

**UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO**  
**FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONOMICAS, ADMINISTRATIVA E CONTÁBEIS.**  
**CURSO ADMINISTRAÇÃO**  
**CAMPUS SOLEDADE**  
**ESTÁGIO SUPERVISIONADO**

**SIMONE GUERINI MAIA**

**QUAIS OS IMPACTOS DA CRISE ECONÔMICA NAS INDÚSTRIAS DE  
PROCESSAMENTO DE ERVA-MATE DA REGIÃO DE ARVOREZINHA E  
ILÓPOLIS**

SOLEDADE

2016

**SIMONE GUERINI MAIA**

**QUAIS OS IMPACTOS DA CRISE ECONÔMICA INDÚSTRIAS DE  
PROCESSAMENTO DE ERVA-MATE DA REGIÃO DE ARVOREZINHA E  
ILOPOLIS**

Relatório de pesquisa apresentado á disciplina de Estágio Supervisionado II do curso de Administração de Empresas da Universidade Passo Fundo, Campus Soledade, como parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Me. Clodovi Bortolon

SOLEDADE

2016

**SIMONE GUERINI MAIA**

**QUAIS OS IMPACTOS DA CRISE ECONÔMICA INDÚSTRIAS DE  
PROCESSAMENTO DE ERVA-MATE DA REGIÃO DE ARVOREZINHA E  
ILOPÓLIS.**

Estágio Supervisionado aprovado em \_\_\_de  
\_\_\_\_\_de 2016, como requisito parcial para  
Obtenção do título em Bacharel em  
Administração do curso de Administração da  
Universidade de Passo Fundo, Campus  
Soledade, pela banca examinadora formada  
pelos professores:

Prof. Me. Clodovi Bortolon  
UPF- Orientador

Prof. Me. Faisal Medeiros Awad  
UPF

Prof. \_\_\_\_\_  
UPF

SOLEDADE

2016

## **AGRADECIMENTO**

Agradeço primeiramente a Deus pelas graças obtidas, por me permitir alcançar este sonho, é uma alegria estar comemorando esse momento, de formação pessoal e profissional.

Agradeço aos meus pais Pedro Maia e Dorvalina Guerini Maia, a minha tia Brigida (in memoria), minha irmã Sirlei, meu cunhado Paulo, minha sobrinha Eloiza, meu noivo Marcio Gaio por todo amor, carinho, paciência, apoio, incentivo e motivação, por tentarem me alegrar e divertir nos momentos mais cansativos difíceis desta caminhada, desde o início há quatro anos até o final desta jornada acadêmica nunca me deixaram desamparada.

Agradeço a Universidade de Passo Fundo, Campus Soledade, a todos os Professores que me proporcionaram a aquisição do conhecimento, tiveram paciência e compreensão nos momentos que tudo era muito difícil, em especial aos meus ilustres orientadores: inicialmente o Professor Mestre Daniel Rodrigues, em seguida ao Professor Mestre Clodovi Bortolon, que me auxiliou até o final do trabalho de conclusão.

A todos os meus amigos e colegas de trabalho que souberam compreender meus momentos de ausência, enquanto realizava meu trabalho de conclusão do curso.

Ainda agradeço aos colegas de sala de aula, família que se formou nestes quatro anos, de noites frias, acompanhadas de risadas, troca de experiências, conhecimentos compartilhados, de muito chimarrão, uma família que se formou ao longo da jornada e, que comigo foram vencendo cada dificuldade encontrada, enfim a todos aqueles que me apoiaram e me incentivaram de alguma forma, vocês me ajudaram na construção, do meu sonho.

Antes que você diga não posso, tenha certeza de que você já tentou. Antes das dúvidas interromperem seus caminhos, confronte-as com os fatos. Antes que os motivos vençam você de que é impossível, siga a única razão que torna tudo possível. Antes que o fracasso entre em sua mente, esconda o sucesso em seu coração. Antes que o medo atrapalhe, vá em frente com fé. Antes que os problemas interfiram em seus planos, use-os para cumprir seus objetivos. Antes que você desista porque acha que os outros são melhores, mostre que você é campeão. Antes de decidir por menos, agarre-se ao que é mais importante. Antes de acreditar que não há saída, continue e você encontrará uma solução. Antes de desanimar, fique em paz com você mesmo. Antes de desistir de seus sonhos, espere até que eles se tornem realidade. E antes de andar por aí procurando a felicidade, crie a sua onde estiver.

(CLARICE LISPECTOR)

## RESUMO

Maia, Simone Guerini. **Quais os impactos da crise econômica indústrias de processamento de erva-mate da região de Arvorezinha e Ilópolis.** Soledade, 2016. 150fl. Estágio Supervisionado. (Curso de Administração de Empresas) UPF, Campus Soledade, 2016.

Sem sombra de dúvidas o planejamento estratégico é muito importante para as organizações, independente de seu porte ou qual segmento atua, torna-se cada vez maior nos últimos tempos, devido à necessidade de se manter no mercado competitivo. O presente trabalho tem como busca, elaborar o planejamento estratégico para o setor ervateiro da região de Ilópolis e Arvorezinha, levantando seus pontos fortes e fracos, e suas ameaças e oportunidades, demonstrando a importância do planejamento estratégico para o bom acompanhamento destas variáveis, e como ferramenta para as tomadas de decisões e permanência no mercado tão disputado. Para a coleta de informações foram entrevistados os 32 gestores e 32 funcionários das ervateiras, sendo 16 ervateiras da cidade de Ilópolis, onde foram entrevistados 8 ervateiras que estão iniciando agora no mercado e 8 ervateiras consolidadas no mercado, da mesma forma aconteceu com Arvorezinha foram entrevistadas 16 ervateiras, onde 8 ervateiras que iniciaram agora no mercado e 8 consolidadas no mercado. Com estes dados e auxílio da matriz SWOT chegou-se a conclusão da postura estratégica de crescimento e desenvolvimento do setor ervateiro, pois é um setor que esta em profunda renovação e baseado nos pontos mais importantes desenvolveu-se um plano de ação, com o intuito de melhorar as decisões a serem tomadas. Portanto, a partir dessa análise, as ervateiras terão condições de iniciar um processo de planejamento mais completo e eficaz, pois alocando recursos de forma correta ajuda a diferenciar-se cada vez mais dos demais.

Palavras Chave: Planejamento Estratégico. Planejamento do setor ervateiro.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 01 - Postura Estratégica.....	22
Figura 02 – Ferramenta 5W2H.....	24
Figura 03 – Modelos das 5 forças de Michael E. Porter .....	25
Figura 04 - Fórmula de Barbeta.....	<b>Erro! Indicador não definido.</b>

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 - Os principais países produtores de erva-mate do mundo.....	45
Gráfico 02 - Comparação da Produção de erva-mate ( 2001- 2014).....	48
Gráfico 03 - Quantidade produzida de erva-mate.....	52
Gráfico 04 - Preço médios pagos ao produtor (R\$/arroba).....	54
Gráfico 05 - Faixa Etária.....	57
Gráfico 06 - Sexo.....	58
Gráfico 07 - Renda Familiar.....	59
Gráfico 08 - Estado Civil.....	59
Gráfico 09 - Tempo de ervateira.....	60
Gráfico 10 - Formação.....	61
Gráfico 11 – Satisfação no trabalho.....	62
Gráfico 12 - Jornada de trabalho.....	62
Gráfico 13 – Satisfação com a carga de trabalho.....	63
Gráfico 14 - Clima da ervateira.....	64
Gráfico 15 - Relacionamento com colegas.....	64
Gráfico 16 - Relacionamento com a gerência.....	65
Gráfico 17 – Satisfação com o ambiente de Trabalho.....	66
Gráfico 18 – Direitos Trabalhistas.....	66
Gráfico 19 - Satisfação dos salários e benefícios.....	67
Gráfico 20 – Igualdade e oportunidade e senso comunitário.....	68
Gráfico 21 – Localização da ervateira.....	70
Gráfico 22 – Tempo de Mercado.....	71
Gráfico 23 – Administração da ervateira.....	71
Gráfico 24 – Qual sua formação.....	72

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 01 - Análise do Ambiente Interno e Externo do Setor ervateiro.....	79
Quadro 02 – Matrix de Swot .....	81
Quadro 03 – Representação gráfica da postura estratégica da empresa .....	82
Quadro 04 - Plano de ação nas ervateiras .....	84

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 01 - Volume físico mundial das exportações de erva-mate. (1995-2013).....	45
Tabela 02 - Produção de erva-mate no Brasil .....	47
Tabela 03 - Quantidade produzida de erva-mate (ton.) .....	52
Tabela 04- Preços médios pagos ao produtor(R\$/arroba).....	53
Tabela 05 - Qual se curso? .....	61
Tabela 06 - Curso dos Administrador .....	73

## **LISTA DAS ABREVIATURAS:**

APROMATE- Associação dos produtores de Erva-Mate de Machadinho  
ASPEMATE- Associação dos Produtores de Erva-Mate do Alto Uruguai.  
DERAL- Departamento de Economia Rural  
EMATER- Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Governo Federal  
FEPAGRO- Fundação Estadual de Pesquisa Agropecuária  
FUNDOMATE- Fundo de Desenvolvimento da Erva-Mate  
IBAMA- Instituto Brasileiro do Meio Ambiente  
IBGE- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística  
IBRAMATE- Instituto Brasileiro da Erva-Mate  
INDUMATE- Associação das Indústrias de Erva-Mate do Alto Uruguai  
INYM- Instituto Nacional do Mate  
JUNOVICH- Secretaria de Alimentação de Buenos Aires  
MAG- Ministério da Agricultura e Pecuária  
MERCOMATE- Mercado da Erva-mate  
MERCOSUL- Mercado comum do Sul  
PAM- Pesquisa Agrícola Municipal  
PRONAF- Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura  
SEAB- Secretaria de Agricultura e Abastecimento  
SERPRO/BR- Censo Agropecuário do Paraná, Brasil.  
SINDIMATE- Sindicato das Indústrias de Erva-Mate  
SNCR- Sistema Nacional de Crédito Rural  
UFRGS- Universidade Federal do Rio Grande do Sul

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
1.1	IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO PROBLEMA.....	15
1.2	DEFINIÇÕES OBJETIVOS .....	16
<b>1.2.1</b>	<b>Objetivos Gerais .....</b>	<b>16</b>
<b>1.2.2</b>	<b>Objetivos Específicos .....</b>	<b>16</b>
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>17</b> Erro! Indicador não definido.
2.1	CONCEITOS DE ESTRATÉGIA.....	17
<b>2.1.1</b>	<b>Matriz SWOT .....</b>	<b>18</b>
<b>2.1.2</b>	<b>Análise estratégica externa da empresa .....</b>	<b>19</b>
2.2	POSTURA ESTRATÉGICA .....	22
2.3	PLANO DE AÇÃO .....	23
2.4	O MODELO DE PORTER.....	24
2.5	GLOBALIZAÇÃO.....	26
2.6	CENÁRIOS ECONÔMICOS DO BRASIL. ....	27
<b>2.6.1</b>	<b>Histórico da economia Brasileira. ....</b>	<b>27</b>
<b>2.6.2</b>	<b>Cenário econômico do Rio Grande do Sul.....</b>	<b>29</b>
<b>2.6.3</b>	<b>Cenário econômico de Arvorezinha .....</b>	<b>32</b>
<b>2.6.4</b>	<b>Cenário econômico de Ilópolis .....</b>	<b>33</b>
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICO .....</b>	<b>35</b>
3.1	DELINEAMENTOS DA PESQUISA.....	35
3.2	VARIÁVEIS DE ESTUDO .....	36
3.3	UNIDADES DE ANÁLISE, POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	37
3.4	PLANOS DE COLETA DE DADOS .....	39
<b>3.4.1</b>	<b>Instrumento de coleta de dado .....</b>	<b>39</b>
<b>3.4.2</b>	<b>Procedimento de coleta dos dados.....</b>	<b>40</b>
3.5	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS .....	40
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>42</b>
4.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DO SETOR DE ERVA-MATE .....	42

<b>4.1.1</b>	<b>Apresentação do Setor de Ervateiro .....</b>	<b>43</b>
<b>4.1.2</b>	<b>Evoluções do Setor Ervateiro .....</b>	<b>44</b>
<b>4.2</b>	<b>A ERVA-MATE NO CONTEXTO MUNDIAL E BRASILEIRO .....</b>	<b>44</b>
<b>4.2.1</b>	<b>A Erva-Mate no Contexto Brasileiro e do Rio Grande do Sul.....</b>	<b>45</b>
<b>4.2.2</b>	<b>A erva mate no contexto do Rio Grande do Sul e Arvorezinha e Ilópolis .....</b>	<b>48</b>
<b>4.2.3</b>	<b>A Competitividade do Setor Ervateiro .....</b>	<b>54</b>
<b>4.3</b>	<b>ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS .....</b>	<b>57</b>
<b>4.3.1</b>	<b>Pesquisa com os funcionários .....</b>	<b>57</b>
<b>4.3.2</b>	<b>Pesquisa com gestores.....</b>	<b>69</b>
<b>4.3.3</b>	<b>Análise Swot.....</b>	<b>78</b>
<b>4.3.4</b>	<b>Indicadores de Posicionamento .....</b>	<b>80</b>
<b>4.3.5</b>	<b>Postura estratégica identificada .....</b>	<b>81</b>
<b>4.3.6</b>	<b>Plano de Ação .....</b>	<b>82</b>
<b>4.4</b>	<b>SUGESTÃO PARA AS ERVATEIRAS .....</b>	<b>85</b>
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÃO FINAIS .....</b>	<b>87</b>
	<b>ANEXOS .....</b>	<b>92</b>
	<b>ANEXO A- Fotos do processo histórico da erva-mate.....</b>	<b>93</b>
	<b>ANEXO B: Questionário para os Funcionários do Setor Ervateiro .....</b>	<b>94</b>
	<b>ANEXO C – Entrevista com os Gestores do Setor Ervateiro .....</b>	<b>102</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Atualmente as empresas do setor ervateiro estão passando por um período de grandes transformações, pois estamos diante de crise nacional, no cenário político, econômico e cultural, no setor ervateiro não é diferente além de enfrentar a crise nacional, o setor esta passando por uma crise interna, uma crise das indústrias de erva-mate, essa crise se deve ao fato do aumento da competitividade, devido ao aumento de pequenas empresas de beneficiamento de erva-mate, também outro causador dessa crise é a diminuição da área plantada de erva-mate. Outro fator que agrava a crise é que o mundo esta cada vez mais acelerado e as empresas precisam acompanhar essas transformações, boa parte dessas transformações se deve a globalização, informação mais rápida e ágil, acesso rápido a informação. Com a globalização e o aumento da competitividade percebemos oportunidades e dificuldades no mundo dos negócios, que fazem com que os gestores precisem adotar táticas eficientes para acompanhar as mudanças do mercado e das organizações.

O objetivo desta pesquisa, é estudar como gestor de indústrias de processamento de erva-mate, estão enfrentando a crise nacional e interna que vem afetando o setor ervateiro, quais são as estratégias usadas pelos gestores, para manterem-se no mercado cada vez mais concorrido, também vamos estudar se eles conseguem diminuir custos, sem perder a qualidade do produto, afinal, com as varias pequenas indústrias de beneficiamento de erva-mate que estão surgindo no mercado, onde essas mini-indústrias de processamento de erva-mate possuem um baixo custo de produção, sendo que na maioria das vezes é a própria família quem trabalha e a erva-mate in-natura são de ervais próprios da família, com isso haverá uma falta de erva-mate in natura, e também cada vez mais marcas no mercado, disputando a preferência do cliente.

Para tanto precisamos conhecer o contexto histórico da erva-mate, o que se significa erva-mate, como foi sua evolução ao longo do tempo, qual sua importâncias para as regiões estudadas, qual o impacto que ela tem na economia das pessoas das cidades de Arvorezinha e

Ilópolis, por isso vamos começar entendendo as variáveis culturais, demográficas visto que as regiões estudadas são consideradas polos ervateiros, devido a uma serie de fatores, e também estudar a economia, para podermos entender por que o surgimento de novas ervateiras.

O entendimento das variáveis culturais é de extrema importância para o setor ervateiro, a cultura de saborear um chimarrão numa roda de amigos vem desde o início da cultura da erva-mate e é mantido até os dias atuais, o grau de lealdade do consumidor com o setor ervateiro também influencia o desempenho do setor, os benefícios à saúde que o chimarrão proporciona vêm sendo um atrativo para cativar cada vez mais adeptos, as tendências de estilos de vida, a vida cada vez mais rápida também facilita o gosto por um bom chimarrão.

As variáveis demográficas também influenciam o setor ervateiro, homens, mulheres, idosos, crianças, adolescentes, renda, a idade dos consumidores, percebemos que os principais consumidores de erva-mate são pessoas idosas, seguido por homens, mulheres, nos adolescentes e nas crianças é percebido um consumo menor, para isso os gestores das ervateiras estão realizando mateadas nas escolas no intuito de cativar nesses possíveis consumidores, o gosto pelo chimarrão, mostrar-lhes os benefícios da erva-mate, para o bem estar social. (IBRAMATE 2013)

Outra variável que impacta diretamente o setor ervateiro é a econômica, com a instabilidade do dólar, a inflação, a crise que se agrava no nosso país, tanto a crise nacional como a crise interna que o setor ervateiro vem enfrentando, tem dificultado o crescimento do setor ervateiro, visto que com o surgimento de novas indústrias de beneficiamento da erva-mate, cujas quais possuem um custo bem menor e podem competir no mercado com um preço bem mais acessível, que suas concorrentes que já estão no mercado há mais tempo. O aumento da inflação, do dólar; fazem com que o preço da erva-mate caia tanto a erva-mate em verde, como a erva-mate em processada, em outras palavras tanto as ervateiras como os fornecedores de erva-mate em verde saem perdendo.

Ao estudar o mercado consumidor percebemos sua importância para o setor ervateiro, pois vemos uma tendência de diminuição de consumo de erva-mate nos próximos anos, devido ao fato de que as crianças não são incentivadas pelos pais a saborear o chimarrão, até por possuir um gosto mais amargo, as crianças não estão acostumadas a saborear o chimarrão, outra cultura que precisa ser levada em consideração é a dos jovens que passam boa parte do tempo conectado, e não dedicam tempo para uma mateada em família ou com amigos, por esse motivo o setor ervateiro passou a organizar mateada nas escolas, a fim de divulgar a cultura do chimarrão, explicando e cativando os futuros consumidores, mas em linhas gerais o

consumo de erva-mate teve um aumento nos últimos dois anos, e esse aumento é gradativo e se deve ao fato de que a erva-mate esta ganhando adeptos em outros estados, não só com o chimarrão, mas com uma linha de outros produtos a base de erva-mate, esse consumo cada ano aumenta um pouco.

A concorrência no setor ervateiro sempre foi muito calma, havia grandes empresas no comando do setor, nos últimos dois anos essa realidade mudou com o aumento da demanda de erva-mate no setor, devido à falta de matéria prima, a concorrência se tornou muito acirrada, surgiram pequenas indústrias de beneficiamento de erva-mate, que normalmente quem trabalha são os próprios familiares, proporcionando assim um custo do produto mais barato do para as grandes empresas, por esse motivo as pequenas empresas estão conquistando seu espaço de mercado, pela qualidade que nem sempre as grandes empresas podem proporcionar a seus clientes, por produzirem em grande escala, e pelo preço mais acessível ao mercado consumidor.

No mercado fornecedor não precisa de muito conhecimento, pois a matéria-prima é colhida pelo agricultor que normalmente tem a erva-mate como segunda cultura na propriedade, o setor de fornecedores é muito desunido, cada produtor pensa em si próprio, talvez se fosse criado um sindicato dos fornecedores de erva-mate, eles teriam maior poder de barganha junto às empresas de beneficiamento de erva-mate. O que vemos é uma classe desunida, que esta vendo o preço da erva-mate descer cada vez mais rápido, pois o setor ervateiro se uniu para fazer o preço baixar. A entrega normalmente é feita pelos próprios fornecedores que entregam na indústria de beneficiamento.

O mercado de trabalho no atual contexto esta faltando mão-de-obra, pois no passado havia equipes para tirar erva-mate, nos dias atuais devido a novas legislações trabalhista esse processo não pode mais ocorrer para por uma equipe de trabalho tirar erva-mate e necessário ter firma registrada, e respeitar a legislação vigente. Não há estrutura e sindical organizada, agora com o (IBRAMATE), espera-se que os fornecedores de erva-mate se organizem.

## 1.1 IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO PROBLEMA

O setor estudado teve inicio em 1908, vendo a necessidade comercialização de erva-mate, onde até então a produção era para o próprio consumo, com o passar dos anos o setor só tem aumentado, mostrando uma fragilidade, que até então era despercebida pelo setor ervateiro.

A busca por melhores resultados no setor faz com que se identifiquem alguns pontos negativos, como a crise nacional e interna que o setor de erva-mate vem enfrentando afeta diretamente o desempenho das indústrias de beneficiamento de erva-mate, percebemos também no setor ervateiro como pode diminuir as vendas das ervateiras, como a crise traz a toma fragilidade do setor, e a desorganização do setor.

Diante á dificuldade do setor ervateiro de se ajustar a crise, a minha pesquisa os ajudará a criar estratégias para que suas empresas sintam o menos possível os efeitos da crise que se instala no país, também mostrar a eles que se o setor ervateiro se unir poderá alcançar muito mais lucro, e mais mercado consumidor, e conseguira reverter à crise mais rápida, sem muitos prejuízos.

Dessa maneira, a fim de ajudar o setor ervateiro a melhorar seu rendimento, e contornar a crise da melhor maneira possível, apresenta-se como problema de pesquisa: **Quais são os impactos da crise econômica nas indústrias de processamento de erva-mate da região de Arvorezinha e Ilópolis?**

## 1.2 DEFINIÇÕES OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivos Gerais

Avaliar quais são as estratégias que as indústrias de processamento de erva-mate estão utilizando para enfrentar da crise econômica nacional, e a vivida pelo setor interno indústrias de processamento de erva-mate.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar as variáveis de ambiente externo (economia/ política);
- Descrever os impactos das variáveis do setor;
- Mapear as indústrias ervateiras da região;
- Sugerir melhorias no setor ervateiro.

## 2 FUNDAMENTAÇÕES TEÓRICAS

Neste capítulo abordaremos temas e analisaremos o ambiente estratégico, a influência da globalização, faremos uma análise externa e interna do setor ervateiro, falaremos também das 5 forças de Porter, e as tendências de estratégias.

### 2.1 CONCEITOS DE ESTRATÉGIA

“A palavra estratégia significa, literalmente, “arte do general”, derivando-se da palavra grega “strategos”, que significa estritamente general. Estratégia na Grécia Antiga significa aquilo que o general fez, antes de Napoleão, estratégias são a arte e ciência de conduzir as forças militares para derrota do inimigo ou abrandar o resultado das derrotas, isto valia também para movimentos políticos e econômicos.” (Oliveira, 1992, p. 164).

Em outras palavras estratégia e o caminho, os cursos, os programas de ação que devem ser seguidos para alcançar os objetivos e desafios que a organização se dispõe a realizar, para o bom estrategista é a ligação da empresa com seu ambiente externo e interno, valorizado seus pontos fortes e minimizando seus pontos fracos, sendo que os concorrentes não consigam se aproveitar das fraquezas da empresa. Estratégia também pode ser entendida como a empresa aproveitar seus recursos físicos, financeiros e humanos para maximizar oportunidades e minimizar problemas. (Oliveira, 1992, p. 165).

Segundo Ireland (2014, p. 5), administração estratégica é um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações definido para explorar competências essenciais e obter vantagem competitiva, quando as empresas escolhem uma competência que desejam seguir, elas obtêm por um caminho, para alcançar a competitividade estratégica, o bom gestor é aquele que traça a melhor estratégia para alcançar competitividade.

Só se consegue alcançar a competitividade estratégica quando uma empresa consegue formular e implantar com sucesso uma estratégia de criação de valor. Quando a empresa consegue atingir a competitividade estratégica ela consegue adquirir a vantagem competitiva, que é quando a empresa programa a estratégia e cria valor superior para seus consumidores, e torna seus competidores incapazes de duplicá-las ou imitá-la devido aos altos custos. (Ireland, 2014, p. 5).

Com a vantagem competitiva eles conseguem retornos acima da média são retornos maiores do que o investidor espera ganhar com outros investimentos de risco semelhante. O risco por sua vez traduz-se em uma incerteza do investidor a respeito dos lucros ou prejuízos resultantes de um investimento em particular. Já os retornos médios são iguais aos que o investidor espera ganhar com outros investimentos de risco semelhante. (Ireland, 2014, p. 5).

Sendo assim apesar de ter muitos desafios associados à vantagem competitiva de uma empresa, que por sua vez souber fazer bom uso dessa vantagem conseguirão dar aos seus investidores, e colaboradores retornos acima da média, objetivo de toda a organização empresarial (Barney, 2011. p. 11).

### **2.1.1 Matriz SWOT**

A análise S.W.O. T é muito importante para a administração, ela é a avaliação de como empresa é perante o mercado competitivo. A matriz S.W.O. T é dividida em planos distintos, onde precisamos conhecer os dois para podermos entender o contexto da empresa, eles são divididos em ambiente internos e externos, sendo que se baseiam na formulação de estratégias competitivas para a empresa. Para obter sucesso a análise precisa saber quais são as Forças e Fraquezas que o ambiente externo da empresa apresenta, assim como os Pontos Fortes e Pontos Fracos que a empresa apresenta em relação aos seus concorrentes (Chiarello, 2015, pag.23).

Para Wright, Kroll e Parnell (2000, p. 85), “o propósito de uma empresa pode ser conceituado no contexto da análise SWOT, os pontos fortes (Strengths) e fracos (Weaknesses), da empresa em relação a seus concorrentes, bem como as oportunidades (Opportunities) e ameaças (Threats) do ambiente externo”.

A análise serve para revelar os pontos fortes da empresa que talvez ela nem os conheça e os pontos fracos que podem ser melhorados, e ocultados. “O objetivo da análise é possibilitar que a empresa se posicione para tirar vantagem de determinadas oportunidades do ambiente e evitar ou minimizar as ameaças ambientais. Com isso, a empresa tenta enfatizar seus pontos fortes e moderar o impacto de seus pontos fracos” (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000, p. 86).

### **2.1.2 Análise estratégica externa da empresa**

Através da análise externa da empresa se identifica as principais ameaças e oportunidades em seu ambiente competitivo, podemos observar também como a competição em seu ambiente provavelmente evoluirá e quais implicações tem essa evolução para as ameaças e oportunidades que está enfrentando (Barney. 2011. p. 25).

Segundo Aaker, (2012. p. 25), uma análise externa bem sucedida precisa ser dirigida e com propósito, por que, caso contrario ele pode se transformar em um processo sem fim, resultando em relatório excessivamente descritivo. Em qualquer empresa, o material que parece ser potencialmente relevante não tem fim, sem disciplina e direção, podem-se gerar grandes volumes de material descritivo inútil.

Em outras palavras a análise externa é a etapa que verifica as ameaças e oportunidades que estão no ambiente da empresa e as melhores maneiras de evitar ou usufruir dessas situações, toda a empresa deve prestar muita atenção para fora de si, para o ambiente externo onde estão as oportunidades e ameaças, esta análise deverá ser efetuada pela empresa como um todo, considerando uma serie de tópicos, entre os quais se podem destacar mercado nacional e regional, mercado internacional, evolução tecnológica, fornecedores, aspectos econômicos e financeiros, aspectos socioeconômico e cultural, aspectos políticos, entidade de classes, órgãos governamentais, mercado de mão- de obra, concorrentes. (Olivera, 1992, p. 57).

Em outras palavras, é preciso estudar o segmento demográfico para entender o tamanho da população, estrutura etária, distribuição geográfica, o segmento econômico, taxas de juros, taxas de inflação, déficits ou superávits comerciais e orçamentário, o segmento politico/jurídico, leis antitruste, legislação tributária, filosofia de desregulamentação, o segmento sociocultural, mulheres no mercado de trabalho, diversidade no mercado de trabalho, atitudes em relação á qualidade da vida profissional, no segmento tecnológico

levamos em consideração a inovação dos produtos, aplicação do conhecimento, o segmento global leva em consideração eventos políticos importantes, mercados globais essenciais, segmento de ambiente físico, consumo de energia, práticas utilizadas no desenvolvimento de fontes de energia, esforços na obtenção de energias renováveis, minimização do impacto ambiental da empresa. (Ireland, 2014, p. 35)

Segundo Ireland,(2014,p. 36) a análise do ambiente externo pode ser vista como oportunidade que é a condição no ambiente geral que, se explorada eficientemente, ajuda a empresa a alcançar competitividade estratégica, e a ameaça que é uma condição do ambiente geral que pode impedir uma empresa de obter competitividade estratégica. Fazem parte dos componentes da análise ambiental externa, o escaneamento que são os primeiros sinais de mudanças e tendências ambientais, o monitoramento que é detectar e através de observação as mudanças e tendências ambientais, a previsão que é fazer projeções de resultado antecipados com base nas mudanças e tendências de monitoramento, e por fim a avaliação que parte do pressuposto de determinar o momento e a importância das mudanças e tendências ambientais para a estratégia das empresas e a sua administração.

### **2.1.3. Análise estratégica interna da empresa**

A análise interna e a capacidade que a empresa tem de analisar, entender e gerir uma organização interna de maneira que não dependa das premissas de um único país, cultura ou contexto para alcançar seus objetivos organizacionais, a fim de criar valor para a empresa, esse valor é medido pelas características de desempenho de um produto e por seus atributos pelos quais os clientes estão dispostos a pagar, isso e gerar valor essencial sobre um produto.(Ireland, 2014, p. 68).

Para Oliveira (1992, p. 61), e de extrema importância para uma empresa que suas estratégias estejam baseadas em seus pontos fortes e francos, tendo total conhecimento até dos seus pontos neutros, esta análise deve levar em consideração os principais concorrentes na relação mercado, novos produtos, promoção, tecnologia, recursos humanos que a empresa disponibiliza, parque industrial, estilo de administração, recursos financeiros/ finanças.

Mas para Irland (2014, p. 69), a condições que podem afetar o comportamento interno da organização, essas condições podem ser de incerteza que é quando nada é certo nas características dos ambientes indústrias e gerais da empresa e as necessidades dos clientes, ou também pode ser em relação à complexibilidade que resulta da inter-relação entre as

condições que moldam uma empresa, ou também podem estar relacionadas com os conflitos intraorganizacionais, que podem existir em gestores que tomam decisões como também entre aqueles afetados pelas decisões, todas essas condições podem afetar a decisão de um gerente sobre seus recursos, capacitações e competências essenciais.

“Os recursos podem ser tangíveis que são ativos que podem ser vistos e quantificados, podem ser recursos financeiros, organizacionais, físicos, e tecnológicos, exemplos, a capacidade que a empresa tem de emprestar dinheiro, a estrutura de apresentar relatórios, instalações, estoques de produtos, marcas, patentes, direitos autorais, etc.”.(Irland, 2014, p.73)

Temos também os recursos intangíveis que podem ser encarados como a história da organização seus princípios, ao longo do tempo, por esse motivo devem ser os mais difíceis de mudar e também os mais difíceis de os concorrentes conseguirem imitar. Os recursos intangíveis são os recursos humanos, de inovação, e os de reputação é o conhecimento, confiança, ideia, capacidade de inovar, marca percepções de qualidade, etc.(Irland,2014, p.73).

Dentro das empresas tudo deve ser levado em consideração inclusive às capacitações. Que podem ser valiosas onde elas permitem que a empresa explore oportunidade ou neutralizem ameaças no seu ambiente externo, tem também as capacitações raras são aquelas que têm poucos concorrentes, há ainda as capacitações custosas de imitar, que por sua vez são aquelas que as outras empresas não podem criar com facilidade. Há ainda as capacitações insubstituíveis, que são aquelas que não têm equivalente estratégico. .(Irland,2014, p.78-79)

Para Irland, (2014, p.75). As competências essenciais são capacitações que servem como fonte de vantagens competitiva para uma empresa sobre seus rivais. Competências essenciais distinguem uma organização em termos competitivos e refletem sua personalidade, elas surgem no decorrer do tempo, por meio de um processo organizacional, exemplos de capacitações da empresa distribuição, recursos humanos, sistemas de gerenciamento de informações, marketing, gestão, fabricação, pesquisa e desenvolvimento.

Em outras palavras são técnicas de gestão logística, motivar capacitar, promoção de produtos e marcas, visualização do futuro, possíveis possibilidades, design e habilidade de produção, tecnologia inovadora, manter o bom funcionário, serviço eficaz de atendimento ao cliente, merchandising inovador, qualidade no design e no produto, a miniaturização de componentes e produtos desenvolvimento de soluções sofisticadas de controle de elevadores, transformação rápida da tecnologia em novos produtos e processos, tecnologia digital. As

capacitações são fontes mais prováveis de competências essenciais e, conseqüentemente, de vantagens competitivas, que os recursos individuais. O modo que uma empresa fomenta e apoia suas capacitações para que possam se tornar competências essenciais é menos visível para os concorrentes, tornando difícil os esforços para compreender e imitar as capacitações da empresa focal.(Irland,2014, p.75).

## 2.2 POSTURA ESTRATÉGICA

A postura estratégica é desenvolvida pelo gestor pela empresa, onde ele decide qual é a estratégia mais adequada, tendo em vista as capacitações e objetivos estabelecidos. Segundo Oliveira (2014, p. 195) “as estratégias podem ser estabelecidas de acordo com a situação da empresa; estar voltada à sobrevivência, manutenção, crescimento ou desenvolvimento”, conforme apresenta a figura 1.

			Ambiente interno	
			Predominância de	
			Pontos fracos	Pontos fortes
Ambiente externo	Predominância de Ameaças	Sobrevivência	Manutenção	
	Oportunidades	Crescimento	Desenvolvimento	

**Figura 01** - Postura Estratégica

Fonte: Oliveira (2007, p.12), apud por Chiarelo.

A empresa que se encontra nesta postura poderá tomar como base as seguintes estratégias: a) redução de custos variáveis; fixos e financeiros; b) investimentos fixos e de giro; e c) rever todo o processo administrativo e liquidar o negócio, se for o caso. (OLIVEIRA, 2014).

Segundo Oliveira (2014) a postura estratégica é quando a empresa se vê frente a um ambiente de ameaças e pontos fortes: é uma postura que exige de seus gestores, muita atenção e cuidado, pois a empresa dá ênfase nos seus pontos fortes, o que é bom para a empresa e para seus gestores, mas ela precisa tomar cuidado com as ameaças que podem atingi-la, ser maior que os pontos fortes; para isso a empresa precisa focar nos seus pontos fortes maximizando eles, e minimizando os pontos fracos.

### 2.3 PLANOS DE AÇÃO

Para Oliveira (2014, p. 248) o plano de ação “é o conjunto de partes comuns de diversos projetos, quanto ao assunto que está sendo tratado (recursos humanos, tecnologia, finanças, produção, organizacional etc.)”.

Para Oliveira (2007), o plano de ação só surtirá efeito quando for feito um mapa para que os gestores possam se guiar-se na tomada de decisão, e para ser efetivo, deve ser dinâmico e flexível de acordo com que for estipulado pela empresa, ele precisa estar adaptado à organização, e a seu modelo gerencial.

Para Costa, (2007, p. 203-207) “são os planos que fornecem as diretrizes, as ações e o acompanhamento físico-financeiro de cada área”. Para isso o bom seria fazer um plano específico para cada objetivo ou meta a serem alcançados pela empresa, esses devem se basear nas estratégias já estabelecidas a fim de assegurar que serão tomadas ações corretas para a implementação de cada estratégia.

Para Costa (2006), no plano de ação devem estar definidos os investimentos e despesas necessários para implantar as estratégias. Para a construção de um bom plano de ação estratégico é importante seguir algumas orientações, esses itens são indispensáveis para o bom plano de ação.

Na visão de Lobato, Moysés e Torres (2006, p. 130), o plano de ação pode ser elaborado a partir da ferramenta 5W2H, que significa:

- *WHAT*- O que será feito? Define os objetivos
- *WHO*- Quem fará o quê? Determina os responsáveis pelo planejamento, avaliação e realização dos objetivos.
- *WHEN*- Quando será feito o quê? Estabelece os prazos para planejamento, avaliação e realização dos objetivos.
- *WHERE*- Onde será feito o quê? Determina o local ou espaço físico para a realização dos diversos objetivos propostos.
- *WHY*- Por quê? Mostra a necessidade e a importância de cumprir cada objetivo
- *HOW*- Como será feito o quê? Defini os meios para avaliação e realização dos objetivos.
- *HOW MUCH*- Quanto custará o quê? Determina os custos para a realização dos objetivos.

**Figura 02** – Ferramenta 5W2H

Fonte: Adaptado em OLIVEIRA, (apud LOBATO; MOYSÉS; TORRES, 2006, p. 130)

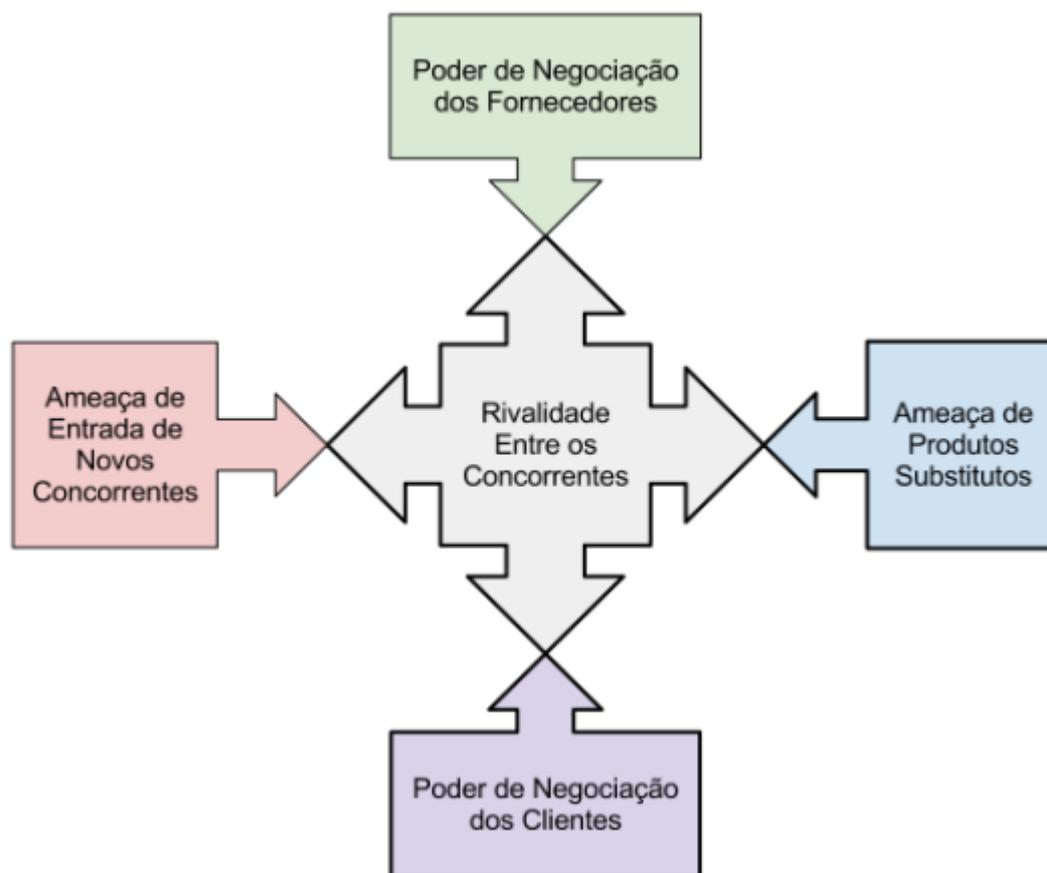
## 2.4 O MODELO DE PORTER

O modelo de Porter mostra que as indústrias estão em estado permanente de rivalidade, como resultado da interação de cinco forças competitivas: rivalidade entre os concorrentes ameaça de novos entrantes, ameaça de produtos substitutos, poder de barganha dos clientes e poder de barganha dos fornecedores. A análise dessas cinco forças pode determinar a lucratividade das indústrias, pois elas influenciam preços, custos e investimentos, elementos básicos da lucratividade. Ou seja, o poder de barganha dos clientes e as ameaças dos produtos substitutos influenciam os preços que a indústria pode cobrar de sua clientela. O poder de negociação de seus clientes também pode influenciar os custos e os investimentos, pois clientes poderosos demandam serviços de maiores custos. (PORTER, 1980).

Para Porter (1986), uma meta da estratégia competitiva para uma unidade empresarial é encontrar um posição dentro dela, para que assim a organização possa se defender contra essas forças competitivas ou direcioná-las a seu favor. E, para o bom desenvolvimento de uma estratégia o segredo é a pesquisa em profundidade e as análises de cada força.

Segundo Porter (1986, p. 22) “a essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma companhia ao seu meio ambiente”, por mais que o meio ambiente seja bastante amplo e abrangia tanto forças sociais como econômicas, o aspecto principal do ambiente da empresa é com quem ela compete. “A concorrência em uma indústria tem raízes em sua estrutura econômica básica e vai bem além do comportamento dos atuais concorrentes”. Com isso sabe-se que o grau da concorrência em uma organização depende das cinco forças competitivas básicas

Na figura a seguir podemos ver melhor a importância das 5 forças de Porter.



**Figura 03** – Modelos das 5 forças de Michael E. Porter  
Fonte: Porter (1980).(apud Chiarelo 2015).

Vendo por outro lado, o poder de barganha dos fornecedores determina os custos de matérias-primas e de outros insumos, a intensidade da concorrência entre as empresas da indústria influencia os preços, e os custos de competição em áreas, como de desenvolvimento de produto, de propaganda, de distribuição e de equipe de vendas. O tamanho e equilíbrio e o número de concorrentes, o crescimento do setor, os custos fixos, o grau de diferenciação do produto, a capacidade de produção, divergência dos concorrentes. A análise desses fatores e o controle deles pode levar a indústria ao sucesso, e manter seus produtos mais tempo como sendo as preferências do mercado. Pois o mercado do setor varejista está cada vez mais concorrido, e essa concorrência não se dá somente no fator preço, mas também no setor qualidade, redução de custos, menor rotatividade de funcionários, matéria-prima de qualidade e com um bom preço (PORTER, 1980).

De modo mais amplo, este quadro compreende uma série de abordagens possíveis. Posicionar a empresa de modo que suas capacidades proporcionem a melhor defesa contra o

conjunto existente de forças competitivas. Influenciar o equilíbrio das forças competitivas através de movimentos estratégicos e, assim, melhorar a posição relativa da empresa. Antecipar as mudanças nos fatores básicos das forças e responder a elas, explorando, assim, a mudança através da escolha de uma estrangeiras apropriada ao novo equilíbrio competitivo antes que os rivais a identifiquem, observando esses dados os indústria para obter rentabilidade acima da concorrência, e buscar a vantagem sustentável (PORTER, 1980).

## 2.5 GLOBALIZAÇÃO

A globalização é uma realidade global, da qual não se pode fugir, há poucos negócios que conseguem fugir da realidade de que clientes, concorrentes e mercados possuem uma faceta global, pois se a empresa quer competir com outros mercados ela precisa de estratégias globais, com essas estratégias globais precisam criar uma vantagem competitiva, mas também precisam ser oportunistas e flexíveis frente a uma complexidade incrível.(Aaker 2012, p.275).

Dentro da globalização temos uma economia globalizada, que é aquela na qual bens, serviços, pessoas, habilidades e ideias cruzam livremente as fronteiras geográficas, relativamente liberada das restrições artificiais, como tarifas, a economia globalizada amplia e complica significativamente o ambiente competitivo de uma empresa.(Ireland, 2014,p.9).

Segundo Ireland (2014,p.10).a marcha da globalização é a interdependias econômica cada vez maior entre os países e suas organizações de acordo com o refletido no fluxo de bens e serviços, capital financeiro, e conhecimento através das fronteiras do país,. A globalização é o produto de um grande numero de empresas competindo umas com as outras em um numero cada vez maior de economia globalizada.

Em mercados e indústrias globalizados, o capital financeiro pode ser obtido em um mercado nacional e utilizado para comprar matérias- primas em outro. Equipamentos de produção comprados de um terceiro mercado nacional pode, então, ser utilizada para fabricar produto e ser vendido em um quarto mercado. Consequentemente, a globalização aumenta a gama de oportunidades para as organizações que concorrem no cenário competitivo atual. As empresas que estiverem iniciando o processo de globalização de suas operações devem tomar decisões culturais om cuidado ao utilizarem o processo de administração estratégico. Ademais empresas altamente globalizada devem antever a complexibilida de suas operações, em constantes ampliação, já que produtos, serviços, pessoas, etc. atravessam fronteiras geográficas livremente, por todos os mercados econômicos. (IRELAND, 2014,p.9).

## 2.6 CENÁRIOS ECONÔMICOS DO BRASIL.

Para entender o cenário econômico do Brasil, precisamos entender a evolução da economia brasileira, ao longo dos séculos ela vem sofrendo alterações, e modificando sua estabilidade, para começar vamos entender o conceito de economia.

A palavra economia deriva do grego oikonomia (de okios, casa; nomos, leis). No início seria “administração da casa”, que posteriormente foi associada à administração da coisa pública, em outras palavras economia é a ciência social que estuda de que maneira a sociedade decide (escolhe) empregar recursos produtivos escassos na produção de bens e serviços, e como a distribui-los entre várias pessoas ou grupos da sociedade, a fim de satisfazer as necessidades humanas. (VASCONCELLOS 2014)

### 2.6.1 Histórico da economia Brasileira.

No princípio ou período colonial, durante o século XVI, o Brasil não era considerado algo valioso por Portugal, embora o território brasileiro fosse muito grande, não possui muitas riquezas em pedra e matérias valiosas, seu território era basicamente habitado por índios nômades que foram praticamente extintos por causa de doenças contraídas dos brancos, eram muito rudes não conseguiram incentivar-los através da força bruta para o trabalho de plantio (VASCONCELLOS, 2012).

A economia do Brasil teve início com o sistema de trocar entre índios e portugueses, cada um dava o que tinha de melhor, o primeiro produto exportado do Brasil foi o um árvore chamada “PAU-BRASIL”, é dessa árvore que se originou o nome dos país, depois veio o açúcar, onde eles precisavam de mão-de-obra, por que os indígenas se recusavam a trabalhar, onde começou o transporte de escravos da África para o Brasil, o ciclo do açúcar teve seu auge, mas foi substituído pelo ciclo do ouro em Minas Gerais, a notícia se espalhou rápido e veio gente de todas as partes do Brasil para trabalhar nas minas, o ciclo do ouro também não durou muito pois todo o ouro extraído do Brasil era levado a Portugal para pagar suas dívidas, e também à coroa gastava muito, isso fez com que em 07 de setembro 1822, o Brasil fosse declarado independente de Portugal (BAER, 2009).

Com a independência veio o ciclo do café, do leite, imigrantes Italianos, portugueses, espanhóis, começar a chegar ao Brasil, começando suas primeiras culturas de substância e seus primeiros comércios, na maioria de troca de produtos, mesmo em pequena escala começa

o êxodo rural em pequena proporção devido ao início dos pequenos vilarejos, ou vilas onde ocorria maior venda de mercadorias, depois disso veio a pequenas cidade, centro médicos, etc. (BAER, 2009).

A indústria brasileira demorou a iniciar antes da primeira guerra mundial, era muito primária, tudo era muito pouco elaborado, “com a segunda guerra mundial, houve um impacto na produção industrial brasileira e conseqüentemente um crescimento de sua capacidade” (Baer, 2009). Historiadores dizem que a segunda guerra mundial foi o impulso que a indústria brasileira precisava para crescer e aumentar sua capacidade, nessa época já tem um grande êxodo rural, a maioria dos jovens vem para as cidades para trabalhar nas indústrias. Já na década de 1920 a economia brasileira baseava-se no setor cafeeiro que vinha crescendo suas exportações, a indústria mantinha seu crescimento pequeno sem muita participação no mercado, na década seguinte 1930 veio a grande depressão, a exportação de café caiu, levando o Brasil a tentar proteger sua produção devido ao aumento do endividamento do pequeno produtor rural, enquanto uns estavam em crise à indústria brasileira teve um crescimento acentuado (VASCONCELLOS, 2014).

Então veio a segunda guerra mundial, como aconteceu na primeira guerra mundial e até a metade da grande depressão, a indústria brasileira teve um aumento na produção, mas pouca expansão da capacidade produtiva, a indústria brasileira, e a tecnologia do Brasil sempre foram muito precárias, sem muitos investimentos, sem incentivo por parte do governo, nos dias atuais as situações não mudam muito, o Brasil continua importado tecnologia e exportando grãos, o governo continua sem dar auxílio e subsídios para as universidades investirem em projetos sustentáveis, que auxiliam e melhorem o andamento do Brasil. Por que as necessidades humanas são ilimitadas e sempre se renovam por força do próprio crescimento populacional pela continua elevação do padrão de vida. Independentemente do seu grau de desenvolvimento, nenhum país consegue dispor de todos os recursos de quais necessita então temos, um problema de escassez de recursos limitados contrapondo a necessidades humanas ilimitadas, a chave da questão e como alocar recursos limitados, de forma a atender o máximo as necessidades humanas, nessa busca incessante em atender as necessidades humanos nos deparamos com um cenário de crise econômica, política, onde temos cada vez mais seguida, o cenário de pessoas passando necessidade. (VASCONCELLOS, 2014)

Hoje em dia o Brasil passa por uma crise política, econômica muito grande, no cenário atual é normal veremos, aumento de preços, períodos de crise econômica ou de crescimento, desemprego, setores que crescem mais do que os outros, diferença salariais, crise no balanço

de pagamento, vulnerabilidade externa, valorização ou desvalorização da taxa de câmbio, dívida externa, ociosidade em alguns setores da atividade, diferenças de renda entre várias regiões do país, comportamento das taxas de juro, déficit governamental, elevação de impostos e tarifas públicas (GARCIA, 2014).

### **2.6.2 Cenário econômico do Rio Grande do Sul.**

A história do Rio Grande do Sul, é uma história fascinante, dramática, escrita a sangue, com cenários deslumbrantes, vastas campinas e ricas florestas, com uma flora e fauna abundante com uma superfície de 282.184 km, conta com um clima invejável, com chuvas periódicas nas quatro estações do ano, onde temos um inverno rigoroso, com geadas e nevascas (MAESTRI, 2000).

“A ocupação das terras gaúchas teve início no século XVII, com a chegada dos jesuítas ao nordeste do estado, hoje é conhecida como região das missões. Esta porção do estado tornou-se importante centro econômico tendo como sua principal atividade a produção de erva-mate a extração do couro e a pecuária.” (ALVES; SILVEIRA, 2008, apud, VASCONCELLOS, 2014).

No século XVIII, grandes lotes de terras, foram distribuídos pela coroa portuguesa com o intuito de defender o território, a metade sul, do estado, passa ter uma estrutura fundiária de grandes propriedades de pecuária extensiva, com essa distribuição ocorre uma grande desigualdade social, provocando uma pobreza estrutural em função da restrição do acesso às terras à maioria da população. Essa ocupação se estendeu até meados do século XVIII, com a chegada dos açorianos, assentados em lotes de aproximadamente novecentos hectares na região sul e também próximas ao litoral. Essa nova ocupação tinha como finalidade aumentar a diversificação da produção agrícola, e tinham como seu principal produto o trigo, com a intenção de abastecer a Colônia. (ALVES; SILVEIRA, 2008, apud VASCONCELLOS, 2014)

Em meados do século XIX o governo brasileiro deu início a ocupação das terras gaúchas com a vinda dos imigrantes europeus. Inicialmente alemães, no Vale dos Sinos, em 1824, eles recebiam lotes de terras para vir trabalhar no Rio Grande do Sul, esse hectares eram normalmente de 77 hectares, depois com o tempo esses hectares foram diminuindo, até que em 1889, eram 25 hectares. A partir de 1875 os italianos vêm para o Rio Grande do Sul ocupando a região do Planalto, no norte e nordeste do estado. Com essa chegada dos

imigrantes na porção do estado criava uma sociedade bastante distinta daquela na metade sul. A agricultura familiar, as pequenas propriedades, grande diversificação de produtos para subsistência, pouca concentração de renda, essas são as principais características da imigração no Rio Grande do Sul, com o passar do tempo os colonos viram na venda do seu excedente uma importante fonte de renda, com isso foi o surgimento do crescimento urbano e no surgimento da indústria. (ALVES; SILVEIRA, 2008, apud VASCONCELLOS).

Nas últimas décadas no século XIX e começo do século XX, o Rio Grande do Sul conheceu uma forte diversificação de sua produção, anteriormente assentada essencialmente na atividade pastoril-charqueadora, no norte e nordeste do rio grande do sul cresceram economicamente e demograficamente em relação ao antigo centro social e econômico da sociedade rio-grandense. No início a economia do rio grande do sul era baseada na “produção artesanal, manufatureira e a indústria industrial sulina, dispersa e contribuída de pequenas unidades produtivas, apoiava-se na mão-de-obra livre, assalariada, familiar e, não raro escravizada”. (MAESTRI, 2010).

Produziam gêneros de necessidade dos consumidores eram produtos rústicos de baixa relação peso e valor, eram vestuários, ferramentas, gêneros alimentícios, materiais de construção, embarcações, etc. Para os mercados locais, já a produção têxtil era dirigida para os mercados regionais e do Brasil, as fumaceiras por sua vez produziam para exportação.(MAESTRI,2010).

Após a republica, o deslocamento dos liberal-federalista da gestão homogenia do poder regional, movimento consolidado quando da Revolução Federalista (1893-1895),permitiu que o Partido Republicano Rio-Grandense apoiasse a construção da economia mercantil regional voltada para diversificação e modernização produtiva ,industrialização ,policultura ,pastoreio ,etc. Essa produção se orientava para satisfação dos mercados regional e brasileiro. Porto Alegre, São Leopoldo/ Novo Hamburgo, Caxias ,Rio Grande e Pelotas tornaram-se os grandes centros de produção sobretudo de gêneros de consumo corrente ,abastecendo o mercado regional (MAESTRI,2010).

Em geral nessa época o nível tecnológico baixo a sua produção manufatureira– industrial explorava a mão–de-obra comumente conforme vínculos o mundo colonial camponês, apoiando a reprodução do capital da supera exploração do trabalho, através de longa jornada e baixos salários, secundariamente, na maquinaria e tecnologia. “Ao longo dos anos a produção pastoril e agropastoril foram os principais produtos de exportação rio-grandense, responsável pela obtenção de divisas, sobretudo dos mercados brasileiros,” à

Argentina e Uruguai surgiram como centros consumidores da produção agrícola rio-grandense. “A expansão da produção manufatureira e agrícola sulina dependiam sobremaneira da saúde da produção primária regional, muito sensível ao ciclo climáticos e as flutuações de mercado” (MAESTRI,2010)

Durante muitos anos, o Rio Grande do Sul ficou conhecido como “celeiro do Brasil”, em função da pecuária desenvolvida para exportação de charque e mulas para os centros urbanos na região sudeste. O charque do Rio Grande do Sul era considerado um dos melhor do mundo, exportava principalmente para São Paulo para alimentação dos escravos que trabalhavam, as mulas eram exportadas para minas gerais para tração de minas. (SILVA,2001 apud VASCONCELLOS , 2012).

Segundo Herrlein (2001), a economia gaúcha se diferenciava das demais economias do Brasil, pois durante a primeira Republica eles atenderam as demandas para alimentos e matérias primas em todo território nacional, confrontando as diversidades em relação a dificuldade de acesso o alto custo de transporte isso motivou um elevado grau de autossuficiência, esse isolamento fez com que eles produzissem boa parte dos bem de consumo não duráveis como vestuários, alimentos, mobília , instrumentos de trabalho e meio de transporte terrestre.

A agricultura gaúcha se desenvolveu mais da segunda década do século XX, com o surgimento da lavoura irrigada de arroz com a mão-de-obra assalariada e rica em capital, com aumento da tecnologia houve a mecanização da lavoura de trigo, porem pouco tempo depois a economia gaúcha estagnou devido ao amento da competitividade frente ao mercado externo, os preços não compensavam o aumento de produtividade, a economia e a política brasileira passavam por importantes mudanças, a necessidade de investimentos de maquinários duráveis para a agricultura foram determinantes para transformação da agricultura brasileira. (SCHNEIDER, 1995, SILVA 2001, apud VASCONCELOS 2012) .

Na década de 1960 e 1970 foram marcadas pela transformação tecnologia de agropecuária e aumento do credito rural para a agropecuária empresarial através da criação do sistema nacional de credito rural. (SNCR) (NEUBERGER ,2001).

O período entre 1965 e 1985 caracterizou-se pela relativa facilidade de expansão creditícia e nas condições de repasse aos produtores rurais. Porem, nesse mesmo contexto, o setor que angariou os melhores benefícios foi o agroindustrial, com o qual o governo possuía uma afinidade, especialmente em relação a unidade de beneficiamento e processamento, como cooperativas e agroindústrias, beneficiando o setor com politicas eletivas, tais como politicas de comercialização. (FRITZ, 2008)

Já na década de 1980, o compromisso com a geração de saldos para controle do déficit público brasileiro reduz o volume de crédito disponível, simultaneamente a necessidade da geração de superávits comerciais, cujo responsável seria a agricultura. Nesse período o setor agroexportador foram os beneficiados (FRITZ 2008, apud VASCONCELLOS 2008),

Segundo Fritz entre 1950 e 1990 houve no Rio Grande do Sul um aumento na produção de arroz, milho e soja, simultaneamente a redução de produção de culturas consideradas de subsistência, como feijão, mandioca e trigo. O crescimento da produção agrícola durante o período de 1965 a 1975 deve-se principalmente as lavouras de soja, arroz e bovinocultura. Na década de 1990 o cenário muda significativamente, a redução dos recursos aos produtores desloca a oferta de créditos da produção para comercialização para aquisição de produtos, com a redução dos gastos públicos o setor privado busca meios alternativos de financiamento como contratos e termos futuros e a troca de insumos por produtos.

Cabe destacar a importância das cooperativas do período, principalmente dos granjeiros e dos colonos associados para fortaleceram a integração agroindustrial na região. Atualmente a diversidade entre os estabelecimentos agrícolas tem aumentado do Brasil. O crescimento de movimentos sociais, e a nova noção de agricultura familiar como uma nova categoria foram legitimados com a implementação do programa nacional de fortalecimento da agricultura familiar (PRONAF) pelo governo federal em 1996 (FRITZ, 2008, apud Vasconcellos, 2012).

### **2.6.3 Cenário econômico de Arvorezinha**

A colonização das terras de Arvorezinha começou, por volta de 1900, com a chegada dos primeiros imigrantes italianos e portugueses, provenientes de Caxias do Sul, Bento Gonçalves, Veranópolis e de parte do Planalto rio-grandense. Habitada por índios kaigangs, conta-se que, no início, o povoado chamava-se Figueira, nome de uma árvore muito comum e que servia de abrigo aos primeiros colonizadores na localidade. Outra versão histórica deve-se ao primeiro morador, chamado Lino Figueira. Mas em 1922, torna-se distrito de Encantado, do qual se emancipa em 1959, anexando, também, em seus domínios, parte do município de Soledade. O nome atual originou-se em 1938, pelo fato de uma pequena "arvorezinha" de figueira estar ao lado da igreja. A pequena árvore ainda permanece no mesmo lugar (PREFEITURA DE ARVOREZINHA, 2015).

Esta aconchegante cidade situada a 213 quilômetros ao norte de Porto Alegre, entre serras e campos, encanta pelo cenário bucólico, paisagens e bosques de extraordinária beleza.

A natureza predomina em grande parte da região, com grandes extensões de erva-mate, araucárias, figueiras, entre outras árvores nativas. Isso proporciona ao visitante o contato direto com este santuário ainda intocável, num relevo formado por campos nativos, coxilhas, vales profundos e chapadas das mais variadas formas. Num rápido roteiro nos canyons que circundam o interior, ainda encontram-se animais selvagens como o bugio, o tucano, o tamanduá, o quati e diversas espécies de aves. Entre as atrações está Gruta da Linha Sexta, o Perau de Janeiro e do Facão e a igreja São João Batista. Por ser uma das ligações entre o Vale do Taquari e o Planalto rio-grandense, Arvorezinha salienta-se na sua gastronomia com excelentes restaurantes, onde é servido o tradicional espeto gaúcho (churrasco) acompanhado da típica comida italiana com massa, polenta e galeto. Com uma população 10.500 habitantes área 213 Km<sup>2</sup>. (PREFEITURA DE ARVOREZINHA, 2015).

Com a economia fundamentada na agricultura e pecuária, o município pretende investir no turismo. A erva-mate ocupa lugar de destaque na economia de Arvorezinha, com seis mil hectares de área plantada. O sistema de carijó deu lugar a modernos métodos de industrialização. Atualmente nove engenhos beneficiam o produto que abastece o mercado brasileiro e países do MERCOSUL. O fumo (4.700 hectares), o milho, a pecuária, o reflorestamento e o incentivo a citricultura são alternativas de renda da população. A economia baseia-se na agricultura de pequenas propriedades, ou seja, propriedades de minifúndios. Principais culturas fumo, erva-mate, milho, acácia, eucalipto (para lenha) ou silvicultura (reflorestamento das áreas florestais), pecuária: avicultura, bovinocultura e suinocultura, indústria: processo de industrialização de erva-mate; cerâmica; industrialização metálica e de móveis, comércio: bem desenvolvido tanto na sede como no interior (PREFEITURA DE ARVOREZINHA, 2015).

#### **2.6.4 Cenário econômico de Ilópolis**

No início do século XX surgiu a colônia de Itapuca, fundada pelo governo do estado. Em 1905 iniciou-se a colonização do atual município de Ilópolis, com a chegada de imigrantes. Em 1915 foi criado o município de Encantado, e suas terras estavam incluídas nos Distritos de Itapuca e Anta Gorda. Em 1928 foi construída a estrada que ligou Encantado a Soledade. O fato foi tão marcante que, em 1931, o povoado de Ilópolis já tinha superado o de Itapuca, que não se localizava à beira da estrada. Sete anos depois, pelo Ato Municipal

número 3 de 10 de janeiro de 1938, Ilópolis passou a sede de distrito, ficando Itapuca apenas como povoado (PREFEITURA DE ILÓPOLIS, 2015).

Mais tarde foi recriado o Distrito de Itapuca, diminuindo a área de Ilópolis, sem, no entanto prejudicar sua situação de progresso. Após uma consulta plebiscitária favorável, o distrito foi emancipado pela Lei 4687, de 26 de dezembro de 1963. Ilópolis é um município brasileiro do estado do Rio Grande do Sul. Local de nascimento de Edmundo Toigo, hoje não mais residente no município, e de outras importantes figuras que auxiliaram no desenvolvimento da cidade. Seu nome deriva de *Ilex paraguariensis* (nome científico da erva-mate), e de polis (cidade, em língua grega), ou seja, Cidade da erva-mate. Sua economia se baseia no cultivo, extração e industrialização da erva-mate. Sendo baseada em pequenas propriedades rurais, com uma área média de cultivo de 15 ha por propriedade. Outras atividades do município é o cultivo de tabaco, laranja, aves de engorda, suínos, gado leiteiro, eucalipto, acácia negra (PREFEITURA DE ILÓPOLIS, 2015).

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICO**

Neste capítulo veremos como formular e apresentar a metodologia do projeto, permitindo a melhor escolha de abordar problemas e encontrar soluções, conforme Diehl e Tatim (2004, p. 47-48) “a metodologia pode ser definida como o estudo e avaliação dos diversos métodos, com o propósito de identificar possibilidades e limitações no âmbito de sua aplicação no processo de pesquisa científica”, permitindo, desta forma, a escolha da melhor maneira de abordar um determinado problema, integrando conhecimentos e técnicas para as melhores soluções possíveis.

#### **3.1 DELINEAMENTOS DA PESQUISA**

Em uma pesquisa qualitativa, os estudos podem apresentar e descrevem a complexibilidade de determinados problemas e a influencia de certas variáveis, entender e administrar os métodos dinâmicos vividos por grupos sociais e colaborar no processo de modificação de dado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos o pesquisador tem ampla liberdade teórico-metodológica para realizar seu estudo. Os limites de sua iniciativa são fixados pelas condições exigidas a uns trabalhos científicos, mas ela deve apresentar estrutura coerente, consistente, originalidade e nível de objetivação capazes de merecer a aprovação dos cientistas num processo intersubjetivo de apreciação” (DIEHL E TATIM, 2004).

No estudo do setor ervateiro – Arvorezinha e Ilópolis são de extrema importância à pesquisa qualitativa, pois com esta, poderemos através do ambiente natural das empresas de beneficiamento de erva-mate, fazer a retirada dos dados e informações, podendo descrever o caráter das empresas e identificar o problema.

Os objetivos se da através da pesquisa exploratória, pois esta tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Este modelo de pesquisa tem como principal objetivo o aperfeiçoamento de ideias ou a descobrimento de percepções. Na maioria dos casos, envolve o levantamento bibliográfico, a realização de entrevista com pessoas que possuem experiências práticas com o problema pesquisado e a análise de exemplos que estimulem a compreensão (DIEHL E TATIM, 2004; GIL, 1996).

“Na pesquisa descritiva, tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre as variáveis. (DIEHL E TATIM, 2004).

Esse objetivo é importante para o setor ervateiro, pois através deste poderá se buscar as variáveis em quais determinaram o posicionamento do setor ervateiro diante da crise econômica do país e também a crise interna que o setor ervateiro vem enfrentando, de modo a suavizar os problemas encontrados no setor ervateiro e também garantir uma boa qualidade de mercado, e boa participação de mercado, atendendo as expectativas do publico alvo, ganhando cada vez maios adeptos.

### 3.2 VARIÁVEIS DE ESTUDO

“As variáveis decorrem da hipótese e servem para mostrar as alterações, como valores, aspectos, quantidades, propriedades, qualidades, características, forma, peso, traços, permitindo que estas sejam submetidas a testes”. (OLIVEIRA, 2002, p. 86)

- A erva-mate (*Ilex paraguariensis*) ou também chamada de mate ou ainda congonha, é uma árvore da família das aquifoliáceas, originaria da região subtropical da América do Sul. As atividades relacionadas ao consumo de erva-mate tiveram inicio com os guaranis da região da Argentina, no século XVI, que posteriormente passaram este conhecimento aos colonizadores espanhóis, que disseminaram por todo o vice-reino do rio da prata, ganhando adeptos por todo o Rio Grande do Sul, mas ganhou mais destaque na região sul do Brasil (IBRAMATE, 2012).
- Competitividade do setor ervateiro, a vantagem competitiva do setor ervateiro é muito importante ser avaliada, durante muitos anos, a região de Erechim no Rio Grande do Sul, foi a principal produtora de erva-mate, considerada um polo

ervateiro, ao longo dos anos a região de Ilópolis e de Arvorezinha ganharam seu espaço, hoje em dia a região de Ilópolis é considerada um polo ervateiro, sendo considerada a maior produtora de erva-mate do Rio Grande do Sul, seguida por Arvorezinha (DERAL, 2011).

- Cenários econômicos, a palavra economia deriva do grego oikonomia (de okios, casa; nomos, leis). No início seria “administração da casa”, que posteriormente foi associada à administração da coisa pública, em outras palavras economia é a ciência social que estuda de que maneira a sociedade decide (escolhe) empregar recursos produtivos escassos na produção de bens e serviços, e como a distribuí-los entre várias pessoas ou grupos da sociedade, a fim de satisfazer as necessidades humanas. (Vasconcellos 2014).

### 3.3 UNIDADES DE ANÁLISE, POPULAÇÃO E AMOSTRA.

Na unidade de análise utilizou-se como método de pesquisa o estudo de caso do setor ervateiro/ Arvorezinha e Ilópolis, onde se fez um estudo detalhado do setor ervateiro nessas duas regiões levantando seus pontos fortes e fracos. O estudo de caso apresenta uma série de vantagens, proporcionando assim um alinhamento adequado para várias situações, suas principais vantagens são: os estímulos a novas e surpreendentes descobertas, a ênfase na totalidade e a simplicidade dos procedimentos, porém possui limitações quanto à dificuldade de generalização dos resultados obtidos. Por essa razão cabe lembrar que, embora se processe de forma relativamente simples, ele pode exigir do pesquisador nível de capacitação mais elevado que o requerido para outros tipos de delineamento, em outras palavras o estudo de caso é um estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita se amplo e detalhado conhecimento (DIEHL E TATIM, 2004).

Gil (1996) afirma que o estudo de caso é caracterizado pelo estudo cansativo de um ou de poucos objetos, permitindo assim o seu amplo e detalhado conhecimento, diante dos outros delineamentos se torna uma tarefa impossível.

População ou universo é um conjunto de informações passíveis de serem mensurados levando em consideração às variáveis que se pretende levantar. A população pode ser formada por pessoas, famílias, empresas, ou qualquer outro tipo de elemento, conforme os objetivos da pesquisa. (DIEHL E TATIM, 2004).

O tipo de amostra utilizado na pesquisa funcionários da ervateira refere-se a amostragem probabilística, a qual se caracteriza por permitir compensar erros. A amostragem foi aleatória simples em que a escolha dos participantes foi feita ao acaso, onde todos terão a mesma probabilidade de ser escolhido.

Para o estudo com os gestores da indústrias de erva- mate, foi utilizado uma amostragem aleatória simples, onde são utilizadas as formas aleatórias de seleção, podendo ser utilizadas diferentes formas de sorteio dos participantes quando cada membro da população tem a mesma probabilidade de ser escolhido (DIEHL E TATIM, 2004).

A população no setor estudado se baseia nos gestores e administradores funcionários das indústrias de beneficiamento de erva-mate, de pequeno e grande porte, fazendo uma investigação de como as empresas de erva-mate de pequeno porte, estão vendo o mercado consumidor e quais são as dificuldades e como estão enfrentando a crise do setor, e as grandes empresas de erva-mate para ver como estão sentindo os efeitos da crise econômica nacional e a crise interna do setor.

O presente estudo apresenta um tamanho de amostra com respectiva margem de erro, sendo necessário para os questionários com os administradores de indústrias, utilizar a fórmula proposta por Barbetta (2002). O cálculo é apresentando para o setor ervateiro onde contamos com 46 indústrias de processamento de erva-mate entre as cidades de Arvorezinha e Ilópolis, sendo essas indústrias grandes e micro e pequenas ervateiras tendo uma margem de erro amostral de 10%, conforma mostra a figura.

**Figura 04** - Fórmula de Barbetta

• <b>N = Tamanho da população</b>	
• <b><math>E_0</math> = erro amostral tolerável</b>	
• <b><math>n_0</math> = primeira aproximação do tamanho da amostra</b>	$n_0 = \frac{1}{E_0^2}$
• <b><math>n</math> = tamanho da amostra</b>	$n = \frac{N.n_0}{N + n_0}$

Fonte: Barbetta apud Chiarelo (2002, p. 60)

Resultado da fórmula:

$$N^\circ = 1 / (0,10)^2 = 100$$

$$N^a = (46 \times 100) / (46 + 100) = 31,5068 \text{ ervateiras}$$

Nesse sentido, foram encaminhados 32 questionários (Anexo 3) aos gestores das ervateiras e os funcionários (anexo 2), dos quais retornaram 30 questionários, que se entende como uma base de amostragem.

### 3.4 PLANOS DE COLETA DE DADOS

Na coleta de dados utilizada na pesquisa a fim de obter informações serão coletados dados primários, já que os dados são colhidos e registrados pelo próprio pesquisador em primeiras mãos. A qual foi coletada informações dos próprios gestores das empresas de beneficiamento de erva-mate e registradas pela pesquisadora em primeira mão (DIEHL E TATIM, 2004).

O questionário é composto por perguntas abertas e fechadas. Já a entrevista foi feita com roteiro estruturado e de forma informal, onde os presentes eram apenas o pesquisador e o pesquisado em uma entrevista como conversa.

#### **3.4.1 Instrumento de coleta de dado**

O instrumento que será utilizado para coletar os dados da pesquisa será através de entrevista feita com os gestores das empresas de beneficiamento de erva-mate. E também através de análises documental, quando possível dos dados econômicos do desempenho das empresas ao longo do tempo.

A entrevista é um encontrado entre duas pessoas cujos objetivos é que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto mediante uma conversação de natureza profissional. O procedimento utiliza uma investigação social, para a coleta de dados, ou para auxiliar o diagnóstico e o tratamento de um problema social, é uma conversa efetuada face a face, de maneira metódica, que proporciona ao entrevistador nas informações necessárias. Ela pode ser direcionada para averiguação de fatos, a identificação de sentimentos, a descoberta de planos de ação, a entrevista despadronizada ou não estruturada, a qual será utilizada como método de investigação do problema (DIEHL E TATIM, 2004).

Existem diferentes tipos de entrevista, a padronizada ou estruturada, despadronizada ou não estruturada e a entrevista painel, as quais variam com o propósito do entrevistador. Para o nosso estudo de caso será utilizado uma entrevista despadronizada ou não estruturada,

a qual será utilizada como método de coleta de informações as empresas de beneficiamento de erva-mate. O entrevistado tem liberdade para desenvolver cada situação em qualquer direção que avalie adequada. As perguntas são abertas e podem ser respondidas dentro de uma conversa informal. (MARCONI E LAKATOS, 2008).

Na pesquisa documental os dados serão coletados somente por meio de documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias, podendo ser recolhidas no momento ou depois do fato (MARCONI E LAKATOS, 2008). Os dados para a pesquisa documental vão ser retirados através do software das empresas, inicialmente nos relatórios encontrados apresentaram-se um total de 46 empresas, onde vai ser realizada a pesquisa documental em algumas delas.

### **3.4.2 Procedimento de coleta dos dados**

As informações serão coletas pessoalmente, através de uma entrevista em um dialogo informal e por e-mail, seguindo o mesmo modelo da entrevista pessoalmente, quando não encontrado e gestor da indústria de beneficiamento de erva-mate.

Para Gil (2008, p. 111) “a entrevista informal é recomendada nos estudos exploratórios, que visam abordar realidades pouco conhecidas pelo pesquisador, ou então oferecer visão aproximativa do problema pesquisado”.

### **3.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS**

Os dados coletados na entrevista serão analisados e interpretados através de uma análise de conteúdo.

Segundo Diehl e Tatim (2004) afirma que, no entanto a análise de conteúdo procura seguir os alguns padrões da analise quantitativa, mas tem como finalidade de contar a frequência dos acontecimentos e procurar aproximar relações entre eles, com a interpretação dos dados se valendo de modelos conceituais definidos anteriormente. No nosso caso análise será feita com embasamento nos dados textuais, e em conversar com os gestores das empresas, com base nos conteúdos estudados e nas respostas coletadas através da entrevista não estruturada.

Na pesquisa quantitativa os dados coletados são submetidos à análise estatística, as quais permitem extrair os dados e testar hipóteses com o auxílio de computadores. Com a análise estatística pode-se calcular médias, computar porcentagens, examinar os dados e comparar resultados. (DIEHL; TATIM, 2004)

## **4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS**

Este capítulo é apresentado em diferentes itens que tem como objetivo apresentar os dados coletados e suas referidas análises, a fim de promover o entendimento completo do diagnóstico estratégico da empresa.

No item 4.1, será apresentado a contextualização do setor ervateiro e sua importância. Seguindo, o item 4.2 Apresentação do setor ervateiro. O item 4.2.1 apresentaremos a evolução do setor ervateiro fazendo uma contextualização no item 4.2.2 a erva-mate no contexto mundial e brasileiro, nele contaremos como o chimarrão e seus derivados chegaram ao Brasil, em sua sequências no item 4.2.3 erva-mate no contexto brasileiro e Rio Grande do Sul, avaliaremos como a erva-mate chegou ao Rio Grande do Sul, também estudaremos qual a importância da erva-mate nos municípios de Arvorezinha e Ilópolis, no item 4.2.4 A erva-mate no contexto Rio Grande do Sul e de Arvorezinha e Ilópolis por fim, estudaremos também a competitividade do setor, no item 4.2.5 Competitividade do setor ervateiro,

### **4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO SETOR DE ERVA-MATE**

A erva-mate (*Ilex paraguariensis*) ou também chamada de mate ou ainda congonha, é uma árvore da família das aquifoliáceas, originária da região subtropical da América do Sul. As atividades relacionadas ao consumo de erva-mate tiveram início com os guaranis da região da Argentina, no século XVI, que posteriormente passaram este conhecimento aos colonizadores espanhóis, que disseminaram por todo o vice-reino do rio da prata, a erva-mate chegou a ser proibida no sul do Brasil, durante o século XVI, sendo considerada erva do diabo pelos padres jesuítas, a partir do século XVII, mas depois de um determinado período foi incentivado seu consumo, as folhas de erva-mate eram colocadas em cuias com água e o

liquido era então chupado através de uma taquara, caniço ou osso, filtrado através de um trançado de fibras vegetais, essa era a primeira versão do nosso chimarrão.

#### **4.1.1 Apresentação do Setor de Ervateiro**

O setor ervateiro teve início com a expulsão dos jesuítas da América, o primeiro engenho de erva-mate foi o de Domingos Alzagary, argentino, era situado na cidade de Paranaguá, no ano de 1808. Na nossa região os primeiros relatos do início do setor ervateiro para comercialização é o carijó de Afonso Auler localizado na Linha Gramado, interior da então chamada Figueira, que depois adquiriu o nome de Arvorezinha, onde o nome era Erva-mate Zulmira (1928), embora todas as famílias da região produzissem erva-mate para o consumo, esse foi o primeiro carijó da região, com a finalidade de venda, já em 8 de abril de 1958, tínhamos as seguintes proprietários de ervateiras na região de Arvorezinha, Ângelo Sabadin, Domingos Dorigoni & Irmãos, Emilio A. B. Sanson, Isidoro Fornari, Ítalo Grapégio, Luiz F Tomazi, Reinaldo Gelhen, Theobaldo Auler, João Desengrini, Batista Picolli, Guilherme Zandavalli. Algumas dessas ervateiras passaram de pai para filho, e permanecem até os dias atuais, com outros nomes e proprietários. Já na região de Ilópolis, nesta mesma época tínhamos Joaquim Tomazini & Cia, Segundo Campo, Davide Baldo(EMATER, 2015).

Segundo dados do Instituto Brasileiro da Erva mate 2013 (IBRAMATE) o Rio Grande do Sul possui 30.840 hectares, Paraná 31.779 hectares, Santa Catarina 8.406 hectares, Mato Grosso do Sul 319 hectares, desses quatros estados temos uma área plantada 71.344 hectares, dessa área plantada temos uma produção de 443.635 toneladas por ano, ou seja, são mais de 400 indústrias ervateiras, a erva-mate são cultivadas em 33 mil propriedades rurais, gerando 700 mil empregos diretos e indiretos. Nos municípios de Arvorezinha e Ilópolis, temos 46 indústrias de beneficiamento de erva-mate, entre elas podemos citar município de Arvorezinha as seguintes ervateiras, Agromate, Valério, De Valério, Invernada, Gaúcha da Serra, Nutrimate, Natumate, Macedo, Vier, Sabadin, Sanson, Ponche Verde, Galponeira, Vison, Portão, Ki mate, Preferida do Sul, Globo mate, Showmate, Novo mate. Já em Ilópolis temos Ximango, Rei Verde, Amável, Seiva do Mate, Amizade, Diamantina, Safra, Secco, Lago Verde, Cito, Fino-mate, Valentina, Gaio, Marsango, Fonte do Mate, Fonte Nativa, Eco mate, Euro mate, Roda de Chimarrão, Gauchinha, Buenas, Ilomate, Serena, Amor do Sul, Multisafra, Essência do mate, dentre outras(EMATER,2015).

### 4.1.2 Evoluções do Setor Ervateiro

A erva-mate é utilizada em infusão há séculos, habito adotados dos índios tupis e guaranis que se se perpetuou na região de distribuição natural, no Rio Grande do Sul a erva-mate era explorada de forma extrativa, e os ervais eram basicamente nativos, atualmente os ervais são cultivados, e a erva-mate é vista nas propriedades como uma segunda cultura, uma cultura complementar pelos agricultores. Normalmente as propriedades rurais são de pequeno e médio porte, onde possui outra cultura como fonte de renda primária, e a erva-mate como fonte de renda secundária (FEPAGRO, 1998).

Atualmente a erva-mate tem ganhado destaque ao longo da história como a atividade comercial e pela sua importância cultural, recentemente com pesquisas sobre as propriedades medicinais da erva-mate ela tem ganhado maior destaque por ter propriedades que auxiliam o aparelho digestivo, ele é estimulante do sistema nervoso central, é diurético, previne úlceras nervosas (PERES, 2006).

### 4.2 A ERVA-MATE NO CONTEXTO MUNDIAL E BRASILEIRO

A erva-mate é produzida somente no Mercosul, mais especificadamente na Argentina, Brasil e Paraguai, são os três países com produção mais significativa. Como veremos mais adiante na tabela o volume físico de erva-mate em exportação, esses dados são do mercado de erva-mate em 1995, nessa tabela percebemos que a Argentina tem o maior volume de exportação, já o Brasil em 1995 tem um menor valor de exportação, isso nos mostra que grande parte do seu mercado consumidor no período analisado é o mercado interno, no momento ele não tem capacidade de exportação, toda a sua produção é destinada ao mercado interno, exportando muito pouco (INYM, 2011).

Já em 2013 percebemos um aumento significativo das exportações, para ambos os países, Argentina continua exportando mais do que o Brasil. Mas o Brasil tem melhorado seus valores, em 18 anos os brasileiros conseguiram melhorar a qualidade dos seus ervais, conseguiu aumentar sua produção, mesmo tendo sua área de plantio de erva-mate reduzida quase pela metade, devido a produção de outras commodities agrícolas em áreas planas, com esse aumento de produção os gaúchos conseguiram atender seu mercado interno, e conquistar o mercado de fora, isso para um país fechado para o comércio exterior é um grande avanço, pois o Brasil tem muitas restrições ao comércio exterior, isso dificulta sua relação com os

países do Mercosul. Na tabela 01 esta exposta à comparação de exportação de Brasil, Argentina e Paraguai em 1995 e 2013 (interpretação da tabela 01).

Tabela 01 - Volume físico mundial das exportações de erva-mate. (1995-2013)

REGIÃO PRODUTORA	Exportação (t) 1995	Exportação (t) 2013
Argentina	38.000	701.000
Brasil	26.422	443.635
Paraguai	112.000	94.000
Total	64.534	1.308.000

Fonte: IBGE-SERPRO/BR,JUNOVICH(1996),MERCOMATE(1996),INYM(2011), MAG(2012), IBGE(2012).

Na tabela 01 fica mais visível, o domínio da Argentina na exportação de erva-mate, também fica visível o crescimento do Brasil, nesses 18 anos, de início das exportações de erva-mate, até agora (interpretação da tabela 01).

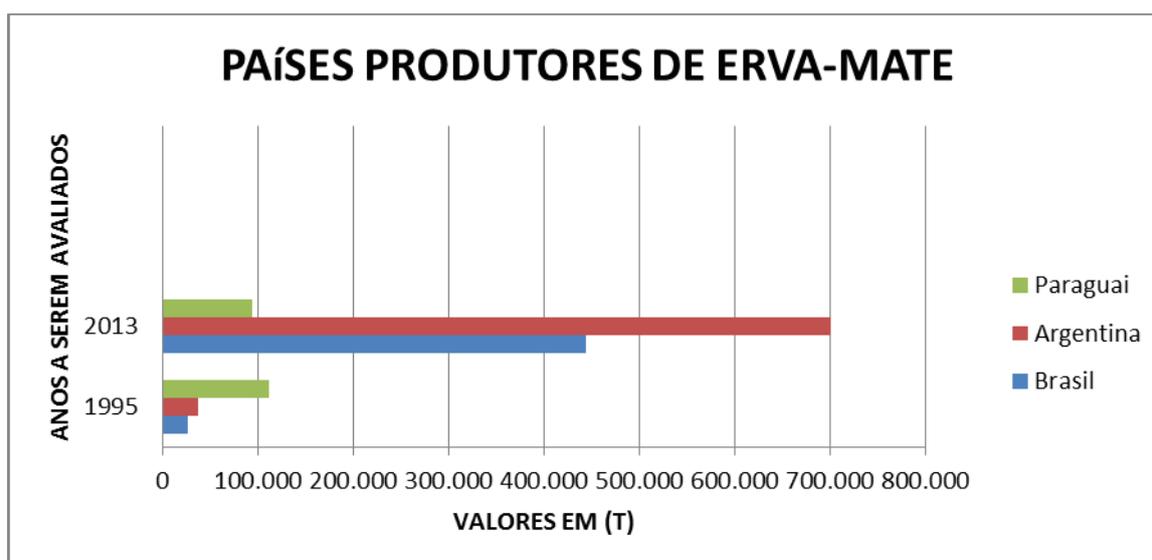


Gráfico 01 - Os principais países produtores de erva-mate do mundo.

Fonte: Adaptado da tabela 01;

#### 4.2.1 A Erva-Mate no Contexto Brasileiro e do Rio Grande do Sul

No Brasil a erva-mate é utilizada em sua maioria, como bebida, através do chimarrão, que é sevado em todas as épocas do ano, principalmente no Rio Grande do Sul e Santa Catarina, já no Paraná e Mato Grosso do Sul é sevado o chimarrão também, mas esses estados tem mais preferência pelo terere (erva-mate moída mais grossa que o normal, servida com limonada ou coca cola gelada). A erva-mate também é servida em forma de chás, utilizada

também como conservante e corante, é fonte de matéria-prima para indústrias de elaboração de produtos higiênicos e cosméticos (MERCOMATE, 1996).

Nesse contexto temos no Brasil uma área plantada de 71.344 hectares de erva-mate, onde é produzido 443.635 toneladas de erva-mate, distribuídas em 33.000 propriedades rurais, são mais de 400 indústrias de erva-mate, gerando 700.000 empregos diretos e indiretos, onde temos no Rio Grande do Sul uma área de 30.840 hectares, no Paraná 31.779 hectares, em Santa Catarina 8.406 hectares, e em Mato Grosso do Sul, 319 hectares de erva-mate (IBRAMATE, 2014).

Onde constatamos que em 2013, em termos nacionais, os estados que mais produziam erva-mate era também os que mais consumiam o Rio Grande do Sul consome 70.000 toneladas, Paraná 20.000 toneladas e Santa Catarina 15.000 toneladas, respectivamente. Já para consumo de chá-mate, os maiores estados consumidores são o Rio de Janeiro, com consumo de 1.500 toneladas, São Paulo com consumo de 600 toneladas e Paraná e Rio Grande do Sul com 300 toneladas, respectivamente (IBRAMATE, 2014).

No ano 2012 foram produzidas no Brasil cerca de 513.256 toneladas de erva-mate verde numa área colhida de 76.172 hectares, resultando numa produtividade média de 6.738kg/há. O Rio Grande do Sul é o principal produtor, com cerca de 260 mil toneladas ou 50,8% do total, em seguida está o Paraná com 180 mil toneladas ou 32,2% (DERAL, 2013).

Na tabela a seguir traremos dados da produção de erva-mate verde do Brasil e de seus principais estados produtores de erva-mate. Desde 2001-2014, onde perceberemos que a área plantada de erva-mate, bem como a produção de erva-mate, tem diminuído o que provoca uma crise no setor ervateiro, e uma instabilidade no preço da erva-mate, visto que as empresas de beneficiamento de erva-mate estão aumentando, bem como o consumo de erva-mate, em outras palavras, o consumo aumentou, as indústrias de beneficiamento da erva-mate também aumentaram, mas a área plantada de erva-mate diminuiu, ou seja, as indústrias de beneficiamento de erva-mate estão fazendo verdadeiro milagre, para atender a demanda do mercado interno e também, conseguir exportar (PAM, 2014).

No período analisado, na tabela a seguir percebemos a visível queda na produção de erva mate, devido ao problema já mencionado anteriormente, que foi a diminuição da área de erva mate plantada. Como podemos ver o principal responsável pela produção de ervas cultivadas é o Rio Grande do Sul, onde em 2014 teve uma produção de 191.783,41 mil toneladas ou 52,01% do total, em seguida está o Paraná com 197.609,84 mil toneladas ou 37,15% da produção do Brasil (PAM, 2014).

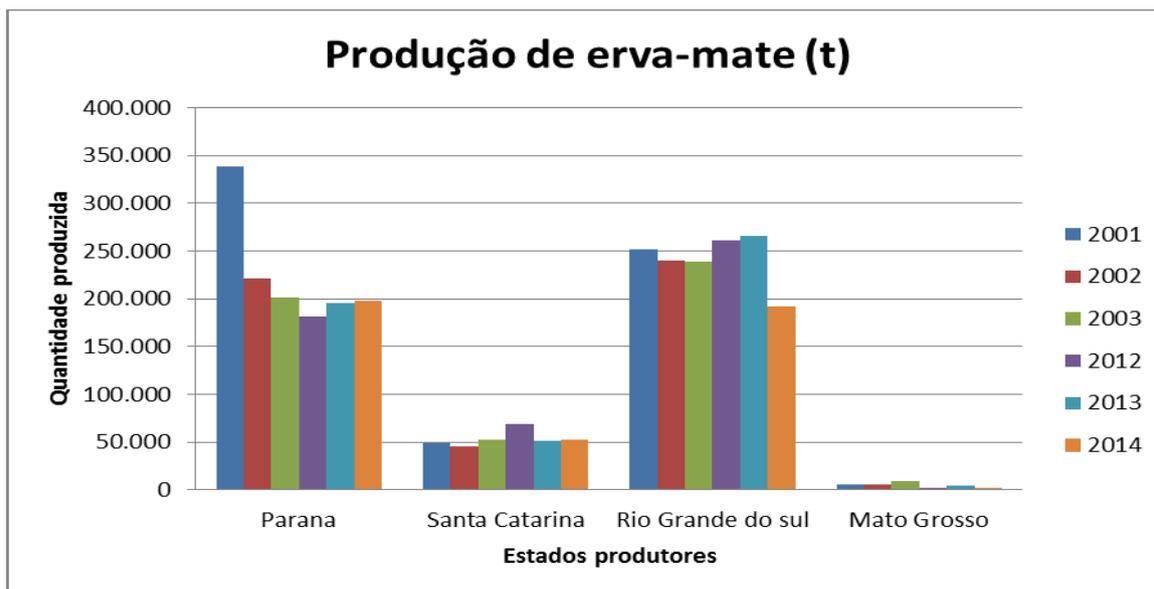
Tabela 02 - Produção de erva-mate no Brasil

ANO	Quantidade Produzida		Erva-mate Verde(t)		MS
	Brasil	PR	SC	RS	
2001	645.965	339.139	48.834	252.045	5.947
2002	513.526	221.779	45.600	240.252	5.895
2003	501.702	201.694	52.474	238.949	8.585
2004	403.281	133.449	37.577	222.884	9.371
2005	429.730	164.752	37.629	218.982	8.367
2006	434.483	165.076	35.292	229.569	4.546
2007	438.474	136.266	37.909	259.317	4.982
2008	434.727	132.556	41.890	256.352	3.929
2009	443.126	135.000	46.254	258.651	3.221
2010	430.305	123.132	43.266	260.413	3.494
2011	443.635	122.202	45.614	272.719	3.100
2012	513.256	180.853	69.064	260.866	2.473
2013	515.451	195.403	50.740	265.515	3.793
2014	443.635	197.609,84	52.270,63	191.783,41	1.983,62
PART.	100%	37,15%	9,78%	52,01%	1,06%
TOTAL					

Fonte: IBGE – PAM (2014).

No Gráfico 02, percebemos a atual evolução do setor, do setor pegando os três primeiros anos de pesquisa de 2001, 2002, 2003, e os três últimos anos 2012, 2013, 2014, no gráfico percebemos bem os dados da tabela que nos apontam que em 2001 o Paraná era o principal produtor de erva-mate, tendo uma grande produção quando comparada aos demais estados, já o Rio Grande do Sul não tem uma grande produção de erva-mate, mas em 14 anos conseguiu manter sua produção quase que equivalente, com alguns picos de maior produção e outros de menor produção (interpretação da tabela).

Outro dado, que fica evidenciado no gráfico é que de 2012- 2014 os quatro estados tiveram uma queda na produção, visto que a erva-mate ficou vários anos sem reajuste de preço isso levou os agricultores a substituir as plantações de ervais por outras culturas mais rentáveis, mas a partir de 2012 o consumo da erva-mate e dos chás mate, e seus derivados aumentaram, com esse aumento da demanda, mas não de produção houve um aumento de preço da erva-mate, a demanda aumentou mas a produção não, isso levou as indústrias de beneficiamento de erva-mate, a uma grave crise no setor. Fazendo com que vários órgãos de consiliamento fossem criados para auxiliar o setor, e orientar os produtores e indústrias de beneficiamento de erva-mate (interpretação da tabela).



**Gráfico 02 - Comparação da Produção de erva-mate ( 2001- 2014).**

Fonte: Adaptação dos dados da tabela 02.

#### 4.2.2 A erva mate no contexto do Rio Grande do Sul e Arvorezinha e Ilópolis

O processo de ocupação das terras gaúchas teve início no século XVII, com a chegada dos jesuítas ao noroeste do estado, hoje conhecida como região das missões. Esta porção do estado tornou-se um importante centro econômico, tendo como suas principais atividades a produção de erva-mate, a extração do couro e a pecuária. Porém já no século XVIII, grandes lotes de terras, foram distribuídos pela coroa portuguesa com o intuito de defender o território, que fazia divisa com o Uruguai e com a Argentina. A metade sul do Rio Grande do Sul passa a ter uma estrutura fundiária de grandes propriedades de pecuária extensiva, essa desigualdade na distribuição de terras da início a uma pobreza estrutural, que se arrastou e agravou durante os anos, levando-nos as cidades caóticas de agora (ALVES; SILVEIRA,2008).

Essa ocupação se estendeu pelos séculos, em meados do século XIX o governo brasileiro deu início à colonização com imigrantes europeus. Mas foi em 1875, que os italianos vieram para o Rio Grande do Sul para ocupar a região do planalto, no norte e nordeste do estado, inicialmente começar com a cultura de subsistências onde plantavam para o consumo, arroz, feijão, trigo, e charque, em determinada época o Rio Grande do Sul chegou a ser considerado “celeiro do Brasil”, pois devido as plantações de café de São Paulo, e Minas Gerais, o Rio Grande do Sul começa a exportar charque e mulas para atender a demanda dessa região (SILVA 2001, apud VASCONCELLOS 2012).

Com o tempo o Rio Grande do Sul, passou a investir nas outras culturas, além do charque, ganhando espaço também na produção de arroz, trigo, feijão, milho, etc. No entanto com essa mudança de hábitos algumas culturas foram deixadas para trás, por exemplo, o charque, hoje é uma iguaria, privilegio da região das fronteiras onde ainda são mantidas grandes fazendas de criação de gado (SILVA 2001, apud VASCONCELLOS 2012).

Nesse contexto surge à erva-mate, o chimarrão que faz parte da cultura gaúcha, isso justifica sua alta produção de erva-mate, e seu alto consumo. Voltando um pouco na história, nossos primeiros relatos do setor ervateiro vêm da década de 1930, onde os imigrantes da região do Alto Uruguai já detinham os conhecimentos necessários para lidar com a planta, e nesse período que surgem as pequenas indústrias de erva-mate familiar, situadas principalmente nos municípios de Erechim e de Getúlio Vargas, dando início ao que ficou conhecido como o “ciclo da Erva-Mate” (VASCONCELLOS, 2012).

Nos anos que se seguiram, outras culturas foram ganhando espaço, e a erva-mate foi perdendo seu espaço, desde 2012 precisamos importar erva-mate do Paraná, de Santa Catarina e ultimamente também da Argentina para abastecer as indústrias regionais. No Rio Grande do Sul a produção anual de erva-mate é quase toda consumida internamente, com isso sobra muito pouco para o Rio Grande do Sul exportar para fora do estado. Outra característica do setor ervateiro é que boa parte da área plantada de erva-mate, está situada em pequenas propriedades rurais que tem a erva-mate como uma segunda cultura ou como uma “poupança verde”, pois sua produção é pouco atingida pelas secas e pelas enchentes, a colheita pode ser anual, não exige muito tratamento, não precisa que você dedique um tempo especial para ela (JABOINSKY, 2003 apud VASCONCELLOS, 2012).

A importância do estado na produção de erva-mate pode ser explicada pelo consumo, mas, também por causa da sua proximidade com o Uruguai, que é o maior importador da planta. Dentro do estado do Rio Grande do Sul, temos o município que é considerado um polo ervateiro, que tem como características a produção de erva-mate, esse município é Ilópolis, cujo qual seu nome significa Cidade da Erva-Mate, etimologicamente originada do latim e do grego (Ilo, do latim significa Erva-Mate, e Pólis do grego significa Cidade), com uma população de 4.102 habitantes, área da unidade territorial (Km<sup>2</sup>) 116,481, com uma densidade demográfica 35,22 hab./Km<sup>2</sup>. O movimento emancipacionista de Ilópolis, Distrito do Município de Encantado/RS, surgiu em 1958. Em 1962, foi constituída uma Comissão Pró-Emancipação com a finalidade de promover a emancipação de Ilópolis. Em Ilópolis a muitos pontos turísticos, que valem a pena ser visitados, para o melhor entendimento da importância da erva-mate nesta cidade mostraremos fotos de um dos pontos turísticos que se

localiza no Parque do Ibama é a “Reconstrução do Processo Histórico da Erva-Mate”, importante atrativo turístico que resgata a história da Erva-Mate no Rio Grande do Sul e no Brasil, em seis etapas, desde 1509 até a atualidade, é um processo bem detalhado resgatando toda a história do processamento da erva-mate (PREFEITURA DE ILÓPOLIS, 2014)

A região de Ilópolis tem uma agricultura basicamente familiar, as famílias plantam de tudo alguns para vender outros para o próprio consumo, a cultura predominante e a erva-mate, com o objetivo de venda, isso justifica o município ser a maior produtor de erva-mate do Rio Grande do Sul, seguida por pelos municípios de Arvorezinha e de Palmeira das Missões. Os primeiros relatos em relação ao setor ervateiro na região de Ilópolis e de que os primeiros ervateiros foram Joaquim Tomazini & Cia, Segundo Campo, Davide Baldo, hoje possuem inúmeras ervateiras que passaram de pai para filho, e se perpetuam pelos anos, no último ano houve um grande aumento de ervateiras na região devido ao preço da erva-mate, o aumento da exportação, hoje temos aproximadamente 24 ervateiras Ximango, Rei Verde, Amável, Seiva do Mate, Amizade, Diamantina, Safra, Secco, Lago Verde, Cito, Valentina, Fino Mate, Gaio, Marsango, Fonte do Mate, Fonte Nativa, Eco mate, Euro mate, Roda de Chimarrão, Gauchinha, Amor do Sul, Multisafra, Essência do Mate, Buena, e outras (PREFEITURA DE ILÓPOLIS, 2015).

Outra grande produtora de erva-mate, é a cidade de Arvorezinha, que teve como primeiro habitante Lino Figueira, que se estabeleceu na região por volta de 1900, durante alguns anos a cidade recebeu o nome de Figueira, devido a seu primeiro habitante, o segundo nome faz menção à figueira (nome do distrito antes da emancipação) ainda localizada ao lado da igreja matriz de Arvorezinha. Grande parte de sua população é descendente de imigrantes italianos advindos das cidades de Antônio Prado, Veranópolis, Bento Gonçalves, Caxias do Sul e Garibaldi, que começaram a se estabelecer na região no início do século XX. Na sua economia tem destaque à agricultura (erva-mate, milho, soja, feijão, fumo) e a pecuária (bovinos, suínos e aves). Antes da emancipação, em 6 de fevereiro de 1959, o território do atual município pertenceu a Taquari e, depois, a Encantado. Com uma população: 10.225 habitantes, e uma densidade demográfica 37,64 hab./km<sup>2</sup>. As principais culturas do município são fumo, erva-mate, milho, acácia, eucalipto (para lenha) ou silvicultura (reflorestamento das áreas florestais). Na pecuária temos avicultura, bovinocultura e suinocultura. Temos também algumas indústrias que processam cerâmica; industrialização metálica e de móveis e temos indústrias de erva-mate (PREFEITURA DE ARVOREZINHA, 2015).

Em Arvorezinha tomaremos como ponto turístico é a Akatu cosmético que desde que foi lançada em 1995, a indústria Erva-Mate Valério Ltda. vem evoluindo gradativamente seus

processos de plantio, colheita e industrialização da erva-mate, isto acontece graças às apostas em inovação tecnológicas técnicas que constantemente são aprimoradas. O resultado foi um produto com qualidade de excelência que permitiu a elaboração do plano comercial e de marketing a nível nacional. As pesquisas sobre erva-mate mostraram o grande poder de suas propriedades químicas, e baseando-se nestas pesquisas, cosméticos foram criados a base desta matéria-prima. Os Cosméticos Akatu Brasil são a primeira marca cosmética que unifica a tradição à tecnologia de ponta. A Akatu Brasil sempre buscou despertar a essência da natureza, com toques de emoções que são sentidos nos aromas, texturas e cores originais da terra. A Akatu manipula os melhores benefícios de cada matéria-prima, levando até o cliente produtos com bases naturais que se integram ao corpo, melhorando suas funções naturalmente (PREFEITURA DE ARVOREZINHA, 2015).

Este é o principal ponto turístico de Arvorezinha, no setor de erva-mate. Além de outros lindíssimos pontos turísticos, Arvorezinha tem uma boa economia. Nesse contexto temos na região de Arvorezinha como primeiros relatos do início do setor ervateiro para comercialização é o carijó de Afonso Auler localizado na Linha Gramado, interior da então chamada Figueira, que depois adquiriu o nome de Arvorezinha, onde o nome era erva-mate Zulmira (1928), embora todas as famílias da região produzissem erva-mate para o consumo, esse foi o primeiro carijó da região, com a finalidade de venda, já em 8 de abril de 1958, tínhamos as seguintes proprietários de ervateiras na região de Arvorezinha, Ângelo Sabadin, Domingos Dorigoni & Irmãos, Emilio A. B. Sanson, Isidoro Fornari, Ítalo Grapégio, Luiz F Tomazi, Reinaldo Gelhen, Theobaldo Auler, João Desengrini, Batista Picolli, Guilherme Zandavalli. Algumas dessas ervateiras passaram de pai para filho, e permanecem até os dias atuais, com outros nomes e proprietários, hoje em dia têm as seguintes ervateiras no município de Arvorezinha, Agromate, Valério, De Valério, Invernada, Gaúcha da Serra, Nutrimate, Natumate, Macedo, Vier, Sabadin, Sanson, Ponche Verde, Galponeira, Vison, Portão, Ki mate, Preferida do Sul, Globo mate, Showmate, Novo Mate (EMATER, 2015).

Como percebemos a muitas indústrias de beneficiamento de erva-mate na cidade de Ilópolis, e de Arvorezinha, isso se deve a escassez de matéria-prima, ao aumento do consumo de erva-mate, aumento dos preços da erva-mate. Na tabela 03 esta exposto o aumento da produção de erva-mate no Rio Grande do Sul e nos principais municípios produtores de erva-mate, no estado(interpretação da tabela 03)

Tabela 03 - Quantidade produzida de erva-mate (ton.)

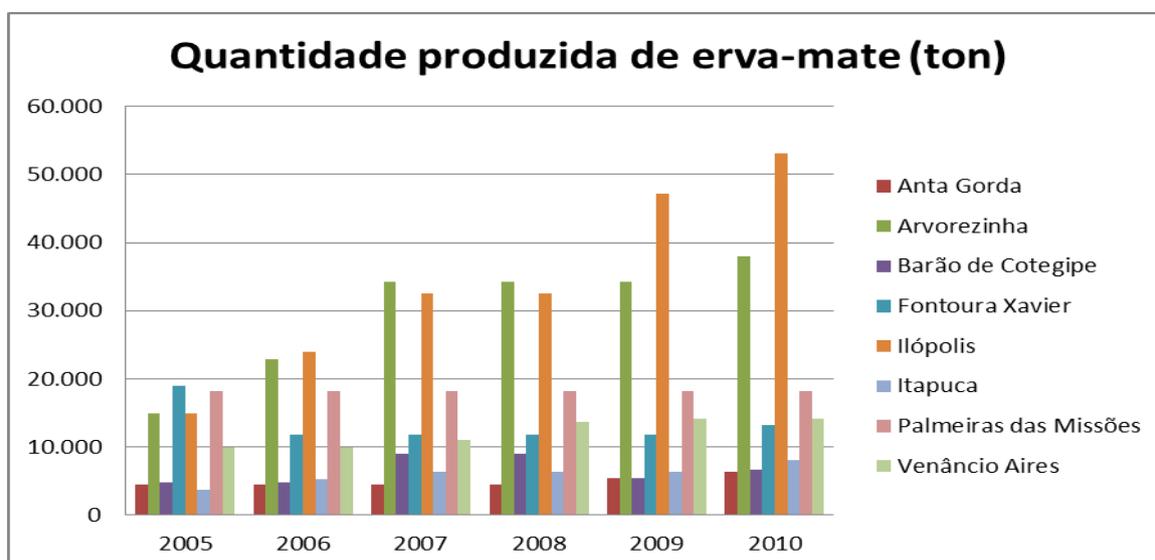
Período	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Rio Grande do Sul	222.884	218.982	229.569	259.317	256.352	258.651	260.413
Anta Gorda	4.500	4.500	4.500	4.500	4.500	5.400	6.300
Arvorezinha	15.000	15.000	22.800	34.200	34.200	34.200	38.000
Fontoura Xavier	18.900	18.900	11.760	11.760	11.760	11.760	13.230
Itapuca	1.875	3.750	5.250	6.300	6.300	6.300	8.100
Ilópolis	15.000	15.000	24.000	35.500	35.500	47.200	53.100
Palmeira das Missões	23.660	18.200	18.200	18.200	18.200	18.200	18.200
Venâncio Aires	9.900	9.900	10.000	11.000	13.750	14.125	14.125
Barão de Cotegipe	4.800	4.800	4.800	9.000	9.000	5.400	6.685

Fonte: VASCONCELLLOS, 2012, EMATER 2015.

### Segundo Vasconcellos (2012).

Como vemos, esses três principais municípios produtores correspondem a mais de 40%, da população total do estado, sendo que os dois maiores produtores aumentaram consideravelmente as suas quantidades, produzidas a partir do ano de 2006. Este crescimento na produção da planta na região do Vale do Taquari pode ser percebido também pela exploração turismo na região, através de festas, feiras e até rota turística que tem como tema central a erva mate.

Na figura 05, podemos ver melhor o desempenho do Rio Grande do Sul, e de seus principais estados, em relação a produção o período avaliado foi de 2005 ate 2010, neste contexto no gráfico, fica evidente a evolução da erva-mate no contexto atual (interpretação da tabela 05).



**Gráfico 03 - Quantidade produzida de erva-mate.**

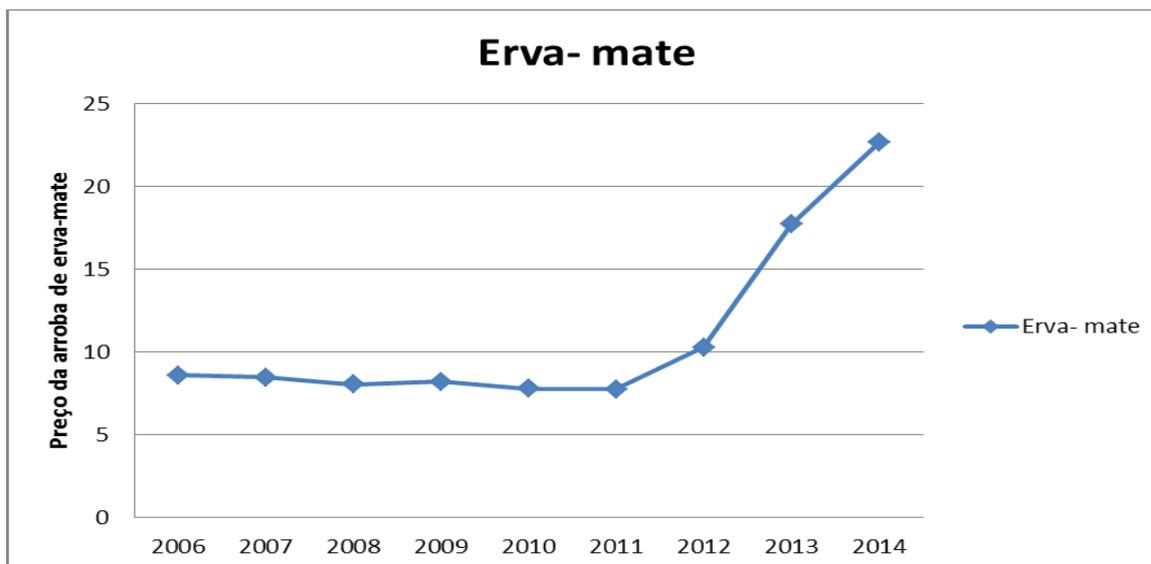
Fonte: baseado nos dados da tabela 03.

Como percebemos, a quantidade produzida, aumentou muito, isso se justifica pelo aumento de consumo, pois para o mercado para poder exportar erva-mate, ele precisa suprir a demanda do mercado interno, para depois exportar o excedente. Esse aumento de produção é muito importante, principalmente agora que temos uma área de erva-mate plantada cada vez menor, esse aumento de produção só é “possível com tratamentos culturais como podas de formação, sombreamento, adubação, controle de pragas entre outros melhorarem esse resultado” (DERAL, 2013), com esse melhoramento, aumento de consumo, aumento de produção, houve também um aumento no preço da erva-mate in-natura, e também no preço da erva-mate proceda. Na tabela, a seguir veremos a evolução do preço da erva-mate in-natura nos últimos anos. Podemos perceber que ao longo dos anos a erva-mate se manteve sempre igual, variando muito pouco, mas depois com o aumento do incentivo ao consumo do chimarrão, esse preço subiu muito que levou muitos empresários a abrir pequenas empresas de beneficiamento de erva-mate.

Tabela 04- Preços médios pagos ao produtor(R\$/arroba).

ANO	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
<b>2006</b>	7,43	7,93	7,60	7,56	7,76	8,15	8,40	8,49	8,38	8,51	8,85	8,59
<b>2007</b>	9,07	9,01	9,19	9,13	9,22	9,04	8,95	8,86	8,78	8,73	8,56	8,48
<b>2008</b>	9,05	9,27	9,19	9,12	9,14	9,04	8,83	8,14	8,11	8,02	7,99	8,06
<b>2009</b>	7,98	8,31	8,18	8,18	8,31	8,59	8,40	8,28	8,36	8,49	8,47	8,20
<b>2010</b>	8,47	8,29	8,26	8,30	8,11	8,12	8,11	7,92	7,95	7,95	7,80	7,78
<b>2011</b>	7,62	7,62	7,56	7,57	7,55	7,60	7,78	7,89	7,77	7,70	7,84	7,75
<b>2012</b>	7,77	7,80	8,00	8,34	8,49	8,45	8,34	8,31	8,53	8,72	9,93	10,29
<b>2013</b>	11,16	12,14	13,12	13,67	14,33	14,51	15,53	16,51	18,35	25,17	28,17	30,12
<b>2014</b>	28,14	26,14	25,13	24,17	23,10	23,58	22,58	21,56	20,00	20,15	19,85	17,36

Fonte: SEAB/DERAL.2013.



**Gráfico 04 - Preço médios pagos ao produtor (R\$/arroba).**

Fonte: Dados baseados na tabela 04.

Na tabela 04, temos a relação do preço de erva-mate in-natura, valores durante os anos desde 2006 até 2014 o preço tem aumentado muito, no gráfico vemos melhor essa relação em média por anos, podemos ver como aumentou de 2006 para 2014, esse aumento se deu principalmente pelo aumento do consumo, devido a maior divulgação, maior relação de produtos que levam na sua composição baseada em erva-mate, esse aumento não se deu somente na erva-mate verde esse aumento se deu também no preço da erva-mate, processada, e embalada (interpretação da tabela 04).

Com esse aumento da erva-mate verde para o produtor houve também um aumento na erva-mate para o produtor final, onde em 2008 tínhamos um preço de R\$ 7,00 por kg em 2013 chegou a R\$ 10,00 por kg, na região produtora, na região localizada longe das regiões produtoras de erva-mate essa variação foi bem mais alta chegando há R\$ 20,00 ao kg (EMATER, 2015).

#### 4.2.3 A Competitividade do Setor Ervateiro

A vantagem competitiva do setor ervateiro é muito importante ser avaliada, durante muitos anos, a região de Erechim no Rio Grande do Sul, foi a principal produtora de erva-mate, considerada um polo ervateiro, ao longo dos anos a região de Ilópolis e de Arvorezinha ganharam seu espaço, hoje em dia a região de Ilópolis é considerada um polo ervateiro, sendo

considerada a maior produtora de erva-mate do Rio Grande do Sul, seguida por Arvorezinha (DERAL, 2011).

Na região de Ilópolis e Arvorezinha, durante muitos o mercado foi mantido por grandes ervateiras, devido ao preço, grande produção, etc. Mas com o aumento do consumo, diminuição da área planta, houve no ultimo ano um grande aumento do preço de erva-mate verde, e como consequência um aumento do pacote de erva-mate pronta, isso fez com que grandes e pequenos produtores de erva-mate abrissem indústrias de processamento de erva-mate verde, essas indústrias na sua grande maioria, são somente da parte final da erva-mate, onde os empresários pagam para secar e cancheir, e somente fazem o empacotamento. Há também alguns que colocar a indústria completa (PREFEITURA DE ILÓPOLIS, 2015).

Neste contexto, “destacam que a ideia central do pensamento estratégico contemporâneo depende da conquista e da manutenção de vantagens sobre os concorrentes” (PORTER, 1980). Sendo assim a indústria de processamento de erva-mate que não conhecer seus concorrentes, e principalmente seus clientes não saberão como conquistar mercado, como motivar seus clientes a provarem seus produtos, principalmente para os micro e pequenas ervateiras, que precisam cativar seus clientes para poder conquistar seu espaço no mercado.

Baseando-se no pressuposto de que a essência para umas boas estratégias competitiva esta em se relacionar uma empresa ao seu ambiente competitivo, Porter, em 1980, desenvolveu um modelo para analisar estrutural de indústrias. Esse modelo de Porter define a indústria como um grupo de empresa fabricantes de produtos que são substitutos bastante próximos. (PORTER, 1980).

Os principais clientes dos ervateiros são supermercados, mercados, principalmente as grandes redes, devido ao seu porte e conseqüente capacidade de acesso aos consumidores finais. Os atacados são mais utilizados, quando os mercados são muito distantes do ponto de produção, já os varejos menores, se enquadram os pequenos supermercados, minimercados e armazéns, antigamente havia muito pouca legislação que fiscalizava e auxiliava o setor ervateiro, o principal deles era o Instituto brasileiro do meio ambiente (IBAMA), hoje em dia o IBAMA ainda faz sua parte mas, existe outros órgão que auxiliam o setor ervateiro entre eles IBRAMATE, FUNDOMATE (Fundo de desenvolvimento da erva-mate), SINDIMATE (Sindicato da indústria de erva-mate), INDUMATE (Associação das indústrias de erva-mate do Alto Uruguai), já para os agricultores tem como órgãos auxiliares, ASPEMATE (Associação dos Produtores de erva-mate do Alto Uruguai), APROMATE (Associação dos

produtores de erva-mate de Machadinho), além de outros órgãos que auxiliam o setor (DERAL, 2014).

Para entendermos melhor até 2012, na região de Arvorezinha, e Ilópolis havia grandes indústrias de erva-mate, que dominavam o setor, e concorriam somente entre si, todos possuem quase a mesma infraestrutura em tamanho, e atendimento ao cliente, comandavam o mercado interno, colocavam o preço que acham justo, e concorriam entre si pela qualidade, mas nos últimos anos devido ao aumento do consumo de erva-mate motivado pela maior diversificação de produtos a base de erva-mate, e o maior incentivo ao consumo de erva-mate na forma de chimarrão, sendo assim, houve um crescente consumo, com esse aumento no consumo, houve maior procura por erva-mate verde, isso fez com que o preço da erva-mate subisse ai os grandes produtores de erva-mate viram com esse aumento do preço de erva-mate uma possibilidade de por uma indústria de erva-mate, com isso surgiu varias micros e pequenas empresas, fazendo com que o setor ervateiro enfrente uma crise interna, pois a área plantada de erva-mate verde tem diminuído, o consumo e as ervateiras aumentando fazendo com que aumente a demanda por erva-mate, às empresas de erva-mate precisam importar erva-mate verde do Paraná tendo assim um aumento no seu custo (EMATER, 2015).

Outro, fator que agravou a crise interna do setor ervateiro foi que o mercado do setor ervateiro percebeu nos últimos anos que estava acontecendo uma diminuição no consumo de erva-mate, para enfrentar essa situação o setor ervateiro resolveu incentivar o consumo de erva-mate através de mateadas, e divulgação nas escolas para crianças se acostumarem com o sabor da erva-mate, participação em feiras, essa divulgação fez aumentar o consumo de erva-mate, além disso, os pequenos e grandes proprietários de ervais começaram a perceber que a erva-mate é um produto muito lucrativo, e com isso começar a investir na indústria de erva-mate, uns colocaram “o carijó” ou indústria de erva-mate completo, outros colocar somente a parte final, seria o atrito e o empacotamento, pagando assim a secagem e o soque. Com esse aumento de empresas, a área plantada diminui, pois o produtor que vendia a erva-mate para as grandes indústrias de beneficio de erva-mate, agora produzem para si (IBRAMATE, 2014).

Com esse aumento de empresas, o mercado ervateiro ficou mais competitivo, bom para o produto, pois essa competitividade fará com que o preço da erva-mate verde aumente talvez esse aumento ajude também as empresas, por que se o produtor vir com bons olhos esse crescimento, ele poderá investir em maior área plantada de erva-mate verde, sendo assim aumentara sua produção e as empresa não precisaram trazer erva-mate de fora do estado, economizando assim seus custos, agora se a área plantada de erva-mate não aumentar as grandes empresas terão um grande aumento de custos, trazendo erva-mate de fora do Rio

Grande do Sul, com isso não conseguiram competir com o micro e pequenas empresas que estão surgindo agora, pois essas conseguem ter preço mais acessível, e melhor qualidade, por que produzem em pequenas quantidade, não tem muito custo, normalmente quem trabalha e a própria família, e erval que é processado é um erval próprio, pondo assim um preço bem mais acessível (IBRAMATE, 2015).

### 4.3 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Serão apresentados os resultados das pesquisas com os administradores e funcionários das indústrias de erva-mate, com as suas respectivas análises e identificação das variáveis classificadas como ponto forte, ponto fraco, oportunidade e ameaça.

#### 4.3.1 Pesquisa com os funcionários

A pesquisa foi realizada com 32 funcionários, um de cada ervateira que se propôs a responder o questionário, os funcionários são de diferentes setores da ervateira. Os questionários para os funcionários foram realizados pessoalmente, em diferentes locais públicos e ate mesmo na ervateira quando da visita para a conversa com o gestor. Os resultados da pesquisa estão expressos nos gráficos a seguir.

#### Questão 1: Faixa Etária

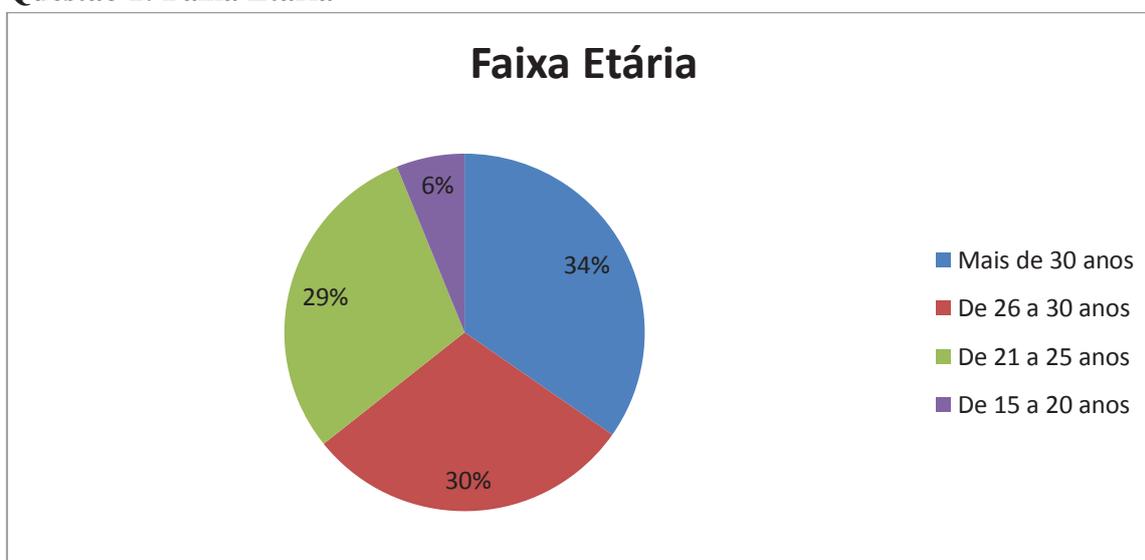
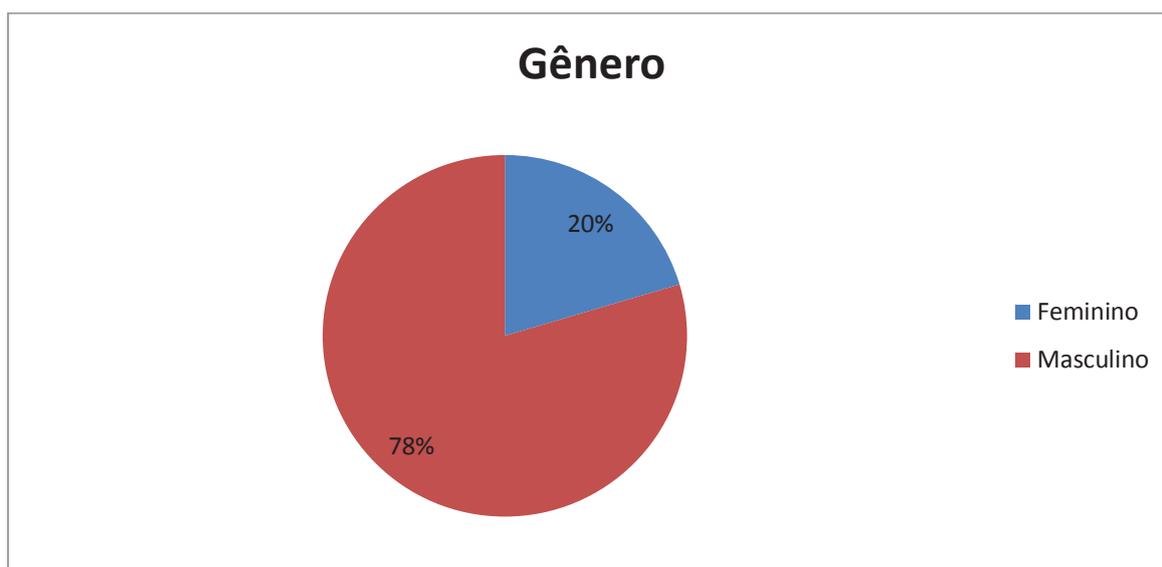


Gráfico 05 - Faixa Etária

Fonte: Dados da pesquisa, 2016

Com relação a faixa etária, os dados da pesquisa nos mostram que a grande maioria dos funcionários das ervateiras são pessoas de meia idade, onde temos 34% dos entrevistados possuem mais trinta anos, são funcionários que normalmente trabalham na linha de produção e possuem pouco estudo, em seguida temos 30% dos entrevistados com uma faixa etária de 26 a 30 anos, são pessoas que também trabalham mais na linha de produção, com pouco estudo, logo abaixo temos a faixa etária de 21 a 25 anos, onde representa 29% dos entrevistados, nessa faixa etária e bem variado são pessoas que estão buscando aperfeiçoamento em determinado setor, alguns trabalham na parte de produção, mas esperar crescer dentro da ervateira, e por fim temos a faixa etária de 15 a 21 anos , onde temos 6% dos entrevistados, neste grupo a característica marcante é fato da maioria dos entrevistados são jovens que trabalham como jovens aprendiz no escritório das ervateiras, a grande maioria estuda.

### Questão 2: Gênero

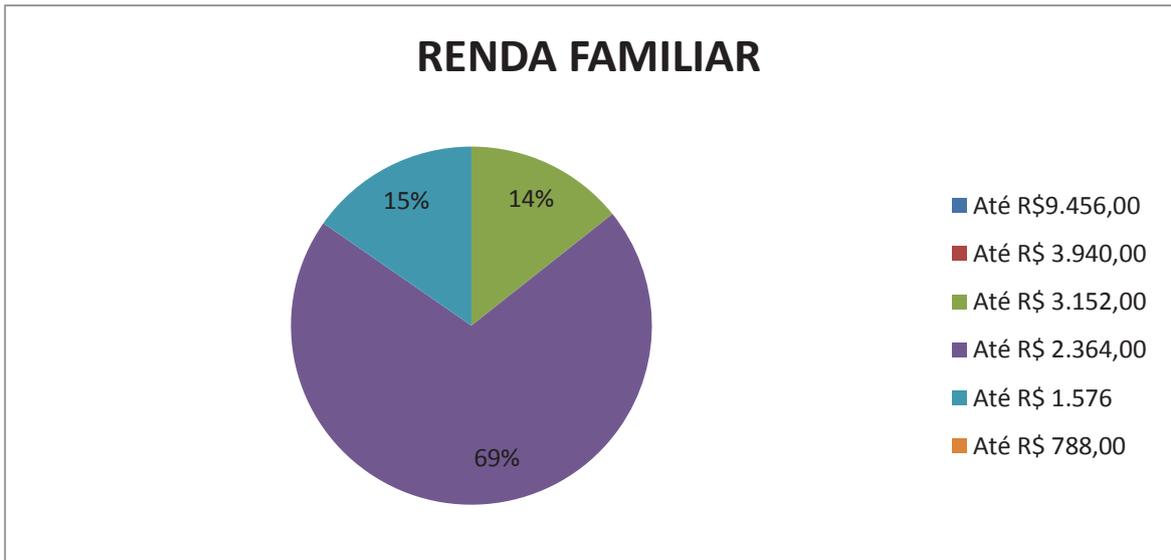


**Gráfico 06 - Sexo**

**Fonte:** Dados da pesquisa,2016

Os dados da pesquisa, com relação ao sexo dos entrevistados, nos mostram que 78% dos entrevistados são do sexo masculino e 20% do sexo feminino. A predominância nesta pesquisa esta sendo de homens, o que nos demonstra que na linha de produção ainda temos mais homens que mulheres trabalhando.

### Questão 3: Renda Familiar:

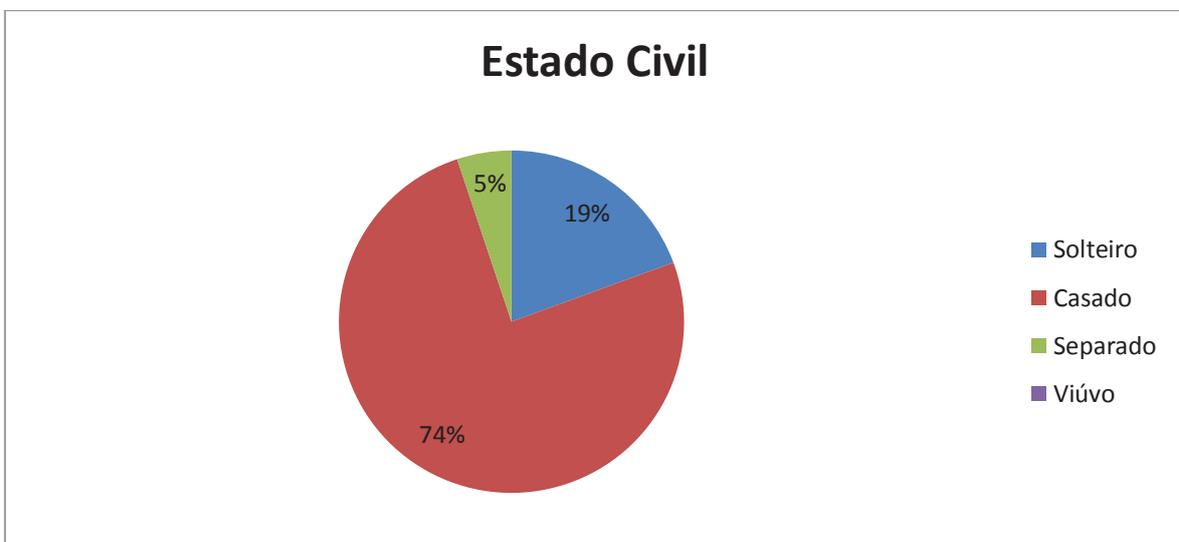


**Gráfico 07 - Renda Familiar**

Fonte: Dados da pesquisa, 2016

A questão da renda familiar dos entrevistados nos mostra que a maioria está na faixa acima do salário mínimo no período. Onde temos 69% dos entrevistados que ganham até R\$ 2.364,00, percebemos também que 15% dos entrevistado recebem o valor de R\$ 1.576,00, e que 14% dos entrevistados recebem até R\$ 3.152,00, com isso percebemos que os funcionários das ervateiras recebem relativamente bem, visto que a maioria já possui anos de ervateiras, os que recebem menos normalmente são pessoas que estão há menos tempo na ervateira, os que recebem mais são funcionários mais antigos ou que exercem trabalho mais de escritório.

#### Questões 04: Estado Civil:

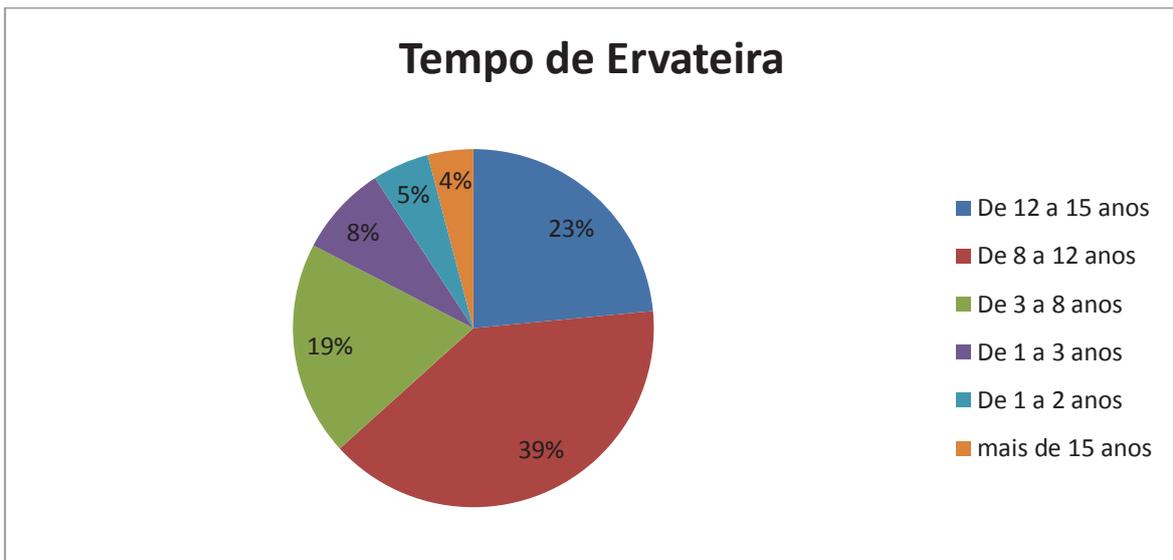


**Gráfico 08 - Estado Civil**

Fonte: Dados da pesquisa, 2016

Com relação ao estado civil dos entrevistados 74% deles afirmam estarem casados, pode ser uma confirmação do fato da faixa etária ser mais de 30 anos, isso justifica o fato de serem casados. Dos demais, 19% são solteiros isso se justifica o fato de receberem mais, e 5% são separados, normalmente são mulheres, e trabalham na linha de produção.

#### Questão 5: Quanto tempo trabalha na ervateira

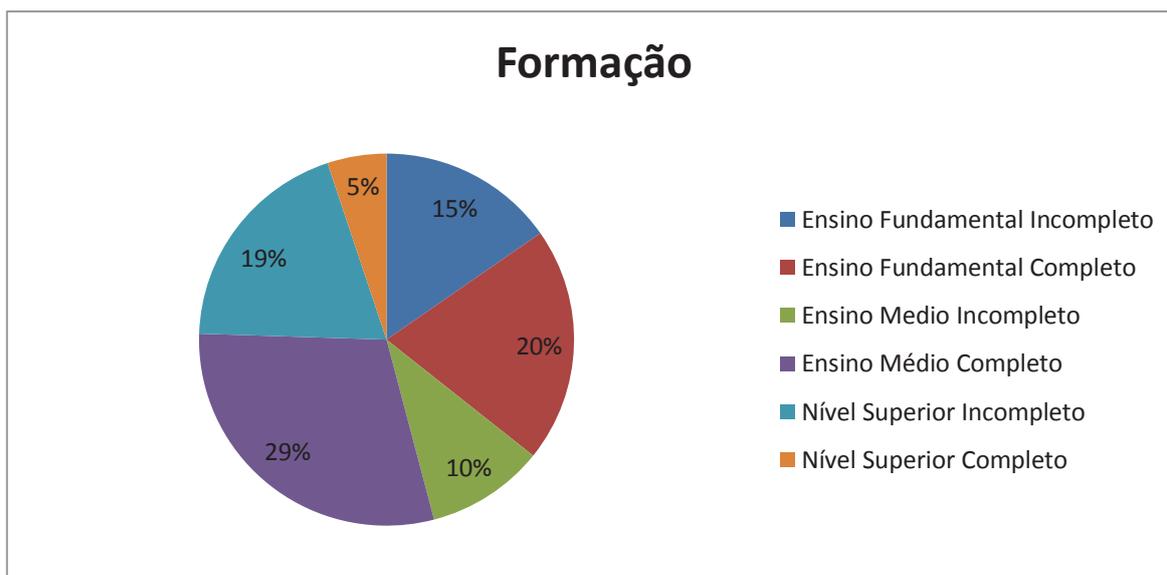


**Gráfico 09 - Tempo de ervateira**

Fonte: Dados da pesquisa, 2016

Como verificamos a maioria dos entrevistados possui 39% dos entrevistados com 8 a 12 anos isso justifica o fato dos bons salários, temos também 23% dos entrevistados com 12 a 15 anos de ervateira são funcionários bem antigos, temos pouco funcionários com mais de 15 de ervateira, e os 8% de 1 a 3 anos, e de 5% de 1 a 2 anos isso se justifica pelo fato de algumas ervateiras tem pouco tempo de mercado, por isso temos alguns entrevistados com poucos anos de ervateira.

#### Questão 6: Formação:



**Gráfico 10 - Formação**

Fonte: Dados da pesquisa, 2016

Este gráfico nos mostra que todos os entrevistados possuem estudo, uns mais outros menos. A grande maioria deles tem nível médio completo 29% dos entrevistados, isso se justifica pelo fato de serem pessoas de mais idade e que trabalham na linha de produção, temos 19% dos entrevistados esta em busca de uma formação profissional de um nível superior, são funcionários que trabalham no escritório, percebemos também que 20% dos entrevistados possuem apenas o ensino fundamental isso se justifica pelo fato no alto nível e idade, e por serem trabalhadores da linha de produção, vemos também dados preocupantes 15% dos entrevistados possuem apenas ensino fundamental incompleto, 10% possuem ensino médio incompleto, mas por outro lado temos 5% dos entrevistados que já estão formados e procurando um espaço dentro da ervateira, ou já estão trabalhando no escritório.

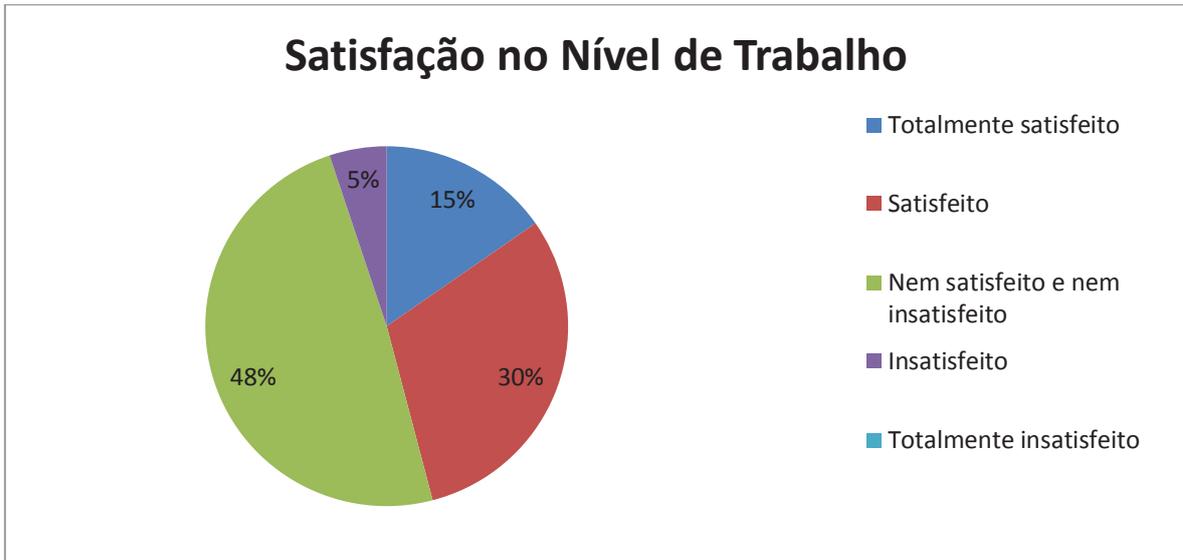
**Tabela 05 - Qual se curso?**

Curso	Quantidade
<b>Administração</b>	3
<b>Ciências Contábeis</b>	2

Fonte: Dados da pesquisa, 2016

Observando a tabela, percebe-se que os entrevistados são formados em apenas dois cursos administração e ciências contábeis, isso se justifica pelo fato de poucos entrevistados estarem formados, alguns já trabalham no setor desejado, outros ainda estão esperando uma oportunidade de crescer dentro da ervateira.

**Questão 8: Com relação às condições de trabalho, qual seu nível de satisfação:**

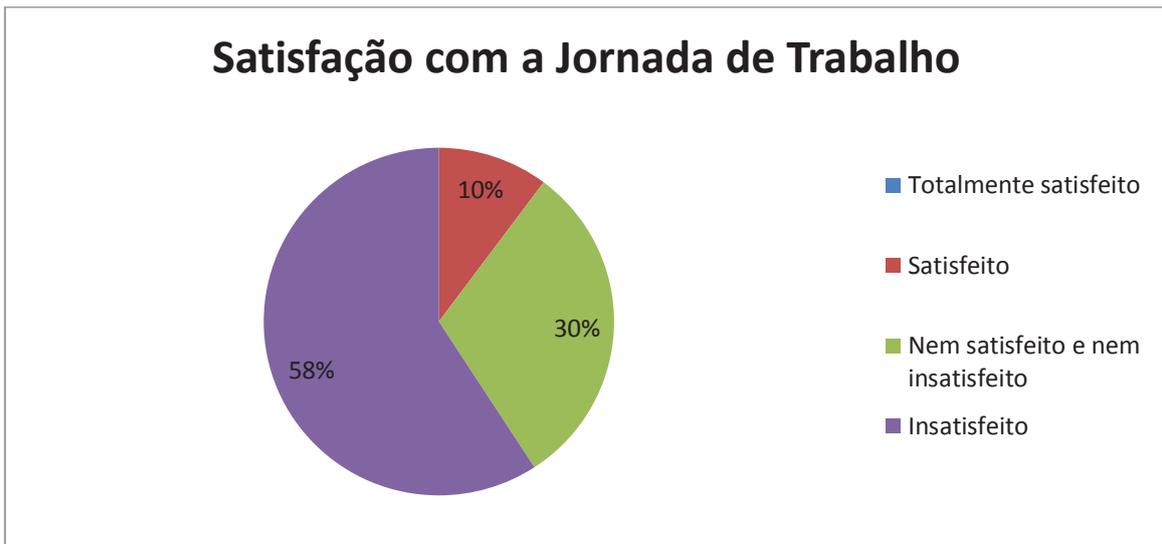


**Gráfico 11 – Satisfação no trabalho**

**Fonte:** Dados da pesquisa, 2016

De acordo com o gráfico oito, percebemos que 48% dos entrevistados não estão nem satisfeito nem insatisfeito com as condições de trabalho, temos 15% dos entrevistado totalmente satisfeito, com o nível de trabalho, ainda temos 30% dos entrevistados satisfeitos no nível de trabalho, e 5% dos entrevistados estão insatisfeitos com as condições de trabalho.

**Questão 9: Qual o nível de satisfação com relação a jornada de trabalho?**

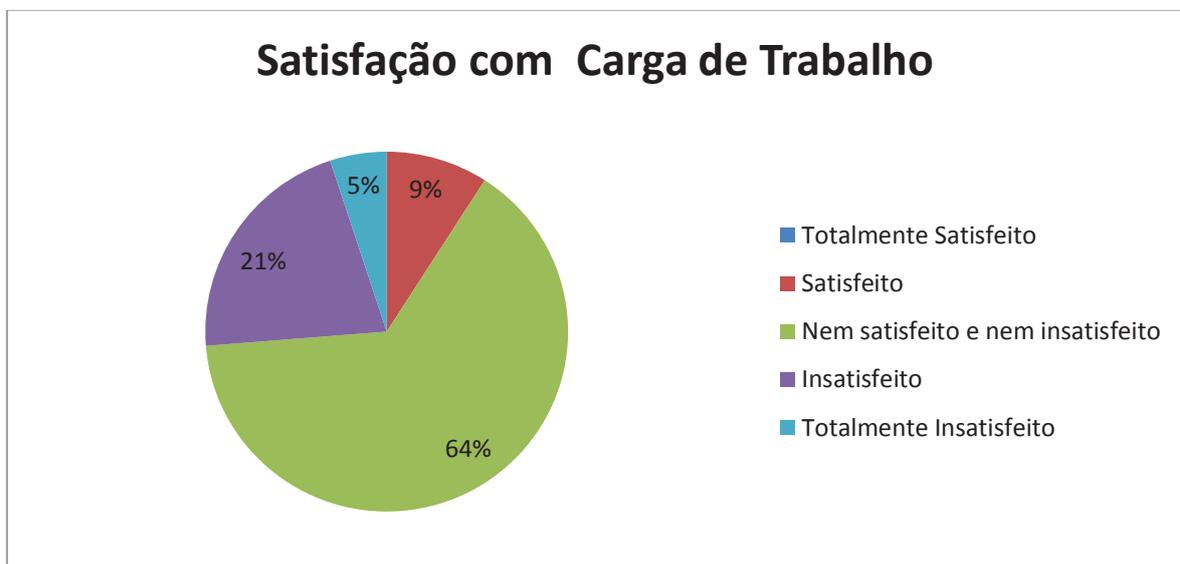


**Gráfico 12 - Jornada de trabalho**

**Fonte:** Dados da pesquisa, 2016

Neste gráfico percebemos que quanto a jornada de trabalho temos 58% dos entrevistados insatisfeitos com a jornada de trabalho, 30% não estão nem satisfeitos nem insatisfeitos, 10% dos entrevistados estão satisfeitos, isso se deve ao fato de que muitas vezes as ervateiras trabalham 24 horas, para tender pedidos, por isso pode se justificar tanta insatisfação em relação a jornada de trabalho, percebemos que ainda temos funcionários que estão satisfeitos com a jornada de trabalho.

**Questão 10: Qual o nível de satisfação em relação á carga de trabalho?**

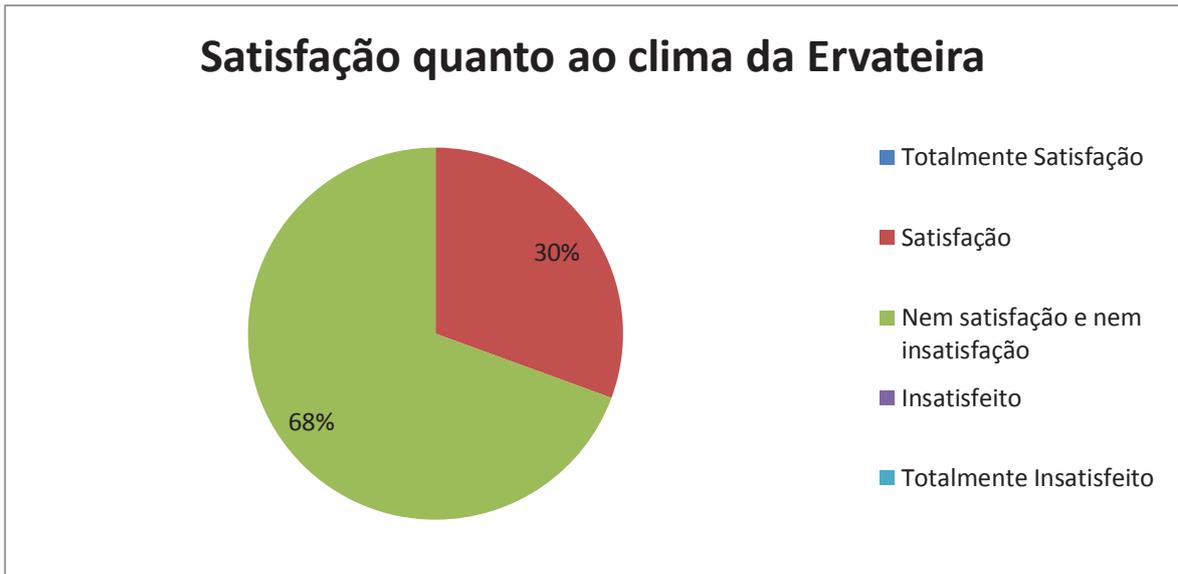


**Gráfico 13 – Satisfação com a carga de trabalho**

**Fonte:** Dados da pesquisa, 2016

No gráfico 10 percebemos que 64% dos entrevistados não estão nem satisfeitos nem insatisfeitos com a carga de trabalho, seguindo esse valor percebemos 21% dos entrevistados estão insatisfeitos em relação a carga de trabalho, 9% dos entrevistados acham justo a carga de trabalho pelo valor salarial que recebem, e 5% dos entrevistados estão totalmente insatisfeitos com a carga de trabalho.

**Questão 11: Qual o nível de satisfação quanto ao clima da ervateira**

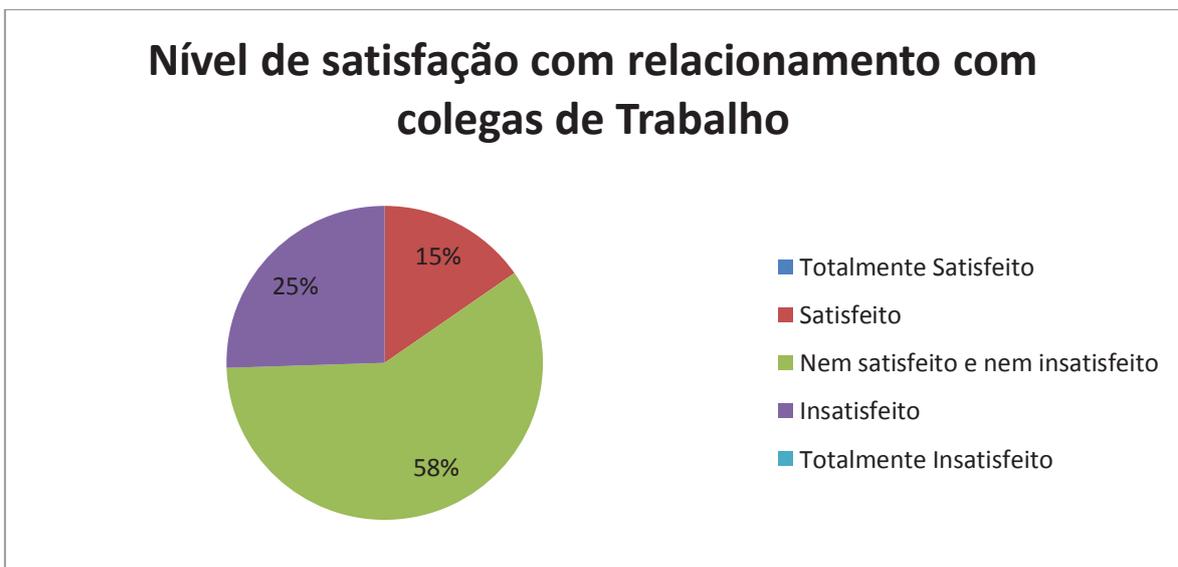


**Gráfico 14 - Clima da ervateira**

Fonte: Dados da pesquisa, 2016

Na questão 11, percebemos que 68% dos entrevistados não estão nem satisfeitos nem insatisfeitos em relação ao clima da ervateira, percebemos também que 30% dos entrevistados estão satisfeitos com o clima da ervateira, isso nos demonstra que apesar de ter alguns aspectos que os funcionários entrevistados nas ervateiras não gostam nas ervateiras, ou precisam ser mudados para o melhor andamento das ervateiras percebemos que com este gráfico o clima das ervateiras tem um bom clima para se trabalhar.

#### Questão 12: Qual o nível de satisfação em relação aos colegas de Trabalho?

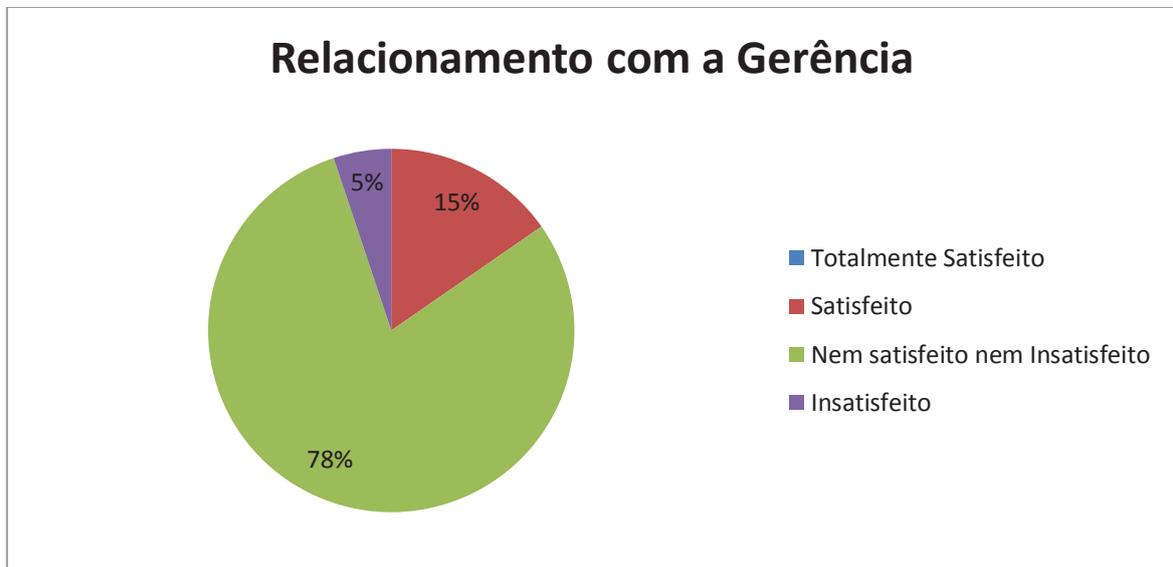


**Gráfico 15 - Relacionamento com colegas**

Fonte: Dados da pesquisa, 2016

No gráfico 15, percebemos que 58% dos entrevistados não estão nem satisfeitos nem insatisfeitos em relação a satisfação com relacionamento entre colegas de trabalho, 25% dos entrevistados estão insatisfeitos com o relacionamento com os colegas de trabalho, e 15% dos entrevistados estão satisfeitos com o relacionamento com os colegas de trabalho, podemos concluir que temos um numero razoável de pessoas que estão insatisfeitos com os colegas de trabalhos, mas por outro lado percebemos que a maioria tem um bom convívio no ambiente de trabalho, isso é muito importante para o bom andamento de uma ervateira.

**Questão 13: Qual o nível de satisfação em relação a Gerência?**

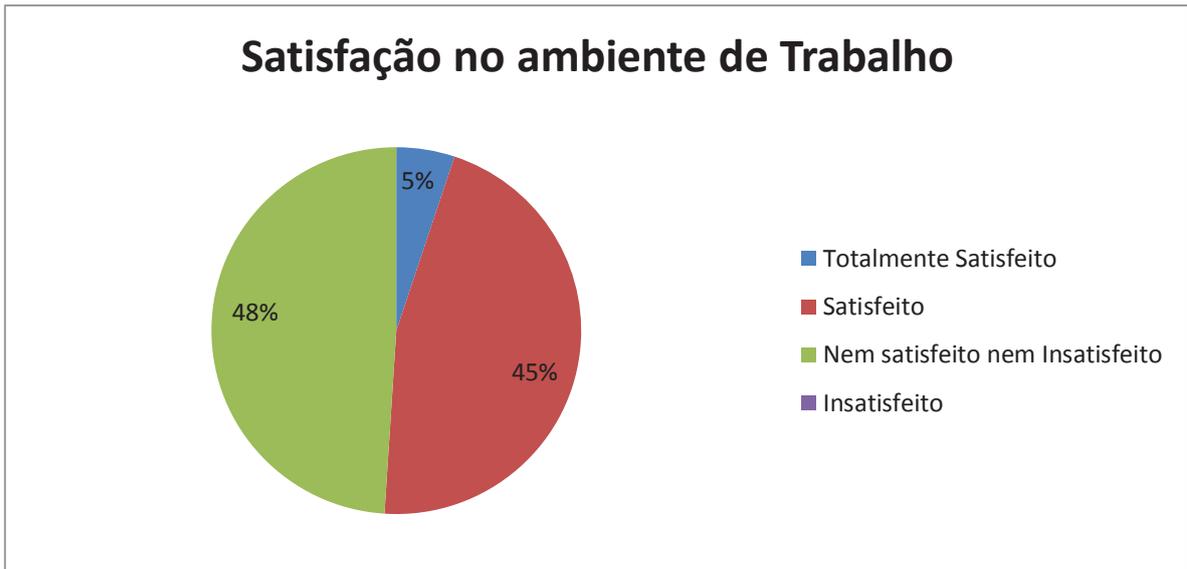


**Gráfico 16 - Relacionamento com a gerência**

**Fonte:** Dados da pesquisa, 2016

No gráfico 16 percebemos, que a relação dos entrevistados com os gestores das ervateiras é muito bom mesmo que 78% dos entrevistados não estão nem satisfeitos nem insatisfeitos, 15% dos entrevistados estão satisfeitos, por isso embora tenham 5% dos entrevistados que não estão satisfeitos com os gestores da ervateira, a grande maioria dos entrevistados estão satisfeitos com a forma que os gestores das ervateiras estão conduzindo a ervateira.

**Questão 14: Qual o nível de satisfação em relação ao ambiente as Ervateira?**

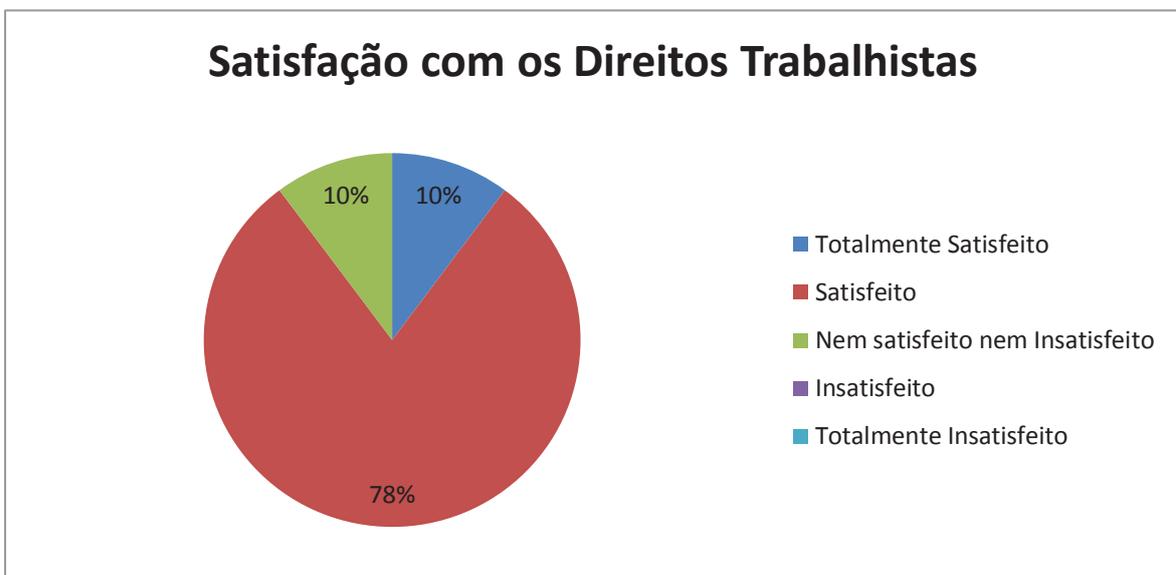


**Gráfico 17 – Satisfação com o ambiente de Trabalho**

Fonte: Dados da pesquisa, 2016

Em relação ao gráfico 17, que trata do ambiente da ervateira, se o ambiente físico é seguro e saudável, percebemos que a grande maioria está de satisfeito a nem satisfeito nem insatisfeito, onde temos 45% dos entrevistados satisfeitos, 48% dos entrevistados estão nem satisfeitos nem insatisfeitos, e 5% estão totalmente satisfeitos, com isso percebemos que as ervateiras estão investindo no ambiente físico, na segurança dos seus funcionários, estão buscando condições melhores de trabalhos para seus funcionários, a muito ainda a fazer, mas os funcionários estão reconhecendo os esforços das ervateiras.

**Questão 15: Qual o nível de satisfação com os direitos trabalhistas?**

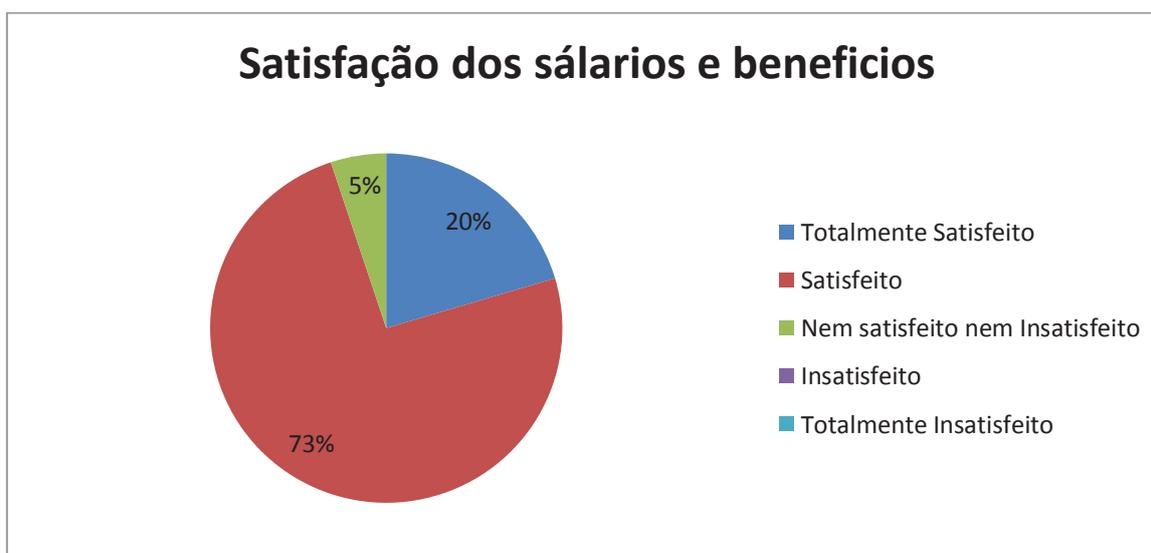


**Gráfico 18 – Direitos Trabalhistas**

Fonte: Dados da pesquisa, 2016

Quanto a questão 18, percebemos que os direitos trabalhistas estão sendo respeitados pelas ervateiras, onde temos 78% dos entrevistados satisfeitos, 10 % dos entrevistados estão totalmente satisfeito, e 10% não estão nem satisfeitos nem insatisfeitos, com isso podemos concluir que quanto aos direitos trabalhistas, os funcionários da ervateira estão satisfeitos com o que é oferecido pelas ervateiras e os funcionários tem conhecimento sobre isso.

#### Questão 16: Qual o nível de satisfação em relação ao salários?



**Gráfico 19 - Satisfação dos salários e benefícios**

Fonte: Dados da pesquisa, 2016

Neste gráfico percebemos, que os funcionários estão satisfeitos com os salários e benefícios oferecidos pelas ervateiras, onde temos 73% dos entrevistados que estão satisfeitos com os salários recebidos, 20% dos entrevistados estão totalmente satisfeitos com os salários recebidos, temos, porém, 5% dos entrevistados que não estão nem satisfeitos, nem insatisfeitos com os salários recebidos, isso se deve pelo fato que esses entrevistados estão formados e esperando uma oportunidade de por em prática seus conhecimentos.

#### Questão 17: Qual o nível de satisfação quanto a igualdade de oportunidade e senso comunitário?



**Gráfico 20 – Igualdade e oportunidade e senso comunitário**

Fonte: Dados da pesquisa, 2016

No gráfico 20, percebemos uma total satisfação em relação a oportunidade e senso comunitário, onde temos 93% dos entrevistados satisfeitos e 5% dos entrevistados totalmente satisfeitos, não percebemos por este gráfico nenhuma insatisfação em relação a igualdade e oportunidade e senso comunitário.

Na questão 18, quando perguntamos em relação à oportunidade para uso e desenvolvimento das capacidades (autonomia, uso das múltiplas capacidades e habilidades, informações gerais sobre tarefas solicitadas), percebemos que as pequenas ervateiras não trabalham com divisão de tarefas, todos os funcionários trabalham juntos por que normalmente é a família que trabalha. Já nas ervateiras maiores percebemos que alguns funcionários não se importam com a falta de oportunidade de mudar determinada tarefa, outros ainda estão se preocupam com a falta de oportunidade, mas se conformam e exercem as atividades como sempre exerceram, há também uma pequena maioria que tenta mudar e as mudanças são aceitas desde que traga benefícios para as ervateiras.

Na questão 19, perguntamos se em relação a oportunidade de crescimento e segurança no emprego (desenvolvimento das potencialidades, aquisição de novos conhecimentos, habilidades e carreiras, vemos que as pequenas ervateiras ainda não tem isso algumas até tem vontade de colocar, mas para elas no momento é inviável as empresas que já estão consolidada no mercado temos ervateiras que não dão oportunidades de crescimento para seus funcionários, outras ervateiras fornecem cursos de aperfeiçoamento para seus funcionário e planos de carreiras para o crescimento dos funcionários.

Por outro lado na questão 20, vemos que os entrevistados ainda não tem conhecimento sobre retorno e opinião, alguns dos entrevistados nem sabe sobre o que se trata o opinião isso se justifica por que pequenas ervateiras estão começando, então os gestores sentam com os funcionários (família), e corrigem o que esta errado, mas não sobra muito tempo para elogiar o que está certo, mas as ervateiras maiores não estão fazendo isso e muitos funcionários sentem falta de opinião, principalmente se for positivo, claro que alguns funcionários não sabem do que se trata o feedback, mas sabem bem o que é ter um retorno negativo na frente dos colegas de trabalho.

Na questão 21, foi perguntado qual o ponto forte das ervateiras visto pelos olhos de seus funcionários, houve um consenso que a qualidade, o bom preço, a marca, os funcionários, a credibilidade, a confiabilidade e a infraestrutura das ervateiras, foram apontando como os principais pontos fortes das ervateiras sejam elas pequenas ou grandes cada uma se encaixou no que a ervateira tem de melhor, visto pelos olhos de seus funcionários.

Na questão 22, foi perguntado qual os pontos fracos das ervateiras vistos pelos olhos de seus funcionários, houve uma grande diversificação quanto aos pontos fracos das ervateiras para os funcionários entre eles estão, para as pequenas o que mais preocupa e a falta de dinheiro para entrar no mercado e competir de igual para igual com as marcas que já estão consolidadas no mercado, para as grandes ervateiras a falta cursos para o aperfeiçoamento dos funcionários, e foi percebido também uma falta de infraestrutura das pequenas em relação as maiores ervateiras, as pequenas dizem que falta dinheiro para investir em divulgação com mateadas e marketing, para as maiores eles reclamam do preço desleal, e eles precisam fazer mais mateadas e investir em marketing.

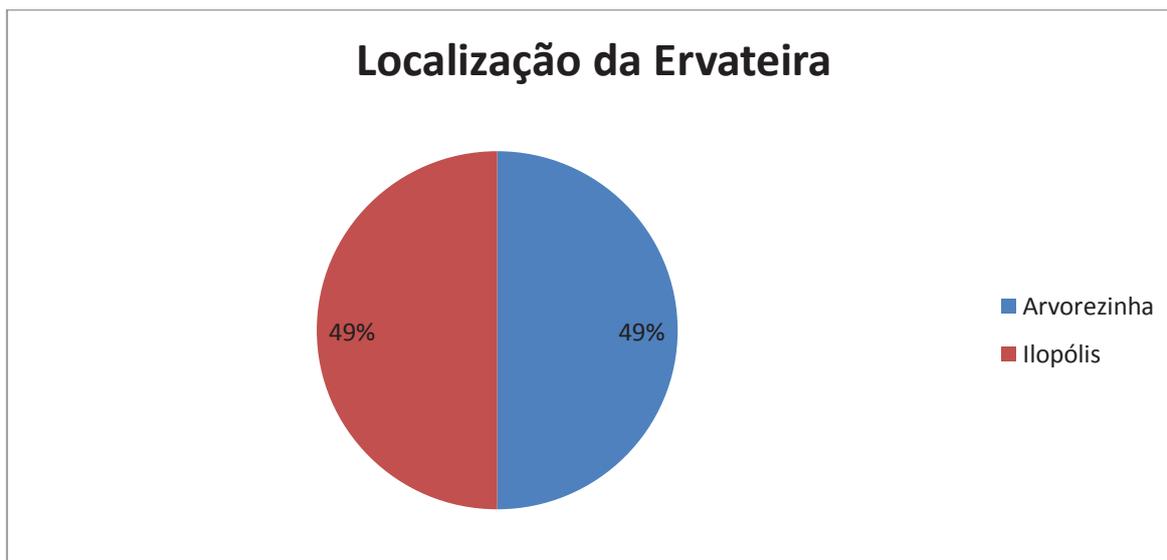
Na questão 23, houve uma unanimidade em relação a encontrar preconceito dentro da ervateira, nenhum dos entrevistados nunca identificou nenhum tipo de preconceito da ervateira, seja ele racial, sexo, idade, religião.

#### **4.3.2 Pesquisa com gestores**

A pesquisa com os gestores do setor ervateiro, foi realizada através de entrevistas individual, e pela falta de tempo de alguns ervateiros foi realizada também por e-mail. Onde foram entrevistados 32 ervateiras, sendo 16 ervateiras da cidade de Ilópolis, e 16 de Arvorezinha, onde se procurou entrevistar 8 ervateiras que tem menos de 5 anos de mercado e

8 com mais de 5 anos de mercados em cada cidade citada anteriormente. A entrevista com os gestores do setor ervateiro é composta por 49 questões, sendo que 4 fechadas, e 45 abertas, porém separadas por áreas específicas, em que os gestores apontam sua opinião, todas as questões estão descritas no (anexo C), obtivemos um retorno de 30 entrevista. Sendo 15 de Arvorezinha e 15 de Ilópolis.

### 1. A ervateira esta situada em:

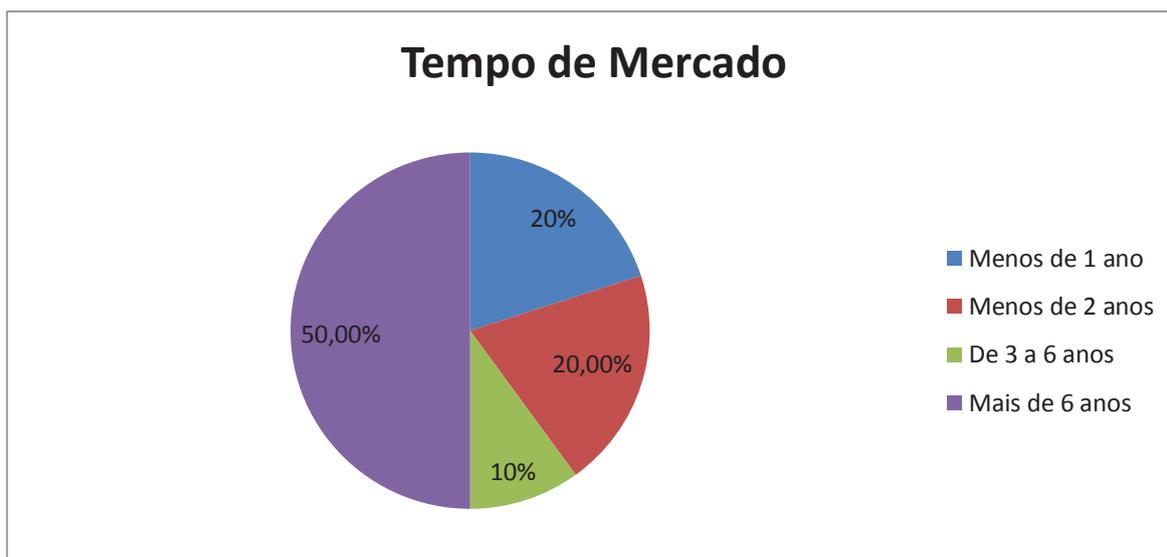


**Gráfico 21 – Localização da ervateira**

**Fonte:** Dados da pesquisa,2016

No gráfico 21, como havia sido a proposta inicial do trabalho, ao todo são 46 ervateiras entre os municípios de Arvorezinha e Ilópolis que são regiões consideradas polos ervateiros, desta 46 ervateiras foram entrevistadas 32 entre os dois municípios 49% de cada município, onde tivemos um retorno satisfatório, quanto a nossa pesquisa, em relação ao setor ervateiro.

### 2 Quanto tempo de mercado tem a ervateira.

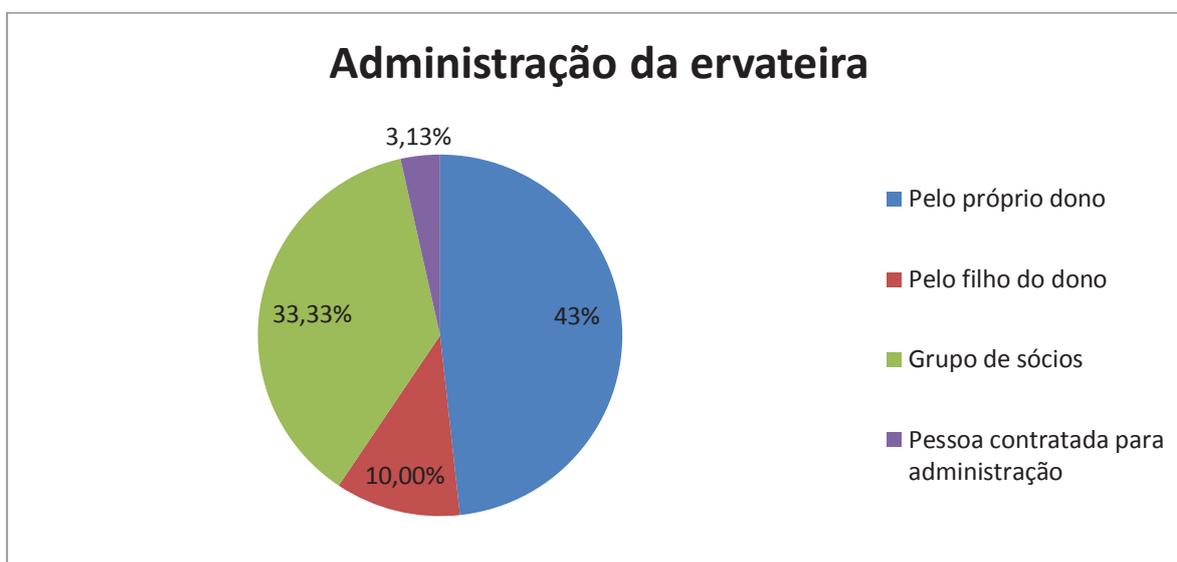


**Gráfico 22 – Tempo de Mercado**

Fonte: Dados pesquisados, 2016

No gráfico 22, perguntamos quanto tempo a ervateira está no mercado, esta pergunta se justifica pelo fato de algumas ervateiras terem surgido há pouco tempo, mas através do gráfico percebemos que 50% dos gestores entrevistados, já estão no mercado há mais de 6 anos, são empresas que já estão consolidadas no mercado, normalmente são empresas que passaram de pai para filho, vimos também que 20% dos entrevistados tem menos de 1 ano de mercado, isso se justifica pelo fato do surgimento de novas micro ervateiras familiares, percebemos também que 20% dos gestores entrevistados possuem menos de 2 anos de mercado, isso quer dizer que temos bastante ervateiras com menos de 3 anos no mercado.

### 3 A ervateira é administrada por:

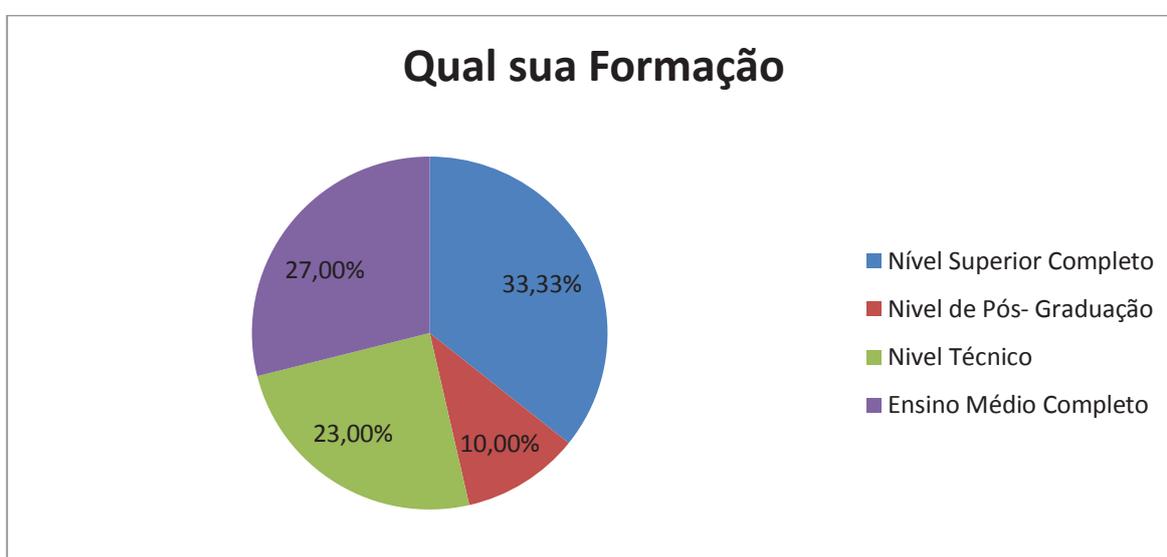


**Gráfico 23 – Administração da ervateira**

Fonte: Dados da pesquisa, 2016

No gráfico 23, foi perguntado aos gestores por que a ervateira é administrada, 43% dos entrevistados respondeu que a ervateira é administrada pelo próprio dono, 10% respondeu que é administrado pelo filho, 33,33 % dos entrevistados respondeu que a ervateira é administrada por um grupo de sócios, 3,13% dos entrevistados respondeu que a ervateira é administrada por uma pessoa contratada para administrar, vimos com esse gráfico que boa parte das ervateiras são administradas pelo próprio dono, sejam elas pequenas ervateiras ou maiores ervateiras.

#### 4 Qual a sua formação:



**Gráfico 24 – Qual sua formação**

Fonte: Dados pesquisados, 2016

No gráfico 24, foi pesquisa qual era a formação dos gestores do setor ervateiro, Percebemos que 33,33% dos gestores entrevistado possuem nível superior completo, 10% dos entrevistados possui pós- graduação, 23 % possuem nível técnico, 27% possuem somente ensino médio completo, através deste gráfico percebemos que um grande numero de entrevistados possuem nível superior completo, isso se justifica pelo fato de ter um pequeno numero de ervateiras que fecham as portas antes dos 3 anos de mercado.

#### 5 Qual seu curso?

Tabela 06 - Curso dos Administrador

Curso	Nível Superior	Pós- graduação	Cursos Técnicos	Ensino Médio
Administração de empresa	6	1		
Ciências Contábeis	2			
Direito	4	2		
Técnico Agrícola			3	
Técnico Contábil			4	
Ensino Médio				8

Fonte: Dados da pesquisa,2016

Através, da tabela 6, foi perguntado aos gestores do setor ervateiro qual o curso da sua formação, tivemos como resposta, 3 entrevistados tem faculdade de administração de empresas, 2 gestores entrevistados possuem faculdade de ciências contábeis e 3 gestores entrevistados possuem faculdade de direito, quanto a pós- graduação obtivemos como resposta que 1 gestor tem pós- graduação em administração de empresa, 2 em direito, os curso técnicos por sua vez obtivemos como respostas 3 gestores tem técnico agrícola, 4 gestores tem técnico contábil e tivemos ainda 7 gestores que possuem somente o ensino médio completo.

Os gestores do setor ervateiro entrevistados foram questionados quanto a seu ambiente interno, para elencar seus pontos fortes e pontos fracos, conforme questão seis e sete (anexo). Os mesmos destacaram como pontos fortes: Qualidade da erva-mate; boa equipe de trabalho; seleção de bons ervais, funcionários qualificados, investimento no momento certo, manter a qualidade da erva-mate; investimento de tecnologia; investir em qualificação dos funcionários; ter controle sobre tudo; selecionar bons produtores; ter um bom preço. E para os pontos fracos foi elencado; dificulta com a equipe de vendas; dificuldade em motiva-los; falta de mão de obra qualificada; funcionário desmotivado; comprar erva-mate e receber outro produto de baixa qualidade; desperdício de erva-mate na linha de produção; dificuldade de bater metas; dificuldade em negociar com fornecedores de embalagens; desperdício na linha de empacotamento; rotatividade dos funcionários; manter a qualidade da erva-mate.

Os entrevistados do setor ervateiro foram questionados por áreas da ervateira desta forma a análise é um conjunto de perguntas analisadas. Primeiramente pede-se aos gestores em relação aos seus sistemas de informação gerencial, que abordam da questão oito á questão dez(anexo).Com base nas questão sobre sistemas de informação gerencial todas as ervateiras entrevistadas possuem controle e registro, uns por causa da rastreabilidade; para o próprio controle; controles sofisticados e modernizados; simples apenas para controles mesmos. Quanto aos conflitos com os produtores de erva-mate, todos os gestores afirmam não ter

conflitos com os produtores isso se dá pelo fato de que os produtores são sempre os mesmos; são selecionados para não dar problemas; alguns gestores estão produzindo da sua própria produção. Da mesma forma que quando perguntados se os colaboradores são preparados e capacitados para trabalhar na ervateira; sim todos os novos colaboradores são treinados para trabalhar nas ervateiras.

O segundo setor da ervateira a ser questionado é o recursos humanos, que abrange da questão onze à questão dezessete( anexo). Nas questões de recurso humanos os gestores do setor ervateiro, afirmam que praticamente tudo é feito pelo próprio gestor, desde a contratação ao treinamento, não há um profissional que faça essa seleção e esse treinamento; o funcionário é contratado para determinada função, e exerce essa função; há aqueles funcionários que são contratados para determinada função e acabam evoluindo lá dentro; tem também gestores que preferem contratar pessoas sem experiência na vaga disponível, aí você pode moldá-la como preferir; há gestores que ainda não estão contratando por não ter estrutura para isso.

Os gestores também afirmam que todos os funcionários tem total conhecimento das metas e dos objetivos da ervateira, pois os impõem a eles as metas a serem batidas. Já quando perguntamos se o trabalho em equipe, os gestores afirmam: é o que se espera; é que se pede que os funcionários façam, até pro que se dá alguns conflitos o próprio líder do setor resolve e não chega ao conhecimento do gestor; outros ainda dizem que os seus conflitos são resolvidos rapidamente.

Quando os gestores foram questionados a respeito do bem estar familiar e de seus funcionários e de seus familiares, obtivemos várias respostas: uns tem planos de saúde para seus funcionários e para os familiares; planos de saúde e odontológicos; outros fazem confraternização para seus funcionários, aqueles que ainda não tem pretendem implantar plano de saúde assim que possível. Quanto à questão dos equipamentos utilizados na prestação de serviço as ervateiras é feita manutenção: manutenção sempre preventiva para poder conseguir os alvarás de funcionamento; para dar mais segurança para os funcionários; não ocorra acidentes de trabalho; não quebrar máquinas que dificulte a entrega dos pedidos.

Foi perguntado aos gestores se a algum meio de comunicação da ervateira com os funcionários: os murais são somente para anotar os pedidos; alguns gestores ainda não possuem nem mural para os pedidos; os que ainda não tem querem por em algum momento. Quando perguntamos aos gestores se eles realizam reuniões com seus funcionários todos responderam que sim e elas varia de 2 meses a 6 meses, dependem a necessidade, ou o

assunto em pauta, pois é um assunto de fácil resolução resolvemos com uma conversa individual e informal.

O próximo questionário são as finanças das ervateiras as quais se abordam da questão dezoito á questão vinte e quatro (anexo), foi encontrado algumas barreiras no setor ervateiro na área de finanças, pois os setor é bem fechado, então as questões feitas nos setor ervateiro neste departamento são bem simples, a primeira questão questionada, foi se quando a ervateira teve início ela esperava ter o retorno que tem hoje, todos os gestores disseram que sim, uns afirmam que os retornos foram acima do esperado, e muitos já conseguiram recuperar o que foi investido, outros por sua vez cresceram mais que o esperado.

Quando perguntado aos gestores, se eles fazem fluxo de caixa, responderam que sim, uns tem sistemas de computadores softwares para fazer isso, outros são feitos manualmente de forma bem simples, isso se deve pelo fato de algumas ervateiras terem sócios então é necessário que achasse um controle maior, alguns dos entrevistados admitem não saber mexer no softwares por isso precisam contratar alguém que saiba fazer isso. Em relação a questão das ervateiras fazerem uma mensuração dos custos por setor a resposta foi sim, alguns gestores fazem para reduzir custos, outros por que terceirização algumas fases do processo então, eles precisam saber quanto estão gastando.

Na questão de que se as ervateiras trabalham com capital de giro, orçamentos futuros, podemos perceber que a maioria dos gestores trabalham om orçamentos futuros, outros ainda não mas pretendem trabalhar, vimos também que alguns trabalham com capital de giro, outros por sua vez ainda não tem, alguns trabalham com orçamento de vendas futuras, quantidade a ser produzida, novos mercados a serem abertos. Os entrevistados também são questionados se são feitos orçamentos futuros e se eles se cumprem, alguns gestores afirmam que sim que trabalham para o ano, outras ainda não trabalham, as que trabalham tentam se mantiver com orçamento para o não tentam se mantiver dentro do que foi orçado para o ano, outras porem vão ajustando o orçamento quando necessário. Questionamos também sobre os retornos sobre os investimentos, se estão sendo satisfatórios, todos os gestores afirmam que sim, o que foi investido já obteve um retorno acima do que foi investido, muitos afirmam que não esperavam um retorno tão rápido.

Na sequência aborda-se o setor de marketing da ervateira, o qual tem referência da questão vinte e quatro á questão vinte e oito (anexo). Os entrevistados são questionados se as ervateiras possuem um diferencial, o qual é afirmativo a resposta, destacando que muitos se diferenciam no serviço, outros no produto ofertados, e outros ainda na parceria com os clientes, todos de uma maneira a outra, todos se diferencia dentro do setor.

Pede-se ainda se a empresa realiza mensuração de satisfação com seus clientes, os mesmo afirmam fazer as vezes não propriamente a mensuração da satisfação, mas receber as reclamações dos clientes e tentar corrigi-los o mais rápido possível, outros ainda afirmam, que não fazem mensuração da satisfação dos clientes. Da mesma forma que novos serviços lançados a ervateira não faz isso com frequência e seus projetos são para daqui algum tempo, nada momentâneo, tudo futuramente e as respostas vão desde produção de chás a exportação, fabricação de terere.

Pede-se ainda se as ervateiras realiza mensuração da imagem que os clientes tem da ervateiras, os entrevistados afirmam que ainda não fizeram nenhuma pesquisa para saber a imagem que os clientes tem da ervateira. Quando a questão de preço praticado pela ervateira, se são compatíveis com os de seus concorrentes, alguns disseram que sim outros afirmam que as ervateiras praticando preço inferior ao seu, mas a outros ainda que digam que o seu preço é mais alto que seus concorrentes, mas mesmo assim o cliente prefere a sua erva-mate.

Após terem sido questionados sobre as questão do seu ambiente interno, os gestores passam pela entrevista de ambiente externo, para definir suas oportunidades e ameaças. Onde as duas questões (anexo), são sobre quais são as oportunidades e ameaças respectivamente. Na questão de oportunidade os gestores destacam: exportação de erva-mate e chás; aumentar a divulgação do chimarrão; explorar a exportação; diminuir os custos da erva-mate para outros estados; fazer uma união das ervateiras para trabalhar melhor a exportação, proporcionar erva-mate de qualidade para seus consumidores; explorar a qualidade da nossa erva-mate. Já na questão de ameaças, os gestores destacam: a concorrência considerada desleal; erva-mate ser vista como uma segunda cultura; desordem dos ervateiros pouca produção; falta de interesse do produtor em investir na erva-mate.

As questões sobre a concorrência são abordadas da questão trinta e um a questão trinta e sete (anexo). Os gestores das ervateiras são questionada sem vários pontos em relação a concorrência os quais afirmam que Aa relação ao surgimento das micro ervateiras: tem mercados para todos, desde que a concorrência seja leal; todos os ervateiros vão ter as mesmas oportunidades e vão ter que investir em qualidade para ganhar os clientes, na verdade todos estão em busca de uma oportunidade de mercado e não estão praticando concorrência desleal, apenas todos eles vão ter que produzir qualidade se quiserem se manter no mercado, alguns até acham bom a concorrência por que eles precisam melhorar o produto.

Quando perguntamos sobre a disputa frequente por clientes todos entraram em concordância de quem ganha é o cliente, por que, tem mais produto a disposição, produtos de qualidade e bom preço, por isso conquista o cliente, também foi citada a parceria com clientes

e a simpatia ganha os clientes assim, como tem a ciência dos pontos fracos de seus concorrentes e acompanha as mudanças sempre que possível, porém outros não estão interessados nos pontos fracos da concorrência fazem se trabalho e a concorrência que faça o dela, alguns se baseiam nos pontos fracos da concorrência para abrir mercado, porem a maioria dos gestores entrevistados sabem os pontos fracos dos seus concorrentes, mas não se aproveitam disso para abrir novos mercados. Responderam ainda que acompanham os concorrentes, mas, não se importam; outros entrevistados afirmam que não acompanham os concorrentes. Mas admite não ter conhecimento dos pontos fortes da concorrência esse motivo se da pelo fato dos entrevistados, não procurem saber os pontos fortes de seus concorrentes, alguns citam possível pontos fortes como; marca por exemplo.

Quando perguntamos se os produtores de erva-mate atendem a sua ervateira e aos seus concorrentes, sim, por que tem produtores que tem grande produção, ai a ervateira não consegue comprar toda a produção; tem ervateiras que não tem giro para comprar toda a produção; as ervateiras compram de varias produtores por isso compram menos então eles atendem os concorrentes também. A respeito da questão se os ervateiros se unem por alguns motivos eles estão tendo reunião, com o Sindimate para tentar melhor o setor, alguns dos entrevistados ainda não foram convidados para participar da reunião.

Na sequencia a abordagem é com relação á economia, a qual se aborda da questão trinta e oito á questão quarenta e dois (anexo). Quanto às mudanças nas taxas de inflação afetas a competitividade das ervateiras, alguns entrevistados sentem a taxa de inflação, outros não, mas por outro lado quando perguntamos em relação a alta do dólar, obtivemos as seguintes resposta: influência somente para quem exporta; os mercados estão comprando menos eles estão retraídos. Quando questionamos em relação ás políticas econômicas do setor, os gestores afirmam que as políticas no setor ervateiras são muitos deficientes agora esta começando a ter algumas políticas, mas é muito pouco. Na sequência perguntamos como você vê o cenário atual do Brasil, todos afirmam que é necessária mudança no Brasil e nos setor para que começamos a mudar a situação do Brasil e crescer o setor ervateiro no Rio Grande do Sul. Quando perguntamos se esse cenário de crise afeta o setor eles dizem que sim, por que, com a crise o poder de consumo das pessoas diminui, e as pessoas compram o mais barato.

Pede-se também sobre os fornecedores da empresa, este tema é abordado da questão quarenta e três á questão quarenta e seis (anexo). Os gestores são questionados quando aos seus produtos de erva-mate e uns dizem que os prazos de pagamento são de quinze a trinta ou quarenta e cinco dias, outro ainda preferem o pagamento a vista até para manter seus

produtores, mas reclamam por que eles pagam seus produtores o mais rápido possível mas só recebem com setecentas dias então as ervateiras tem que ter um giro alto para se manter sem quebrar. Os gestores também afirmam não ter problema com produtores que entregam quantias erradas de erva-mate.

Na sequência perguntamos aos gestores se eles trabalham com contratos em longo prazo todos afirmam que não pois segundo eles os produtores tem total direito de vender para outros assim preferir e também de um ano para outro o erval pode perder qualidade que se torna inviável para a ervateira manter esse produtor. Os gestores também foram questionados se há um seleção de produtores todos afirmam que sim, são mantidos sempre o melhor erval, menos que muitas vezes os produtor cause problema.

O último tema a ser abordado é em relação ao meio ambiente, conforme questão quarenta é sete á questão quarenta e nove (anexo). Nestas questões de meio ambiente, os gestores afirmam que as ervateiras se preocupam com as questões ambientais, porem os gestores se contradizem quando questionados a gestão ambiental das ervateiras, uns dizem possuir gestão ambiental outros afirmam não ter. Da mesma forma que afirmam possuir tratamento e esgoto e de resíduos plásticos.

#### 4.3.3 Análise Swot

Após realizar as pesquisas com 32 funcionários das ervateiras, e com 30 gestores das ervateiras, foi feita a tabulação dos dados para a obtenção dos pontos fortes e pontos fracos do ambiente interno, das oportunidades e ameaças do ambiente externo. Destes pontos levantados, foram elencados os que mais têm relevância na opinião dos envolvidos na pesquisa, os quais são apresentados no quadro 1, divididos como pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças que foram diagnosticados ao realizar as pesquisas.

ITEM	PONTO FORTE	PONTO FRACO	OPORTUNIDADE	AMEAÇA
Reconhecimento da marca	X			
Qualidade da erva-mate	X			
Boas compras de erva-mate	X			
Confiabilidade	X			
Funcionários qualificados	X			
Credibilidade	X			
Preços	X			

Continua na próxima página

Continuação da Página anterior

ITEM	PONTO FORTE	PONTO FRACO	OPORTUNIDADE	AMEAÇA
Infraestrutura das ervateiras	X			
Condições de trabalhos	X			
Jornada de Trabalho	X			
Carga de trabalho	X			
Clima da ervateira	X			
Relacionamento com gerencia	X			
Direitos trabalhistas	X			
Salários e benefícios	X			
Igualdade de oportunidade	X			
Comprometimento	X			
Investir em tecnologia	X			
Qualificar os funcionários		X		
Queda das vendas mas o custo é o mesmo		X		
Falta de mão- de obra qualificada		X		
Alto valor da erva-mate verde		X		
Falta de investimento		X		
Falta de infraestrutura		X		
Falta de investimento em marketing		X		
Falta de investimento em logística		X		
Falta de matéria prima de qualidade		X		
Diminuição dos desperdícios		X		
Equipe de vendas		X		
Rotatividade funcionários		X		
Negociação com os funcionários		X		
Falta de motivar a equipe		X		
Exportação de erva-mate e chás			X	
Aumento da divulgação			X	
Reconhecimento pelo produto			X	
Aumentar o consumo			X	
Torna-la primeira cultura			X	
União das ervateiras			X	
Concorrência				X
Pouca área plantada				X
Segunda cultura				X
Desordem dos setor				X
Desunião dos ervateiros				X

**Quadro 01**-Análise do Ambiente Interno e Externo do Setor ervateiro

**Fonte:** Dados de pesquisa (2016)

Após a análise do ambiente das ervateiras, é possível perceber que o setor é estruturado, e sabendo aproveitar os seus pontos fortes e suas oportunidades eles só tem a crescer e se desenvolver cada vez mais no mercado competitivo dos dias atuais. Lembrando, que para isso, os seus pontos fracos e ameaças devem ser resolvidos e até mesmo eliminados.

#### 4.3.4 Indicadores de Posicionamento

A análise da matriz Swot trata dos aspectos do ambiente externo, as oportunidades e as ameaças, assim como do ambiente interno seus pontos fortes e pontos fracos. Estas variáveis encontradas no setor ervateiro são demonstradas nas tabelas a seguir.

VARIÁVEIS EXTERNAS										
OPORTUNIDADES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Exportação de erva-mate e chás										X
Aumento da divulgação									X	
Reconhecimento pelo produto							X			
Aumento o consumo								X		
Torna-la primeira cultura						X				
União das ervateiras						X				
<b>Total das oportunidades</b>										<b>46</b>
AMEAÇAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Concorrência										X
Pouca área plantada							X			
Segunda cultura					X					
Desordem do setor								X		
Desunião dos ervateiros								X		
<b>Total das ameaças:</b>										<b>38</b>
<b>TOTAL DA VARIÁVEIS EXTERNAS</b>										<b>84</b>
VARIÁVEIS INTERNAS										
PONTOS FORTES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Qualidade na marca								X		
Qualidade no produto									X	
Qualidade nas compras							X			
Qualidade dos funcionários							X			
Qualidade de trabalho							X			
Qualidade de jornada de trabalho						X				
Confiabilidade						X				
Credibilidade						X				
Preços								X		
Infraestrutura da ervateira								X		
Clima da ervateira								X		
Relacionamento com a gerência							X			
Direitos trabalhistas							X			
Salários e benefícios							X			
Igualdade de oportunidade							X			
Comprometimento							X			
Investir em tecnologia							X			
<b>Total dos pontos fortes:</b>										<b>194</b>

Continua na próxima página

Continuação da página anterior

VARIÁVEIS INTERNAS										
PONTOS FRACOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Qualificar os funcionários						X				
Aumento de custos					X					
Erva-mate in-natura com alto valor							X			
Falta de mão de obra qualificada							X			
Falta de investimento								X		
Falta de infraestrutura								X		
Falta de investimento em marketing								X		
Falta de investir em logística								X		
Falta de matéria prima de qualidade									X	
Diminuição dos desperdícios									X	
Equipe de vendas										X
Rotatividade de funcionários										X
Negociar com fornecedores										X
Falta motivar a equipe										X
<b>Total dos pontos fracos</b>										<b>205</b>
<b>TOTAL DA VARIÁVEIS INTERNAS</b>										<b>391</b>

**Quadro 02 – Matrix de Swot**

Fonte: Dados da Pesquisa, 2016.

Ao se observar as tabelas 2 e 3, nota-se claramente as variáveis externas e as variáveis internas do setor ervateiro. Perante as análises de grau de importância obtém-se como resultado: Oportunidades somam 46; as ameaças somam 38; os pontos fortes somam 194 e os pontos fracos teve 205.

#### 4.3.5 Postura estratégica identificada

Diante da análise da Matriz Swot, das variáveis externas e das variáveis internas identificadas a postura estratégica do setor ervateiro como postura estratégica de

				ANÁLISE INTERNA	
				PREDOMINANCIA DE	
				PONTOS FRACOS	PONTOS FORTES
				205	194
ANALISE EXTERNA	PREDOMINANCIA DE	AMEAÇAS	38	Sobrevivência	Manutenção
		OPORTUNIDADES	46	Crescimento	Desenvolvimento

**Quadro 03 – Representação gráfica da postura estratégica da empresa**

Fonte: Dados primários pesquisa 2016.

Segundo Oliveira (1995), postura estratégica de desenvolvimento com predominância de pontos fortes e oportunidades: quando a empresa atingir este patamar deve se preocupar com sua melhoria tecnológica e, também, comercialmente, ou seja, ambiente interno e externo. Esta postura apresenta as seguintes estratégias:

- Melhoria do ambiente externo, ou seja, em toda a parte comercial, compra e venda;
- Ambiente interno, ou seja, estrutura, processos e pessoas;
- A empresa deve melhorar a relação competência básica e vantagens competitivas;
- Desenvolvimento correspondente à diversificação com sinergia.

#### 4.3.6 Plano de Ação

O plano de ação proporciona para as ervateiras uma visão do que é necessário para que as mesmas consigam colocar em prática seus objetivos estratégicos, demonstrando o que deve ser feito; quem deve fazer; o porquê que tem de ser feito; onde fazer; quando fazer; como fazer e quanto custa a ação a ser desenvolvida estrategicamente. As ervateiras precisam trabalhar esses aspectos para poder desenvolver ações estratégicas e melhorar suas oportunidades e amenizar suas ameaças. O quadro apresenta o plano de ação elaborado para as ervateiras entrevistadas referente aos pontos considerados mais importantes, e que foram encontrados mediante a realização e análise da pesquisa.

<b>WHAT? O que?</b>	<b>WHO? Quem?</b>	<b>WHY? Por quê?</b>	<b>WHERE? Onde?</b>	<b>WHEN? Quando?</b>	<b>HOW? Como?</b>	<b>HOW MANY? Quanto Custa?</b>
<b>Qualidade do produto</b>	Todos os envolvidos os na prestação dos serviços	No cenário atual as ervateiras se distinguem umas das outras pela qualidade do produto, por isso deve ser mantido e melhorado cada vez mais.	Em todos os setores da ervateira desde a compra da mateira prima até o produto final.	Todos os dias.	Contratando pessoa competente para a compra de erva-mate in-natura, treinando seus funcionários e mostrando a eles a importância do produto de qualidade como diferencial econômico.	
<b>Investimento em tecnologia</b>	Os gestores	A erva mate não é apenas para tomar chimarrão ou chás, a pode ser a base para produtos de beleza, esse setor é pouco estudado e pode ser muito bem aproveitado.	Nas ervateiras que já estão bem estruturadas, e buscam alternativas rentáveis.	No momento que as ervateiras se julgarem prontas para investir nesse novo mercado.	As ervateiras interessadas precisam buscar juntos, a faculdades profissionais nessa área e fazer com eles parceria em linhas de produtos que terão com base a erva-mate, e terá certificação de profissional na área.	
<b>Qualificar os funcionários</b>	Os funcionários	Pois um dos principais problemas hoje enfrentados pelas empresas é encontrar profissionais capacitados para exercer as funções, então é necessário fazer um bom treinamento.	Na empresa como um todo.	Começar imediatamente, pois é um ponto fraco precisar ser melhorado.	Proporcionando a eles treinamento contínuo capacitação e acesso a informação constante, e cobrando que eles coloquem em prática o que foi aprendido.	
<b>Canais de comunicação</b>	Os gestores das ervateiras .	Todo e qualquer canal de comunicação está se mostrando muito eficaz diante das necessidades. Além de facilitar a troca de informações entre os envolvidos, uma vez que cada vez mais o mundo está informatizado. Não somente meios informáticos mas também mateadas, contato direto com o público.	Nas ervateiras, em feiras, e festas comunitárias , etc.	Continuar e aperfeiçoar o trabalho que está sendo feito.	Criando mais formas de comunicação entre a empresa com seus clientes, e funcionários. Com os clientes, a empresa já está se ajustando, pois disponibilizam site, realizam mateadas, premiação. E para os funcionários, além de reuniões será necessário a implantação de mural de recados para comunicação interna.	

Continua na próxima página

Continuação da página anterior

<b>WHAT? O que?</b>	<b>WHO? Quem?</b>	<b>WHY? Por quê?</b>	<b>WHERE? Onde?</b>	<b>WHEN? Quando?</b>	<b>HOW? Como?</b>	<b>HOW MANY? Quanto Custa?</b>
<b>Canais de logísticas</b>	Os gestores	A logística é um ponto fraco no setor ervateiro devido ao auto custo do combustível, tem também o fato de que devido a esse custo do combustível é inviável abrir mercados mais distantes, isso impede o crescimento do setor.	Na ervateira, no setor de logística.	O mais rápido possível. O setor		
<b>Investimentos em infraestrutura</b>	Os gestores	Por que no momento atual as ervateiras necessitam investir, em infraestrutura, pois se tiver uma boa infraestrutura diminuirá custos.	Em todos os setores das ervateiras.	O mais rápido o possível. Pois todo o gasto pode ser diminuído.		
<b>Diminuição de custos internos e externos.</b>	Os gestores	Por que o mercado é muito competitivo e todos os custos que podem ser cortados ou diminuídos serão bem vindos para as ervateiras.	Em todos os setores internos das ervateiras, e externos.	Imediatamente		

**Quadro 04** - Plano de ação nas ervateiras**Fonte:** Dados Primários

Para que os objetivos propostos no plano de ação sejam alcançados no setor ervateiro, faz-se necessário que os gestores e os funcionários se empenhem e trabalhem unidos, para buscar atingir os planos de ação propostos na pesquisa e poder gerencia da melhor maneira possível à organizar cada setor da ervateira.

A importância de um bom planejamento estratégico para qualquer empresa, seja ela de grande, médio ou pequeno porte, é a identificação das variáveis no ambiente interno, seus pontos fortes e fracos, assim como no ambiente externo, suas oportunidades e ameaças, com o auxílio de pesquisas com membros atuantes na empresa. Essa importância do planejamento estratégico só será percebida de forma correta se a empresa parar para pensar e analisar o que foi proposto, pois quantos pontos podem ser evitados, planejados, melhorados, remediados ou até mesmo excluídos com esse tipo análise. Isso tudo é proposto para ajudar cada vez mais o

setor ervateiro a alcançar seus objetivos e metas, como também, auxiliar no gerenciamento eficaz de todos os setores das ervateiras. Tudo pode acontecer, a ervateira pode continuar no patamar que se encontra hoje, como também pode sofrer as consequências de um mau gerenciamento, se houver um planejamento bem organizado a chance de a empresa sofrer com o mercado é bem inferior aos que não possuem planejamento nenhum. Principalmente no cenário atual, onde a competitividade esta em alta, os gestores precisam estar atentos a todos os setores, a todos os pontos fracos e fortes, as oportunidades e ameaças, para poderem se manter no mercado e estar preparados para eventuais contra tempos.

#### 4.4 SUGESTÃO PARA AS ERVATEIRAS

A partir do estudo realizado, algumas sugestões merecem ficar registradas para as ervateiras. Com essas sugestões espera-se que as ervateiras possam colocar em prática alterações para sua posição estratégica, aproveitando-se de seus pontos fortes para criar mais oportunidades e diferencial no setor tão competitivo, assim como diminuir ou eliminar as ameaças existentes. E, para os pontos fracos colocar em pratica estratégias propostas no plano de ação, a fim de que os pontos fracos tornam-se invisível para a concorrência e que a empresa consiga supri-las.

As sugestões elaboradas através dos dados obtidos neste estudo são:

- Manter o nível de qualidade do produto oferecido pelo setor ervateira para que as mesmas continue se destacando em relação a qualidade do produto oferecido
- Fazer investimentos em tecnologias, fazendo com que isso se torna cada vez mais um diferencial das ervateiras.
- Qualificar os funcionários, é muito importante para suprir muitas da reclamações por parte dos funcionários e dos gestores que reclamam por não encontrar funcionários de qualidade.
- A ervateira necessita investir em canais de comunicação mais eficazes para atender as solicitações dos clientes de forma ágil e precisa, a comunicação e a divulgação são importantíssimo para esse setor tão concorrido .
- A ervateira precisa trabalhar a questão da insatisfação quanto aos retornos, mostrar mais para seus funcionários a importância de cada um, dando-lhes um feedback e fazendo reuniões mais frequentes, para aqueles que não fazem esta mais do que na hora

de começar a fazer. Mostrar os objetivos e metas da empresa faz com que todos os funcionários se empenhem cada vez mais na busca do que se quer alcançar.

- Na questão de finanças as ervateiras precisa dar mais importância ao valor do produto que esta sendo praticado, pois muitas delas estão praticando valor abaixo da média o que as outras ervateiras que já estão consolidadas no mercado não tem como competir.
- Estudar a possibilidade de oferecimento de um novo produto, que seria investir em exportação, é um setor que ainda esta crescendo e tem muito a ser feito, e muito potencial basta as ervateiras se unirem entre si para alcançar seus objetivos, e diminuir custos.
- Não se preocupar tanto em prejudicar a concorrência o setor precisa entender que a concorrência sempre é benéfica para o setor então, não tem a necessidade de ficar prejudicando as pequenas ervateiras, basta produzir um produto de qualidade, e o reconhecimento vira.
- Na questão da logística, os custos estão muito altos então se as ervateiras se juntarem e fizer a consolidação das cargas de erva-mate elas poderão atingir muito mais mercados, mercados mais distantes, com um custo mais baixo.
- Diminuir os desperdícios também é muito importante, para isso e necessário que as ervateiras consentissem seus funcionários dos seus da importância da diminuição dos desperdícios, todos ganham os funcionários e também a ervateira.

Contudo, estas são apenas algumas sugestões. Os gestores precisa ir muito além e buscar ser uma ervateira diferenciada, ou seja, a melhor perante as demais ervateiras que estão surgindo no mercado, assim crescendo cada vez mais e mais.

## **5 CONSIDERAÇÃO FINAIS**

A cada dia estão surgindo novas ervateiras no mercado, porém hoje o desafio é saber gerencia-las da maneira correta, independente do ramo atuante, pois cada vez mais a concorrência se fortalece e se atualiza para alcançar os mesmo objetivos que um dia foram almeçados, sem contar que as tecnologias surgem em todos os meios. Contudo, cada vez mais os clientes estão informatizados e em busca de mais qualidade, bom preço, entre outros fatores importantes para sua decisão. E para as ervateiras se manter neste mercado de inúmeras mudanças, e aumento constantes de ervateiras é preciso que as mesmas fiquem atenta e prepare-se de forma adequada para todas as transformações que surgirem, mantendo-se assim, no mercado competitivo com diferenciais importantes na percepção dos principais interessados.

O objetivo deste estudo foi elaborar um planejamento estratégico para o setor ervateiro, a fim de encontrar seus pontos fortes e pontos fracos no seu ambiente interno, e suas oportunidades e ameaças presentes em seu ambiente externo. Para isso, foram realizadas entrevistas com gestores e funcionários para as ervateiras. Foi de acordo com as análises da pesquisa que se identificou as variáveis mais importantes para o estudo e constatou-se que o planejamento estratégico é uma excelente ferramenta para ajudar as ervateiras a diagnosticar sua posição e com isso tomar melhores decisões.

Os objetivos específicos propostos neste estudo foram alcançados, onde se identificou as variáveis do ambiente interno, assim como do ambiente externo, ou seja, com a identificação dos pontos fortes e pontos fracos, oportunidades e ameaças, foi possível desenvolver um plano de ação, e também elaborar sugestões para as ervateiras de acordo com os resultados das pesquisas.

Dessa forma, pode-se apresentar para os gestores o resultado da pesquisa, mostrando o plano de ação, assim como os pontos levantados com a análise dos dados. Mostrando a importância de seus pontos fortes, o quanto seus pontos fracos podem afetar o

desenvolvimento e o crescimento da ervateiras, da mesma forma que as ameaças precisam ser estudadas e as oportunidades exploradas e aproveitadas. Tudo isso com o objetivo de evitar surpresas futuras, e que as ervateiras se torne diferencia das no mercado e que se consiga expandir cada vez mais a cultura do chimarrão.

Cabe ressaltar que as empresas familiares utilizam a intuição como a principal ferramenta para tomar decisões, fazendo com que muitas vezes estas decisões não sejam as mais adequadas para a real situação da ervateiras. Com isso salienta-se a importância do planejamento, e o quanto se espera ajudar a ervateiras que estão começando no mercado, a se ajustar as necessidades identificadas no estudo realizado. E se for bem aplicado pode trazer benefícios e retornos financeiros para a organização.

A importância, como pesquisadora deste estudo foi muito gratificante e enriquecedor, e com grande aprendizado, e muitas dificuldades encontradas, pois realizar um trabalho deste porte, e o aprofundamento deste tema proporcionou uma reflexão do quanto o tema é pouco estudado, a uma grande dificuldade em encontrar material, sobre o tema estudado, e como ele faz diferença dentro do cenário atual, e também como é difícil a abertura das ervateiras para fornecer informações, como é um setor fechado, onde tudo é motivo de pensar em concorrência. Sem sombra de dúvidas me proporcionou um grande crescimento pessoal e profissional que levarei para a vida.

Enfim, o estudo foi bastante trabalhoso, sua extensão exigiu bastante raciocínio e tempo para realiza-lo, mas ao final deste trabalho, a conclusão é: o esforço sempre é válido, apesar das dificuldades, o que realmente é gratificante são as proporções e o valor do estudo, comprovar que com dedicação e seriedade se pode compartilhar com os demais os resultados colhidos.

## REFERÊNCIAS

- AAKER, David A. **Administração estratégica de mercado**. 9. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.
- ALVES, F.D.SILVEIRA,V.C. **Evolução das desigualdades regionais no Rio Grande do Sul: espaço agrário, imigração e estrutura fundiária**. Caminhos de Geografia. Uberlândia, v.9, n.26, pag. 1-15, jun. 2008.
- ANTONI, Verner Luis. **A estrutura competitiva da indústria ervateira do Rio Grande do Sul**. Mestrado 1995. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Faculdade de Ciências Econômicas. Programa de Pós-Graduação em Administração. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/34821>. Acessado em agosto 2015. Acesso em 12 Jan 2016
- ARVOREZINHA, Prefeitura. **Dados gerais, história do município, 2015**. Disponível em: <http://www.arvorezinhars.com.br/municipio/dados-gerais/> Acesso em 15 de Set 2015.
- ARVOREZINHA, Prefeitura. **Fotos dos pontos turísticos, 2015**. Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Arvorezinha>. Acesso em 15 de Set 2015.
- ARVOREZINHA, Prefeitura. **Fotos dos pontos turísticos, 2015**. Disponível em: <http://www.arvorezinhars.com.br/project/erva-mate-valerioakatu-brasil/> Acesso em 15 de Set 2015.
- BAER, WERNER ,1931. **A economia brasileira**. 3ed. São Paulo. 2009
- BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às ciências sociais**. 5ª ed. Florianópolis:
- BARNEY, Jay B. **Administração** estratégica e vantagem competitiva. 3ed. São Paulo. 2011.
- BELTRAO, Lauro. **Estudo da Cadeia Produtiva da Erva mate no Rio Grande do Sul**. 1. Ed. Porto Alegre. FEPAGRO,1998. Pag. 52.
- CHIARELO, Fabiele Pandolfo, **Planejamento estratégico da Pin Turismo**. Graduação 2015. Universidade Federal de Passo Fundo. Faculdade de ciências econômicas, administração e contábeis. Curso de Administração.
- COSTA, Eliezer Arantes da, **Gestão estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- \_\_\_\_\_. **Gestão Estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos**. São Paulo: Saraiva, 2007.

DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: Métodos e Técnicas**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004. Pag.61- 82.

DUANE Ireland, R. **Administração estratégica** . São Paulo. 2014. Ed. Universidade Federal de Santa Catarina, 2002.

FRITZ, L.F. **A importância do estado na evolução da agricultura no planalto médio do Rio Grande do Sul**. In: ENCONTRO DE ECONOMIA GAÚCHA 4. Porto Alegre. Anais.2008.

GARCIA, C.B. HAJ-OMAR, J.H. RODENAS,M.D.C. **Efeitos da economia Argentina na economia do Rio Grande do Sul sob o abrigo do Mercosul: estudo empírico de criação e desvio de comércio**. Ensaio FEE. Porto Alegre, v.34, 2006 disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/54927> Acesso em 24 Jan 2016

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. Pag. 54- 58 São Paulo: Atlas, 1996.

HERRLEIN, R. **A economia Gaúcha e suas relações externas- 1889- 1930**. Ensaio FEE. Porto Alegre, v. 22, n.2,2001.<http://www.inym.org.ar/> acesso em 10 Out 2015

IBGE. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Produção agrícola municipal 2014**. Disponível em: [www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br); Acesso em: 27 Set 2015.

IBRAMATE, **Instituto brasileiro de erva mate. A energia que vem do mate**. 1 ed. Janeiro 2013

ILÓPOLIS, Prefeitura. **Fotos dos pontos turísticos, história. 2015**. Disponível em: [http://www.ilopolis-rs.com.br/site/fotos\\_local.php?id=2#3](http://www.ilopolis-rs.com.br/site/fotos_local.php?id=2#3). Acesso em 15 de Set 2015.

MAESTRI, Mário. **Breve história do Rio Grande do Sul: da pré-história aos dias atuais**. Passo Fundo, 2010. Editora Universitária UPF.

\_\_\_\_\_. **Uma história do Rio Grande do Sul: da pré- história aos dias atuais**. n 2. 2010. Ed. Passo Fundo: UPF. Editora Universitária UPF.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. 7. ed. Pag. 80-82 São Paulo: Atlas, 2008.

MOSELE, Sérgio Henrique. **A governança na cadeia agroindustrial da erva-mate na região do Alto Uruguai Rio-grandense, sob a ótica da cadeia de suprimentos**. Mestrado 2002. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios. Programa de Pós-Graduação em Agronegócios. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/5293>. Acesso em setembro 2015. Acesso em 24 Nov. 2015

NEUBERGER, L. **A economia gaúcha no séc. XX**. In: FLORES, H A. H. RS Século XX em retrospectivas. Pag. 47-58. Porto Alegre:Ediplat,2001.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 23. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

\_\_\_\_\_. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 32. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

\_\_\_\_\_. **Planejamento estratégico**, metodologia e prática. 6 ed. São Paulo: Atlas 1992.

**PAM, Pesquisa agrícola municipal, 2013**. Dezembro 2014. Disponível em: [http://www.agricultura.pr.gov.br/arquivos/File/deral/Prognosticos/erva\\_mate\\_2014\\_2015.pdf](http://www.agricultura.pr.gov.br/arquivos/File/deral/Prognosticos/erva_mate_2014_2015.pdf). Acesso em 12 Nov. 2015.

PEREZ, L.H. FREITAS, B.B. DE **Chá preto: estabilidade no mercado**. São Paulo: IEA, 2003. Disponível em: <http://www.iea.sp.gov.br/out/vertexto.php?codtexto=791>. Acesso em 21 Out 2015.

SCHNEIDER, S. **As transformações recentes da agricultura familiar no Rio Grande do Sul: o caso da agricultura em tempo parcial**. Ensaios FEE. Porto Alegre, v.16, n.1, pag. 105-129, 1995.

SEAB- **Secretaria de Estado da Agricultura e do Abastecimento. DERAL, departamento de economia rural. Produtos Florestais- Erva-mate**. Dezembro 2013. Disponível em: [http://www.agricultura.pr.gov.br/arquivos/File/deral/Prognosticos/Erva\\_Mate\\_2013\\_2014.pdf](http://www.agricultura.pr.gov.br/arquivos/File/deral/Prognosticos/Erva_Mate_2013_2014.pdf). Acesso em 09 Dez 2015.

SEAB- **Secretaria de Estado da Agricultura e do Abastecimento. DERAL, departamento de economia rural. Produtos Florestais- Erva-mate INYM, Instituto Nacional do Mate, 2013**.

SILVA, P. R. **Uma releitura do processo de transformações na agricultura gaúcha no período 1970-1980**. 2001. Pag. 198 Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Rural), Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2001.

VASCONCELLOS, Fernanda Castilhos França de, **Os impactos da criação do MERCOSUL no mercado de erva-mate no Rio Grande do Sul. Graduação 2012**. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Faculdade de Ciências Econômicas. Curso de Ciências Econômicas. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/54927>. Acesso 20 de Set 2015.

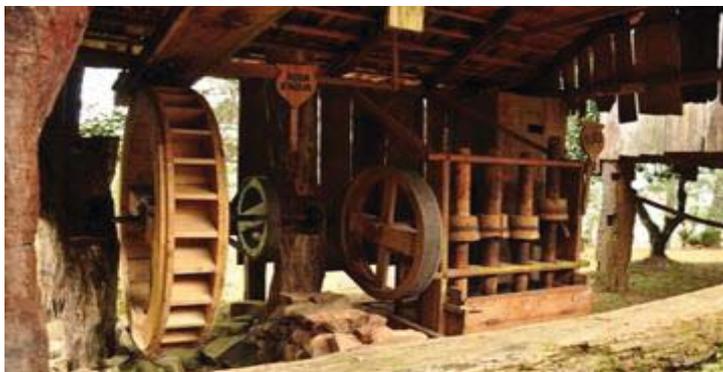
VASCONCELLOS, Marco Antônio Sandoval. **Fundamentos da economia**, Manuel. Enriquez Garcia. 5 ed. – São Paulo- Saraiva, 2014.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

## **ANEXOS**

## ANEXO A- FOTOS DO PROCESSO HISTÓRICO DA ERVA-MATE.

Figura 07- Reconstrução do Processo da erva-mate (Parque do Ibama).



Fonte: PREFEITURA DE ILÓPOLIS, 2015.

Figura 08- Sede da Empresa Cosméticos Akatu Brasil.



PREFEITURA DE ARVOREZINHA, 2015.

## ANEXO B: QUESTIONÁRIO PARA OS FUNCIONÁRIOS DO SETOR ERVATEIRO



UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO

Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis

Curso de Administração

Planejamento Estratégico

Prezado funcionário,

Este questionário tem a finalidade de resgatar informações pertinentes ao setor ervateiro, as quais servirão para o trabalho de conclusão de curso da acadêmica Simone Guerini Maia da Universidade de Passo Fundo, campus Soledade.

Sua colaboração é de muita importância para dar continuidade e veracidade ao estudo que esta sendo realizado com o setor ervateiro.

Muito Obrigada!

**1 - Faixa etária:**

- De 15 a 20 anos
- De 21 a 25 anos
- De 26 a 30 anos
- Mais de 30 anos

**2 - Sexo:**

- Feminino
- Masculino

**3 - Renda:**

- Até R\$ 9.456,00
- Até R\$ 3.940,00
- Até R\$ 3.152,00
- Até R\$ 2.364,00
- Até R\$ 1.576,00
- Até R\$ 788,00

**4 - Estado civil:**

- Solteiro(a)
- Casado(a)
- Separado(a)

- ( ) Viúvo(a)  
 ( ) Outro: \_\_\_\_\_

**5. Quanto tempo trabalha da ervateira:**

- ( ) De 1 a 12 meses  
 ( ) De 1 a 3 anos  
 ( ) De 3 a 8 anos  
 ( ) De 8 a 12 anos  
 ( ) De 12 a 15 anos  
 ( ) Mais de 15 anos

**6. Qual a sua formação:**

- ( ) Ensino Fundamental Incompleto  
 ( ) Ensino Fundamental Completo  
 ( ) Ensino Médio Incompleto  
 ( ) Ensino Médio Completo  
 ( ) Nível Superior Incompleto  
 ( ) Nível Superior Completo  
 ( ) Nível de Pós-Graduação

**7. Qual seu curso? \_\_\_\_\_**

Preencha com um (X) a opção conforme a seguinte legenda:

- 1 - Totalmente satisfeito  
 2 - Satisfeito  
 3 - Nem satisfeito e nem insatisfeito  
 4 - Insatisfeito  
 5 - Totalmente insatisfeito

Questionário	1	2	3	4	5
8. Com relação às condições de trabalho, qual seu nível de satisfação?					
9. Qual seu nível de satisfação com relação a jornada de trabalho?					
10. Com relação á carga de trabalho, ela é adequada á capacidade física de trabalhador, qual seu nível de satisfação?					
11. Quanto ao clima da ervateira, qual seu nível de satisfação?					
12. Com relação ao relacionamento com colegas de trabalho, qual seu nível de satisfação?					
13. Com relação ao relacionamento com gerência, qual o nível de satisfação?					
14. Quanto ao ambiente da ervateira (ambiente físico, seguro e saudável), qual o seu nível de satisfação?					
15. Quanto a ervateira ela observa os direitos trabalhistas e privacidade pessoal, qual seu nível de satisfação?					

16. Quanto aos salários e benefícios, que a ervateira disponibiliza, qual seu nível de satisfação?					
17. Quanto a igualdade de oportunidade e senso comunitário no ambiente de trabalho, qual o seu nível de satisfação?					

**Questão 18:** Em relação a oportunidade para uso e desenvolvimento das capacidades (autonomia, uso das múltiplas capacidades e habilidades, informações gerais sobre tarefas solicitadas), o que você acha?

**Funcionário 1:** *Não tem oportunidade, é do jeito deles(chefes), não gostam muito de ideias.*

**Funcionário 2:** *Não precisamos, saber muito, as tarefas são bem explicadas, tudo e bem esclarecidos.*

**Funcionário 3:** *Sim temos oportunidades*

**Funcionário 4:** *Sim temos oportunidades,*

**Funcionário 5:** *As informações são passadas com bastante, clareza.*

**Funcionário 6:** *Sim a ervateiras pede nos da autonomia para as escolhas.*

**Funcionário 7:** *Não temos oportunidades de expressar nossa opinião.*

**Funcionário 8:** *Estamos começando agora a ervateira, então todas as decisões são tomadas em famílias.*

**Funcionário 9:** *Não temos oportunidades de fazer as tarefas do nosso jeito.*

**Funcionário 10:** *Depende da tarefa se for para diminuir custos, a ervateira aceita nossa opinião se não a nossa opinião não é aceita.*

**Funcionário 11:** *Nós estamos começando então não tem muito isso.*

**Funcionário 12:** *Não a gente não tem isso ainda.*

**Funcionário 13:** *Nós temos oportunidades de fazer as tarefas do nosso jeito.*

**Funcionário 14:** *Eu só faço do jeito que meu filho manda, ele é o dono da ervateira, então ele diz o como tem que fazer.*

**Funcionário 15:** *Somos pequenos, cada um da família faz um pouco.*

**Funcionário 16:** *Nesse sentido, a ervateira não nós da muita oportunidade.*

**Funcionário 17:** *A gente não tem nada disso, todo mundo faz todas as tarefas.*

**Funcionário 18:** *Ainda estou esperando uma oportunidade.*

**Funcionário 19:** *Nossa ervateira não tem infraestrutura para isso.*

**Funcionário 20:** *Eu só dou uma mão quando meu irmão precisa, dai eu faço do jeito que ele quer.*

**Funcionário 21:** *Não a gente faz o que o patrão manda.*

**Funcionário 22:** *A nossa ervateira é pequena, então a gente faz tudo junto.*

**Funcionário 23:** *Algumas coisas a gente muda outras a gente faz como eles querem.*

**Funcionário 24:** *Nós terceirizamos tudo fazemos só a parte final, então as tarefas são do jeito do dono da ervateira.*

**Funcionário 25:** *Eu faço bastante sugestão, algumas mudam outras não.*

**Funcionário 27:** *A nossa empresa ainda é pequena, mas o dia que a gente for grande, com certeza quero dar espaço para os meus companheiros.*

**Funcionário 28:** *Todo mundo trabalha junto.*

**Funcionário 29:**

**Funcionário 30:** *É a própria família que trabalha, a gente não tem disso*

**Funcionário 31:**

**Funcionário 32:** *Nós não pensamos nisso, a gente faz o que tem que fazer, sem pensar na tarefa.*

**Questão 19:** **E, em relação a oportunidade de crescimento e segurança no emprego (desenvolvimento das potencialidades, aquisição de novos conhecimentos, habilidades e carreira)?**

**Funcionário 1:** *Não, tem oportunidade de crescimento.*

**Funcionário 2:** *Sim, tem oportunidade basta se esforçar.*

**Funcionário 3:** *A ervateira da oportunidade basta querer, eu já to bem assim então para ,mim tanto faz.*

**Funcionário 4:** *Não tem oportunidade você foi contratado para fazer esse trabalho, é esse e deu.*

**Funcionário 5:** *Depende do que você quer fazer as vezes tem oportunidade, as vezes não.*

**Funcionário 6:** *Sim, a ervateira sempre disponibiliza de curso de aperfeiçoamento.*

**Funcionário 7:** *A gente não tem muito para onde crescer aqui dentro.*

**Funcionário 8:** *A gente quer crescer com certeza.*

**Funcionário 9:** *A empresa fornece bastante segurança no emprego.*

**Funcionário 10:** *Não, tem oportunidade.*

**Funcionário 11:** *Eu sempre presto muita atenção, para aprender com as ervateiras maiores.*

**Funcionário 12:** *No momento a gente não tem isso ainda.*

**Funcionário 13:** *Sim, a ervateira fornece cursos.*

**Funcionário 14:** *Não sei se meu filho tem isso.*

**Funcionário 15:** *Não temos isso.*

**Funcionário 16:** *A gente pode crescer aqui dentro.*

**Funcionário 17:** *Nós fomos em outras ervateiras para aprender como era antes de começar e a nossa ervateira.*

**Funcionário 18:** *Sim tem oportunidade.*

**Funcionário 19:** *Somos pequenos e não temos funcionários de fora só a família mesmo.*

**Funcionário 20:** *Olha não parei para falar isso com meu irmão sobre isso ainda.*

**Funcionário 21:** *Ainda não tive oportunidade.*

**Funcionário 22:** *Tamo começando então não nós preocupamos com isso.*

**Funcionário 23:** *Sim tem oportunidade.*

**Funcionário 24:** *Com certeza a ervateira vai crescer e ai poderemos empregar pessoas.*

**Funcionário 25:** *Não, tem oportunidade.*

**Funcionário 26:** *Não tem oportunidade.*

**Funcionário 27:** *Ainda não pensamos nisso.*

**Funcionário 28:** *Estamos começando, e esperamos dar oportunidades de trabalho para bastante pessoas.*

**Funcionário 29:**

**Funcionário 30:** *Queremos chegar lá, com certeza um dia vamos ser uma ervateira estruturada.*

**Funcionário 31:** *Não temos isso.*

**Funcionário 32:**

**Questão 20:** **Com relação ao seu desempenho perante a ervateira, como ele é reconhecido?**

**Existe retorno e feedback?**

**Funcionário 1:** *Nunca tive retorno ou feedback*

**Funcionário 2:** *Nunca tive feedback positivo, só negativo.*

**Funcionário 3:** *Odeio quando eles xingam em publico.*

**Funcionário 4:** *Eles sempre xingam em público, mas elogiar duvido.*

**Funcionário 5:** *Eles criticam em particular, e elogiar também.*

**Funcionário 6:** *Nunca tive reconhecimento.*

**Funcionário 7:** *Sempre tive reconhecimento do meu trabalho.*

**Funcionário 8:** *Como fizemos tudo, não temos muito disso.*

**Funcionário 9:** *As vezes tenho reconhecimento outras vezes não tenho reconhecimento.*

**Funcionário 10:** *Não sei o que é isso.*

**Funcionário 11:** *Quando tá certo, tá mas quando precisa mudar a gente fala.*

**Funcionário 12:** *Nem sei o que é isso feedback.*

**Funcionário 13:** *Tenho reconhecimento, merecido.*

**Funcionário 14:** *A gente procura corrigir o que tá errado.*

**Funcionário 15:** *A ervateira procura mudar o que tá errado, mas não elogia o que tá certo.*

**Funcionário 16:** *Nunca tive reconhecimento.*

**Funcionário 17:** *Não temos isso, ainda talvez um dia teremos.*

**Funcionário 18:** *Sempre tive reconhecimento.*

**Funcionário 19:** *Somos pequenos, não temos isso.*

**Funcionário 20:** *Eu sempre pergunto para o meu irmão se esta certo ou errado.*

**Funcionário 21:** *Eu adoro receber elogios.*

**Funcionário 22:** *Não sei o que é isso.*

**Funcionário 23:** *Nunca tive isso.*

**Funcionário 24:** *Ainda não trabalhamos com isso.*

**Funcionário 25:** *Sempre tive retorno.*

**Funcionário 26:** *Eu sempre gosto de ser reconhecido.*

**Funcionário 27:** *Não faço isso ainda.*

**Funcionário 28:** *Eu sempre elogio quando tá certo, e falo quando tá errado.*

**Funcionário 29:**

**Funcionário 30:** *Eu sempre falo quando tá errado.*

**Funcionário 31:** *A gente não tem retorno.*

**Funcionário 32:**

**Questão 21: Quais os pontos fortes da ervateira, em sua opinião?**

**Funcionário 1:** *Marca e qualidade da erva- mate*

**Funcionário 2:** *A marca*

**Funcionário 3:** *Boa compra de erva-mate*

**Funcionário 4:** *Confiabilidade*

**Funcionário 5:** *Bons funcionários*

**Funcionário 6:** *Boa qualidade da erva- mate*

**Funcionário 7:** *Credibilidade*

**Funcionário 8:** *Qualidade da erva-mate.*

**Funcionário 9:** *A marca e boa qualidade da erva-mate.*

**Funcionário 10:** *A marca e a boa erva- mate*

**Funcionário 11:** *Qualidade da erva-mate, preço*

**Funcionário 12:** *Marca*

**Funcionário 13:** *Qualidade dos funcionários.*

**Funcionário 14:** *Preço, e qualidade da erva- mate*

**Funcionário 15:** *Preço*

**Funcionário 16:** *Boa compra de erva-mate.*

**Funcionário 17:** *Qualidade da erva-mate.*

**Funcionário 18:** *Qualidade da erva- mate, e bom preço.*

**Funcionário 19:** *Qualidade da erva-mate.*

**Funcionário 20:** *Boa erva- mate.*

**Funcionário 21:** *Credibilidade.*

**Funcionário 22:** *Preço acessível.*

**Funcionário 23:** *Bom preço, boa qualidade*

**Funcionário 24:** *Bom preço.*

**Funcionário 25:** *Funcionários de qualidade*

**Funcionário 26:** *Infraestrutura de ervateira*

**Funcionário 27:** *Qualidade da erva-mate.*

**Funcionário 28:** *Bom preço*

**Funcionário 29:**

**Funcionário 30:** *Qualidade da erva-mate.*

**Funcionário 31:** *Bom preço, qualidade da erva- mate.*

**Funcionário 32:**

**Questão 22:** **Quais os pontos fracos da ervateira, em sua opinião?**

**Funcionário 1:** *Cursos para qualificar os funcionários.*

**Funcionário 2:** *Queda das vendas, mas os custos são os mesmo*

**Funcionário 3:** *Falta de cursos*

**Funcionário 4:** *Falta de mão de obra qualificada*

**Funcionário 5:** *Compra de erva-mate verde muito cara*

**Funcionário 6:** *Falta de investimento em cursos*

**Funcionário 7:** *Investir na infraestrutura*

**Funcionário 8:** *Poucos recursos, para competir com a concorrência.*

**Funcionário 9:** *Investir em frota*

**Funcionário 10:** *Mais qualificação*

**Funcionário 11:** *Falta de infraestrutura*

**Funcionário 12:** *Falta de condições financeiras para concorrer no mercado.*

**Funcionário 13:** *Investir em marketing*

**Funcionário 14:** *Pouco dinheiro para contratar pessoas.*

**Funcionário 15:** *Ter que depender das outras ervateiras para secar a erva-mate.*

**Funcionário 16:** *Investir em logística*

**Funcionário 17:** *Falta de matéria prima de qualidade*

**Funcionário 18:** *Investir em maquinário.*

**Funcionário 19:** *Pouco dinheiro, para competir om as grandes.*

**Funcionário 20:** *Falta de infraestrutura.*

**Funcionário 21:** *Investir em mateadas*

**Funcionário 22:** *Concorrência desleal.*

**Funcionário 23:** *Diminuir os desperdício na linha de produção.*

**Funcionário 24:** *Pouco dinheiro para investir.*

**Funcionário 25:** *Comprar erva-mate melhor.*

**Funcionário 26:** *Aumentar a divulgação com mateadas.*

**Funcionário 27:** *Falta de pessoas para colher a matéria-prima.*

**Funcionário 28:** *Falta dinheiro para investir na divulgação da ervateira.*

**Funcionário 29:**

**Funcionário 30:** *Pouco capital de giro*

**Funcionário 31:** *Falta de infraestrutura*

**Funcionário 32:**

**Questão 23: Você percebe algum tipo de preconceito dentro da ervateira?**

**Funcionário 1:** *Não*

**Funcionário 2:** *Não*

**Funcionário 3:** *Não*

**Funcionário 4:** *Não*

**Funcionário 5:** *Não*

**Funcionário 6:** *Não*

**Funcionário 7:** *Não*

**Funcionário 8:** *Não*

**Funcionário 9:** *Não*

**Funcionário 10:** *Não*

**Funcionário 11:** *Não*

**Funcionário 12:** *Não*

**Funcionário 13:** *Não*

**Funcionário 14:** *Não*

**Funcionário 15:** *Não*

**Funcionário 16:** *Não*

**Funcionário 17:** *Não*

**Funcionário 18:** *Não*

**Funcionário 19:** *Não*

**Funcionário 20:** *Não*

**Funcionário 21:** *Não*

**Funcionário 22:** *Não*

**Funcionário 23:** *Não*

**Funcionário 24:** *Não*

**Funcionário 25:** *Não*

**Funcionário 26:** *Não*

**Funcionário 27:** *Não*

**Funcionário 28:** *Não*

**Funcionário 29:**

**Funcionário 30:** *Não*

**Funcionário 31:** *Não*

**Funcionário 32:**

## ANEXO C – ENTREVISTA COM OS GESTORES DO SETOR ERVATEIRO



UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO  
Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis  
Curso de Administração  
Planejamento Estratégico

Prezado gestor,

Este questionário tem a finalidade de resgatar informações pertinentes ao setor ervateiro, as quais servirão para o trabalho de conclusão de curso da acadêmica Simone Guerini Maia da Universidade de Passo Fundo, campus Soledade.

Sua colaboração é de muita importância para dar continuidade e veracidade ao estudo que esta sendo realizado com o setor ervateiro.

Muito Obrigada!

**1. A ervateira esta situada em:**

- ( ) Arvorezinha
- ( ) Ilópolis

**2.Quanto tempo de mercado:**

- ( )Menos de 1 ano
- ( ) Menos de 2 anos
- ( ) de 3 a 6 anos
- ( ) Mais de 6 anos

**3.A ervateira é administrada por:**

- ( ) Pelo próprio dono
- ( ) Pelo filho de dono
- ( ) Grupo de sócio
- ( ) Pessoa contratada para administrar

**4. Qual a sua formação:**

- ( ) Ensino Fundamental Incompleto
- ( ) Ensino Fundamental Completo
- ( ) Ensino Médio Incompleto
- ( ) Ensino Médio Completo
- ( ) Nível Superior Incompleto
- ( ) Nível Superior Completo
- ( ) Nível de Pós-Graduação

### 5.Qual seu curso?

---

### **AMBIENTE INTERNO: PONTOS FRACOS e PONTOS FORTES**

#### **Questão 6: Quais os pontos fortes no ambiente interno da ervateira?**

**Gestor 1:** *Qualidade da erva –mate, como ela é selecionada a erva-mate mantém sempre um bom padrão.*

**Gestor 2:** *Qualidade da erva-mate.*

**Gestor 3:** *A união de esforços para manter um ambiente de trabalho ,favorável e produzir produtos de qualidade superior.*

**Gestor 4:** *Qualidade de matéria prima de produção própria*

**Gestor 5:** *Comprometimento*

**Gestor 6:** *Trabalho em equipe, comprometimento(da maioria) dos funcionários, experiência de longa data.*

**Gestor 7:** *Diálogo e união entre as pessoas que trabalham.*

**Gestor 8:**

**Gestor 9:**

**Gestor 10:** *Qualidade da erva-mate, ano inteiro.*

**Gestor 11:** *Selecionar bons ervais*

**Gestor 12:** *Qualidade da erva-mate,*

**Gestor 13:** *Qualidade do chimarrão,*

**Gestor 14:** *Boa erva-mate.*

**Gestor 15:** *Qualidade da erva-mate*

**Gestor 16:** *Qualidade do chimarrão*

**Gestor 17:** *Bons funcionários*

**Gestor 18:** *A gente investiu no momento certo.*

**Gestor 19:** *Manter a qualidade do chimarrão o não inteiro.*

**Gestor 20:** *Investir em tecnologia, para melhor cada vez mais a erva- mate.*

- Gestor 21:** *Qualidade da erva-mate.*
- Gestor 22:** *Selecionar os ervais.*
- Gestor 23:** *Investir em mão de obra qualificada*
- Gestor 24:** *Manter sempre tudo sobre controle*
- Gestor 25:** *Selecionar bons produtores.*
- Gestor 26:** *Investir em treinamentos.*
- Gestor 27:** *Qualidade da erva-mate, e bom preço.*
- Gestor 28:** *Qualidade da erva-mate*
- Gestor 29:** *Qualidade da erva-mate*
- Gestor 30:** *Qualidade da erva-mate*
- Gestor 31:** *Qualidade da erva-mate preço acessível.*
- Gestor 32:** *Qualidade da erva- mate.*

**Questão 7: Quais os pontos fracos no ambiente interno da ervateira?**

- Gestor 1:** *Equipe de vendas*
- Gestor 2:** *Falta de mão de obra qualificada*
- Gestor 3:** *Não identificamos pontos fracos no ambiente interno da empresa que não tinham sido sanados.*
- Gestor 4:** *Busca de parceiros comerciais para área de venda*
- Gestor 5:** *Falta de companheirismo*
- Gestor 6:** *Alguns casos de insubordinação (em relação a funcionários)*
- Gestor 7:** *Como esta é uma indústria familiar, não existem pontos fracos internos, até existem desavenças, porém, nada que não se resolva através do diálogo.*
- Gestor 8:**
- Gestor 9:**
- Gestor 10:** *Dificuldade com vendedores.*
- Gestor 11:** *Rotatividade de funcionário, a empresa investe em treinamento, depois de um ou dois meses o funcionário vai embora.*
- Gestor 12:** *Desperdício de erva-mate, na linha de produção.*
- Gestor 13:** *Falta de mão de obra qualificada.*
- Gestor 14:** *É difícil encontrar bons funcionários que venda bem.*
- Gestor 15:** *Dificuldade de encontrar bons funcionários.*
- Gestor 16:** *Bater as metas de venda*
- Gestor 17:** *Dificuldade em negociar com fornecedores*
- Gestor 18:** *Desperdício de material na linha de empacotamento*
- Gestor 19:** *Falta de mão de obra qualificada.*
- Gestor 20:** *Difícil motivar equipe de vendas.*

**Gestor 21:** *Falta de funcionários qualificados*

**Gestor 22:** *Desperdício de material na linha de empacotamento.*

**Gestor 23:** *Dificuldade com vendedores.*

**Gestor 24:** *Falta de mão de obra qualificada.*

**Gestor 25:** *Rotatividade de funcionário, principalmente na linha de recebimento do produto.*

**Gestor 26:** *Falta de funcionários qualificados,*

**Gestor 27:** *Dificuldade com vendedores.*

**Gestor 28:** *A empresa não consegue motivar a equipe de vendas.*

**Gestor 29:** *Manter a qualidade da erva- mate.*

**Gestor 30:** *Falta de mão de obra qualificada.*

**Gestor 31:** *Falta de funcionário qualificado.*

**Gestor 32:** *Dificuldade com o setor de vendas.*

### **COM RELAÇÃO AOS SISTEMAS DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS:**

**Questão 8: Quanto ao sistema de registros e controle, da ervateira?**

**Gestor 1:** *Com certeza, por causa de selo controle de rastreabilidade, controles normais e controle de tudo.*

**Gestor 2:** *Sim, controle de estoque e de pedidos*

**Gestor 3:** *A empresa possui rígido sistema de registro e controle de todos seus processos*

**Gestor 4:** *Controle através de software de gestão profissional centralizando todas as áreas de compras produção e venda*

**Gestor 5:** *Zada excel*

**Gestor 6:** *Não respondeu*

**Gestor 7:** *Essas questões resolvo pessoalmente.*

**Gestor 8:**

**Gestor 9:**

**Gestor 10:** *Sim*

**Gestor 11:** *Tem que ter tudo controlado*

**Gestor 12:** *Sim temos e um controle bem simples mas temos sim.*

**Gestor 13:***Sim*

**Gestor 14:** *Sim temos*

**Gestor 15:** *Com certeza tem que ter para saber todos os custos da ervateira*

**Gestor 16:** *Sim*

**Gestor 17:** *Sim*

**Gestor 18:** *Logico tem que ter.*

**Gestor 19:** *Sim*

**Gestor 20:** *Sim*

**Gestor 21:** *Sim*

**Gestor 22:** *Sim*

**Gestor 23:** *Tem que ter por causa das vendas para for ado estado.*

**Gestor 24:** *Sim*

**Gestor 25:** *Sim temos é bem simples, mas temos.*

**Gestor 26:** *Sim*

**Gestor 27:** *Sim*

**Gestor 28:** *Sim*

**Gestor 29:** *Sim*

**Gestor 30:** *Sim temos, investimos bastante em softwares.*

**Gestor 31:** *Sim*

**Gestor 32:** *Sim*

**Questão 9: Quanto aos problemas ou conflitos com produtores de erva-mate?**

**Gestor 1:** *Os produtos de erva-mate são selecionados são sempre os mesmo.*

**Gestor 2:** *Não, há conflitos para mim os produtores são como colaboradores para a empresa.*

**Gestor 3:** *A empresa possui equipe técnica para prestar atendimento e orientação aos produtores mantendo sempre um bom relacionamento.*

**Gestor 4:** *Resolvido com dialogo e orientação continua, quando as boas praticas de produção e manejo. Tais com o não uso de defensivo, adução somente orgânica.*

**Gestor 5:** *Hoje em dia a grande quantidade de matéria prima*

**Gestor 6:** *Não respondeu*

**Gestor 7:** *Procuramos não entrar em conflitos com produtores. É sempre bom termos uma relação amigável, um precisa do outro.*

**Gestor 8:**

**Gestor 9:**

**Gestor 10:** *Não temos problemas*

**Gestor 11:** *Os produtores são selecionados para não dar problemas.*

**Gestor 12:** *Não temos problemas.*

**Gestor 13:** *Não temos problemas.*

**Gestor 14:** *Não nossos fornecedores de erva-mate são selecionados para não dar problemas.*

**Gestor 15:** *São sempre os mesmos fornecedores.*

**Gestor 16:** *São anos que temos os mesmos produtores.*

**Gestor 17:** *Não*

**Gestor 18:** *Grande parte da nossa produção é do nosso próprio erval.*

**Gestor 19:** *Nunca tivemos nenhum tipo de problema.*

**Gestor 20:** *Não*

**Gestor 21:** *Não*

**Gestor 22:** *Não registramos nada até agora.*

**Gestor 23:** *Acredito que não, até por se o fornecedor não tiver satisfeito com nós ele vai procurar outra ervateira.*

**Gestor 24:** *Não*

**Gestor 25:** *Não temos problemas*

**Gestor 26:** *Por enquanto não tivemos nada.*

**Gestor 27:** *Não nunca tivemos nada.*

**Gestor 28:** *Até o momento não tivemos problema.*

**Gestor 29:** *Compramos pouca erva –mate de fora, a maioria e nossa mesmo.*

**Gestor 30:** *Tenho bons fornecedores de erva-mate por isso até agora nunca tive problemas.*

**Gestor 31:** *Não tenho problemas quanto a isso.*

**Gestor 32:** *Não*

**Questão 10: Os colaboradores são preparados, capacitados para trabalhar nas ervateiras?**

**Gestor 1:** *Sim, eles passam por um treinamento.*

**Gestor 2:** *São, sim*

**Gestor 3:** *Todos os colaboradores são capacitados da admissão e periodicamente os quanto as função que ira exercer bem como em boas praticas de fabricação, relações interpessoais, uso de EPIS dentro outros desenvolvidos durante o ano*

**Gestor 4:** *Sim são treinados pelo manual de boas praticas de fabricação*

**Gestor 5:** *Mais om experiência*

**Gestor 6:** *Há um tempo de treinamento, e a pessoa esta apta , o contrato e efetivado ,caso contrario não*

**Gestor 7:** *Nossa ervateira é de porte familiar, portanto quem trabalha é minha família e eu, e nos julgamos preparados para esta atividade.*

**Gestor 8:**

**Gestor 9:**

**Gestor 10:** *Sim*

**Gestor 11:** *São sim*

**Gestor 12:** *Sim*

**Gestor 13:** *Sim*

**Gestor 14:** *Sim*

**Gestor 15:** *Sim*

**Gestor 16:** *Sim*

**Gestor 17:** *Sim*

**Gestor 18:** *Sim*

**Gestor 19:** *Sim*

**Gestor 20:** *Sim*

**Gestor 21:** *Sim*

**Gestor 22:** *Sim*

**Gestor 23:** *Sim*

**Gestor 24:** *Sim*

**Gestor 25:** *Sim*

**Gestor 26:** *Sim*

**Gestor 27:** *Sim*

**Gestor 28:** *Sim*

**Gestor 29:** *Sim*

**Gestor 30:** *Sim*

**Gestor 31:** *Sim*

**Gestor 32:** *Sim*

#### **COM RELAÇÃO AOS RECURSOS HUMANOS:**

**Questão 11: Quanto aos processos de contratação, eles identificam os requisitos para o futuro bom desempenho?**

**Gestor 1:** *Tem dois casos, um que a gente já contrata para determinado setor, e outro que vão evoluindo dentro da ervateira.*

**Gestor 2:** *Contrato pessoas com potencial.*

**Gestor 3:** *Sim todos os funcionários passam por processo de seleção com critérios pré-estabelecidos através de entrevistas realizadas pelo setor de RH .*

**Gestor 4:** *Primeiramente são feito exames de aptidão. Aptos são orientados pelos próprios líderes e gestores*

**Gestor 5:** *Sim*

**Gestor 6:** *Sim notoriamente*

**Gestor 7:** *Nossa ervateira é de porte familiar, portanto quem trabalha é minha família e eu, e nos julgamos preparados para esta atividade.*

**Gestor 8:**

**Gestor 9:**

**Gestor 10:** *Eu contrato o futuro funcionário e faço uma experiência para ver se eu gosto do trabalho dele e ele gosta de trabalhar na ervateira.*

**Gestor 11:** *Neste momento e somente eu e minha família que trabalhamos, mas quando começar a contratar quero pessoas com futuro.*

**Gestor 12:** *Sempre contrato pessoas para a vaga disponível.*

**Gestor 13:** *Gosto de pessoas que tem futuro e boa vontade.*

**Gestor 14:** *Contrato pessoas que já tenham alguma experiência com ervateiras ai é mais fácil de adaptar as necessidades da ervateira.*

**Gestor 15:** *Normalmente contrato pessoal com o perfil que eu preciso.*

**Gestor 16:** *Sim, sempre procuro identificar se ele tem perfil para a vaga.*

**Gestor 17:** *Existem alguns funcionários que foram contratos para um setor mas evoluíram e hoje estão em setores acima dos seus.*

**Gestor 18:** *Eu contratado já pensando no futuro desde profissional.*

**Gestor 19:** *Ainda não temos estrutura para contratar.*

**Gestor 20:** *Contrato somente para a função necessária.*

**Gestor 21:** *Sim busco pessoas com potencial.*

**Gestor 22:** *As vezes sim , as vezes não.*

**Gestor 23:** *Por enquanto ainda não contratei ninguém.*

**Gestor 24:** *Procuro contratar pessoas com potencial.*

**Gestor 25:** *Eu gosto de contratar pessoas que já tenham experiência no cargo em questão.*

**Gestor 26:** *As vezes contrato pessoa sem experiência e treino do meu jeito é melhor.*

**Gestor 27:** *Gosto de pessoas com boa vontade de aprender.*

**Gestor 28:** *A empresa ainda não esta em condições de contratar ninguém.*

**Gestor 29:** *Meus funcionários tem anos de empresa.*

**Gestor 30:** *Contrato pessoa para o cargo que necessito.*

**Gestor 31:** *Contrato para o cargo desejado.*

**Gestor 32:** *Sim, procuro pessoas com bom perfil.*

**Questão 12:** **Em relação aos colaboradores, possuem conhecimento das metas e objetivos da empresa?**

**Gestor 1:** *Sim*

**Gestor 2:** *Sim, possuem conhecimento*

**Gestor 3:** *Sim todos os colaboradores possuem conhecimento, pois assim irão atender a demanda da empresa*

**Gestor 4:** *Sim procura-se sempre usar as boas praticas como diretrizes e alcances dos objetivos*

**Gestor 5:** *Sim*

**Gestor 6:** *Algum sim os mais próximos na administração*

**Gestor 7:** *Nossa ervateira é de porte familiar, portanto quem trabalha é minha família e eu, e nos julgamos preparados para esta atividade.*

**Gestor 8:**

**Gestor 9:**

**Gestor 10:** *Com certeza*

**Gestor 11:** *Sim*

**Gestor 12:** *É preciso que eles tenham conhecimento para que possam a ajudar a ervateira a alcançá-los*

**Gestor 13:** *Sim*

**Gestor 14:** *Logico*

**Gestor 15:** *É necessário que eles tenham as metas bem claras.*

**Gestor 16:** *Sem sombra de duvida eles precisam saber.*

**Gestor 17:** *Sim*

**Gestor 18:** *Sim*

**Gestor 19:** *Com certeza*

**Gestor 20:** *Sim*

**Gestor 21:** *Provavelmente sim*

**Gestor 22:** *Acredito que sim*

**Gestor 23:** *Com certeza*

**Gestor 24:** *Sim*

**Gestor 25:** *Logico*

**Gestor 26:** *Sim*

**Gestor 27:** *Eles precisam saber.*

**Gestor 28:** *Com certeza.*

**Gestor 29:** *Sim*

**Gestor 30:** *Sim*

**Gestor 31:** *Sim*

**Gestor 32:** *Sim*

### **Questão 13: Existe trabalho em equipe?**

**Gestor 1:** *Sim*

**Gestor 2:** *Sim, tanto nas vendas quanto na produção*

**Gestor 3:** *Sim todos os colaboradores trabalham num esforço coletivo a fim de manter um bom relacionamento interpessoal, bem como para o bom desempenho de suas atividades.*

**Gestor 4:** *Sempre senão o empreendimento não fica em pé nem progride.*

**Gestor 5:** *Sim*

**Gestor 6:** *Sim. Apesar de diferentes, os setores são interligados.*

**Gestor 7:** *Mesmo sendo minha família e eu que trabalhamos na indústria, existe sim trabalhamos em equipe, pois é impossível trabalhar sem esse requisito.*

**Gestor 8:**

**Gestor 9:**

**Gestor 10:** *Sim*

**Gestor 11:** *Sim, pelo menos é o que se espera.*

**Gestor 12:** *Sim*

**Gestor 13:** *Sim*

**Gestor 14:** *Se temos conflitos resolvemos em família.*

**Gestor 15:** *Sim*

**Gestor 16:** *Sim, tem que ter*

**Gestor 17:** *Sim*

**Gestor 18:** *Sim*

**Gestor 19:** *Sempre tem opiniões diferentes, mas a gente sempre resolve.*

**Gestor 20:** *Sim*

**Gestor 21:** *Acho que si, pelo menos é o que se espera.*

**Gestor 22:** *Acredito sim, é o que se espera.*

**Gestor 23:** *Sim*

**Gestor 24:** *Precisamos trabalhar em equipe.*

**Gestor 25:** *Sim*

**Gestor 26:** *As vezes a gente tem uma discussões mas resolve rapidinho.*

**Gestor 27:** *Acredito que sim.*

**Gestor 28:** *Sim*

**Gestor 29:** *sim temos em todos os setor da ervateira.*

**Gestor 30:** *Sim e preciso a gente trabalhar bem.*

**Gestor 31:** *Sim com certeza.*

**Gestor 32:** *É o que se espera.*

**Questão 14: Quanto ao bem estar familiar de seus colaboradores, a ervateira se preocupa?**

**Gestor 1:** *Não, temos planos de saúde, pagos pela ervateira para todos os membros da família.*

**Gestor 2:** *Sim, a ervateira proporciona confraternização*

**Gestor 3:** *Sim. A empresa possui planos de saúde para os colaboradores e dependentes.*

**Gestor 4:** *Com salários em dias e valorização profissional e pessoal, o colaborador sente assistido e motivado, levando essa sensação para suas casa e famílias.*

**Gestor 5:** *Sim*

**Gestor 6:** *Sim fornecemos plano de saúde para o funcionários e sua família, assim como plano odontológicos.*

**Gestor 7:** *Nos procuramos com o nosso bem estar e se tivermos colaboradores nos preocupamos também, pois com isso o trabalho é bem desenvolvido.*

**Gestor 8:**

**Gestor 9:**

**Gestor 10:** *Sim, disponibilizamos de plano de saúde.*

**Gestor 11:** *Sim, disponibilizamos de plano de saúde e fazemos confraternização.*

**Gestor 12:** *No momento não temos condição, apenas fazemos uma confraternização.*

**Gestor 13:** *Sim, disponibilizamos de plano de saúde.*

**Gestor 14:** *Ainda não temos, mas vamos ter.*

**Gestor 15:** *Sim, disponibilizamos de plano de saúde e odontológico.*

**Gestor 16:** *Não temos condições para isso*

**Gestor 17:** *Sim, disponibilizamos de plano de saúde.*

**Gestor 18:** *Ainda não conseguimos pagar, fazemos uma confraternização.*

**Gestor 19:** *Estamos começando, então ainda não dá para pagar plano de saúde, mas pretendo implantar futuramente.*

**Gestor 20:** *Sim, disponibilizamos de plano de saúde e odontológico.*

**Gestor 21:** *Não podemos disponibilizar por enquanto.*

**Gestor 22:** *Não temos como pagar agora no início, mas tenho a intenção de implantar.*

**Gestor 23:** *Sim, disponibilizamos de plano de saúde e fazemos confraternização.*

**Gestor 24:** *Na atual circunstância não temos como disponibilizar plano de saúde.*

**Gestor 25:** *Sim, disponibilizamos de plano de saúde.*

**Gestor 26:** *Não podemos disponibilizar, por enquanto.*

**Gestor 27:** *Sim, disponibilizamos de plano de saúde e odontológico.*

**Gestor 28:** *Sim, disponibilizamos de plano de saúde e fazemos confraternização.*

**Gestor 29:** *Não temos como pagar plano de saúde, mas fazemos confraternização.*

**Gestor 30:** *Não temos plano de saúde.*

**Gestor 31:** *Prendendo por plano de saúde, mais a frente.*

**Gestor 32:** *No momento não temos, mas quero implantar assim que possível.*

**Questão 15: Quanto aos equipamentos utilizados na prestação do serviço, a ervateira busca mantê-los em boas condições de trabalho?**

**Gestor 1:** *Manutenção preventiva.*

**Gestor 2:** *Sim, a ervateira se preocupa com a manutenção dos equipamentos.*

**Gestor 3:** *Sim, Todos os equipamentos passam por manutenção periódica, preventiva e corretiva.*

**Gestor 4:** *Sim, através do processo contínuo de manutenção e ajustes, sempre que necessário, inclusive com Normas Regulamentadoras as NR12.*

**Gestor 5:** *Sim, sempre faz as melhoras e trocas que precisam ser feitas*

**Gestor 6:** *Sempre. Caso contrário a qualidade do produto pode sofrer variação.*

**Gestor 7:** *Sim sempre mantidos em higiênicos e bom estados de uso para que nada de errado com o produto final.*

**Gestor 8:**

**Gestor 9:**

**Gestor 10:** *Manutenção preventiva.*

**Gestor 11:** *Manutenção preventiva.*

**Gestor 12:** *Sim manutenção preventiva, se não a fiscalização fecha a ervateira.*

**Gestor 13:** *Manutenção preventiva*

**Gestor 14:** *Manutenção preventiva, por isso tranca os alvarás,*

**Gestor 15:** *Manutenção preventiva*

**Gestor 16:** *Manutenção preventiva*

**Gestor 17:** *Manutenção preventiva e bom para nós e para os funcionários.*

**Gestor 18:** *Manutenção preventiva*

**Gestor 19:** *Manutenção preventiva, por que a fiscalização é rígida.*

**Gestor 20:** *Manutenção preventiva*

**Gestor 21:** *Manutenção preventiva*

**Gestor 22:** *Manutenção preventiva, os equipamentos tem que estar em bom estados.*

**Gestor 23:** *Manutenção preventiva*

**Gestor 24:** *Manutenção preventiva*

**Gestor 25:** *Manutenção preventiva, por que a fiscalização é rígida.*

**Gestor 26:** *Manutenção preventiva, por causa da fiscalização.*

**Gestor 27:** *Manutenção preventiva*

**Gestor 28:** *Manutenção preventiva, por que isso atrapalha o alvará.*

**Gestor 29:** *Manutenção preventiva*

**Gestor 30:** *Manutenção preventiva, ai você não tem maquina toda hora quebrando.*

**Gestor 31:** *Manutenção preventiva, ai não ocorre acidentes de trabalhos.*

**Gestor 32:** *Manutenção preventiva*

**Questão 16:** **Existe algum meio de comunicação da ervateira com seus colaboradores (murais, e-mail...)?**

**Gestor 1:** *Os murais são mais voltados para os pedidos.*

**Gestor 2:** *Sites e redes sócias para comunicação fora, dentro da empresa só mural de pedidos.*

**Gestor 3:** *Sim todos os setores possuem murais inclusive um junto ao relógio ponto da empresa, além da comunicação por e-mail entre os funcionários e chefias*

**Gestor 4:** *Sim*

**Gestor 5:** *Não*

**Gestor 6:** *Sim murais onde são fixados avisos telefones*

**Gestor 7:** *Não possuem colaboradores na empresa, porém temos 2 telefonas e um e-mail para contato.*

**Gestor 8:**

**Gestor 9:**

**Gestor 10:** *Os murais são usados para os pedidos.*

**Gestor 11:** *Os murais são mais voltados para os pedidos.*

**Gestor 12:** *Não temos murais ainda, mas tendo colocar.*

**Gestor 13:** *Os murais tem a finalidade de repassar os pedidos.*

**Gestor 14:** *Não temos infraestrutura para por mural.*

**Gestor 15:** *Os murais são usados para os pedidos.*

**Gestor 16:** *No momento não temos.*

**Gestor 17:** *Os murais são mais voltados para os pedidos.*

**Gestor 18:** *Ainda não trabalhamos com isso.*

**Gestor 19:** *Não começamos como mural.*

**Gestor 20:** *Os murais são mais usados para os pedidos.*

**Gestor 21:** *O mural é bem importante mas ainda não colocamos.*

**Gestor 22:** *Não trabalhamos com murais.*

**Gestor 23:** *Os murais são mais voltados para os pedidos.*

**Gestor 24:** *Não temos murais, conversamos entre nós.*

**Gestor 25:** *Os murais tem a finalidade de repassar os pedidos, para a linha de produção.*

**Gestor 26:** *Ainda não temos murais.*

**Gestor 27:** *Os murais são mais usados para os pedidos.*

**Gestor 28:** *Os murais são mais voltados para os pedidos.*

**Gestor 29:** *Não estalamos murais ainda mas vamos colocar, é bom*

**Gestor 30:** *Não temos murais.*

**Gestor 31:** *No momento não temos murais.*

**Gestor 32:** *Os murais são importantes, mas nossa ervateira ainda não tem.*

**Questão 17: A ervateira realiza reuniões com seus funcionários?**

**Gestor 1:** *Sim, a cada 2 meses.*

**Gestor 2:** *Sim realiza reuniões*

**Gestor 3:** *Sim periodicamente capacitando em diversos assuntos e promovendo treinamentos a respeito da rotina de trabalho funcionários são incentivados a participar de cursos de formação promovido por entidades do setor*

**Gestor 4:** *Sim sempre que necessário ,para manutenção de foco e alcance de objetivos muitos*

**Gestor 5:** *Não*

**Gestor 6:** *Não realizamos reunião periódicas .porem ,se ah algum projeto novo , mudança ou problemas para serem expostos e resolvidos em coletividades , são feitas reuniões*

**Gestor 7:** *São realizadas reuniões entre a família mais para um planejamento e criação de metas para o mês.*

**Gestor 8:**

**Gestor 9:**

**Gestor 10:** *Sim, a cada 4 meses.*

**Gestor 11:** *Sim, a cada 6 meses.*

**Gestor 12:** *Sim realiza reuniões*

**Gestor 13:** *Sim realiza reuniões, quando há necessidade.*

**Gestor 14:** *Sim, a cada 2 meses*

**Gestor 15:** *Sim realiza reuniões, por precisamos resolver um conflito.*

**Gestor 16:** *Sim realiza reuniões, quando é preciso.*

**Gestor 17:** *Sim realiza reuniões, quando a necessidade.*

**Gestor 18:** *Sim são feitas reuniões.*

**Gestor 19:** *Sim*

**Gestor 20:** *Sim, a cada 6 meses.*

**Gestor 21:** *Sim realiza reuniões, quando tem um problema.*

**Gestor 22:** *Sim, a cada 5 meses.*

**Gestor 23:** *Sim, a cada 5 meses.*

**Gestor 24:** *Sim realiza reuniões, quando é preciso.*

**Gestor 25:** *Sim, a cada 2 meses.*

**Gestor 26:** *Sim realiza reuniões, quando há um problema para realizar.*

**Gestor 27:** *Sim, a cada 2 meses.*

**Gestor 28:** *Sim, a cada 2 meses.*

**Gestor 29:** *Sim são feitas reuniões, quando é necessário.*

**Gestor 30:** *Sim, a cada 6 meses.*

**Gestor 31:** *Sim são feitas reuniões*

**Gestor 32:** *Sim, quando identificadas as necessidades*

### **COM RELAÇÃO ÀS FINANÇAS:**

**Questão 18:** **Em relação ao faturamento que a ervateira almejava, esta se concretizando?**

**Gestor 1:** *Superou as expectativas de quando começamos.*

**Gestor 2:** *Sim, acima das metas.*

**Gestor 3:** *Sim*

**Gestor 4:** *Dentro de uma gestão com controle financeiro busca-se resultado de médio e longo prazo sempre com boa base e pés no chão*

**Gestor 5:** *Sim*

**Gestor 6:** *Em partes esta .om a crise não se pode almejar tanto basta conseguir ficar em um nível satisfatório já não e tão ruim assim*

**Gestor 7:** *Sim, até mais do esperado, devido ao crescimento das vendas.*

**Gestor 8:**

**Gestor 9:**

**Gestor 10:** *Logico, nunca imaginei que cresceria tanto.*

**Gestor 11:** *Quando começamos era mais fácil do que agora, tinha menos ervateiras.*

**Gestor 12:** *Sim, acima do esperado.*

**Gestor 13:** *Sim, bem melhor que o esperado.*

**Gestor 14:** *Sim, acima das metas.*

**Gestor 15:** *Com certeza nunca esperei conquistar o que já conquistei.*

**Gestor 16:** *Sim, superou todas as metas.*

**Gestor 17:** *Sim bem melhor que o esperado.*

**Gestor 18:** *Sim, bem melhor que o esperado.*

**Gestor 19:** *Sim, acima das metas.*

**Gestor 20:** *Sim nunca imaginei chegar onde estou hoje e vou mais longe.*

**Gestor 21:** *Sim, nunca imaginei que recuperasse o investido tão rápido.*

**Gestor 22:** *Sim, acima das metas.*

**Gestor 23:** *Bem melhor do que esperado.*

**Gestor 24:** *Sim, acima das metas, já recuperei o que investi.*

**Gestor 25:** *Sim bem melhor que o esperado*

**Gestor 26:** *Sim, acima do esperado.*

**Gestor 27:** *Nunca imaginei ter esse reconhecimento.*

**Gestor 28:** *É muito bom ver que deu certo.*

**Gestor 29:** *Sim, acima das metas.*

**Gestor 30:** *Sim, acima das metas.*

**Gestor 31:** *Sim, acima das metas.*

**Gestor 32:** *Sim, acima das metas.*

**Questão 19: Quanto ao fluxo de caixa da ervateira, realiza-se controle?**

**Gestor 1:** *Lógico, como é uma sociedade tem que ter.*

**Gestor 2:** *Sim, toda a parte financeira da empresa é realizada por um funcionário da ervateira.*

**Gestor 3:** *Sim a empresa possui técnico em contabilidade responsável pelos controle contábeis*

**Gestor 4:** *Sim pelas ferramentais internas de gestão financeira*

**Gestor 5:** *Sim*

**Gestor 6:** *Sim tenta se manter sempre em equilíbrio*

**Gestor 7:** *Sim, é preciso organizar as entradas e saídas , mais para uma questão de controle.*

**Gestor 8:**

**Gestor 9:**

**Gestor 10:** *Sem eles não tem como saber se tem lucro ou não*

**Gestor 11:** *Sim temos uma pessoa que só faz isso*

**Gestor 12:** *Sim*

**Gestor 13:** *Tem que ter se não como vai controlar.*

**Gestor 14:** *Sim*

**Gestor 15:** *Com certeza tem controle*

**Gestor 16:** *Sim, e necessário*

**Gestor 17:** *Tenho uma pessoa somente para fazer isso.*

**Gestor 18:** *Sim*

**Gestor 19:** *Sim, e bem simples mas tem*

**Gestor 20:** *Tenho um software que faz isso. O*

**Gestor 21:** *Sim, mas eu não sei muito como funciona, e meu irmão que faz isso*

**Gestor 22:** *Sim*

**Gestor 23:** *Contratei uma pessoa que sabe mexer nesse programas de computador para fazer isso*

**Gestor 24:** *Sim, e bem simples é só para nós termos um controle melhor.*

**Gestor 25:** *Tenho um programa que faz isso*

**Gestor 26:** *Sim*

**Gestor 27:** *Com certeza tem que ter controle*

**Gestor 28:** *Sim meu filho faz esse controle.*

**Gestor 29:** *Sim*

**Gestor 30:** *Sim, estamos começando então e bem simples tem só o básico, mas temos sim.*

**Gestor 31:** *Sim, e bem simples.*

**Gestor 32:** *Sim, mas eu não sei muito bem mexer nisso.*

**Questão 20: Com relação aos setores, a ervateira busca mensurar os custos diante de cada um?**

**Gestor 1:** *Sim*

**Gestor 2:** *Sim, é feito um controle de receitas e despesas.*

**Gestor 3:** *Sim*

**Gestor 4:** *Sempre, existe centros de custos com reservas e provisionamento para cada setor da empresa*

**Gestor 5:** *Sim*

**Gestor 6:** *Por vezes, busca (não e muito fácil )já que um precisa do outro*

**Gestor 7:** *Não, no final do mês soma-se todas as despesas e são quitadas juntas.*

**Gestor 8:**

**Gestor 9:**

**Gestor 10:** *Sim, controlamos todos os setores, para que não aja desperdício.*

**Gestor 11:** *Sim temos controle de tudo*

**Gestor 12:** *Sim, é feito um controle.*

**Gestor 13:** *Sim temos controle, de todos os setores, e tentamos cortar gastos sempre e desperdícios sempre.*

**Gestor 14:** *Sim, é feito um controle bem simples.*

**Gestor 15:** *Sim temos tudo bem organizado.*

**Gestor 16:** *Sim, é feito um controle principalmente de estoque.*

**Gestor 17:** *Sim, temos controle.*

**Gestor 18:** *Sim, é feito um controle de despesas.*

**Gestor 19:** *Sim, é feito um controle de tudo dentro da ervateira.*

**Gestor 20:** *Sim, o controle é feito por um software.*

**Gestor 21:** *Sim, é meu irmão que faz o controle.*

**Gestor 22:** *Sim, é feito um controle das receitas.*

**Gestor 23:** *Sim o controla é feito por um programa de computador.*

**Gestor 24:** *Sim, é feito um controle de receitas.*

**Gestor 25:** *Sim temos e feito pelo computador.*

**Gestor 26:** *Sim, é feito um controle de despesas.*

**Gestor 27:** *Sim temos cada chefe do seu setor tem que fazer o controle de custos e nos repassar.*

**Gestor 28:** *Sim temos, cada setor tem que ser controlado, é meu filho que faz o controle..*

**Gestor 29:** *Sim, principalmente por que boa parte da produção e terceirizada.*

**Gestor 30:** *Sim, é feito um controle de todos os custos detalhados, para vermos onde podemos mudar.*

**Gestor 31:** *Sim, até por que a gente só faz a parte final aqui, o resto da produção é feita em outra ervateira.*

**Gestor 32:** *Sim, tentamos controlar todos os custos por setor mas as vezes não é fácil.*

**Questão 21: A ervateira trabalha com orçamentos futuros (capital de giro...)?**

**Gestor 1:** *Não é um projeto futuro*

**Gestor 2:** *Sim, quanto vai vender.*

**Gestor 3:** *Sim*

**Gestor 4:** *Sim faz parte da gestão do negocio .inclusive sua matéria prima própria e considerada capital de giro*

**Gestor 5:** *Sim capital próprio geralmente*

**Gestor 6:** *Nesse momento econômico não*

**Gestor 7:** *Sim, é importante trabalhar com orçamento para que fique o mais próximo possível do planejado, bem como capital de giro.*

**Gestor 8:**

**Gestor 9:**

**Gestor 10:** *Não, ainda não trabalhamos com orçamentos futuros só com vendas futuras, quanto queremos vender*

**Gestor 11:** *Não ainda não*

**Gestor 12:** *Sim, mas mais na área de vendas.*

**Gestor 13:** *Não mas é uma coisa a se pensar em orçamentos futuros.*

**Gestor 14:** *Sim, mas mais na área de produção.*

**Gestor 15:** *No momento não trabalhamos com orçamento futuro, mas temos que ter um bom capital de giro para nos manter.*

**Gestor 16:** *Sim, principalmente na área de produção*

**Gestor 17:** *Não ainda não projetamos nada*

**Gestor 18:** *Não ainda não fizemos orçamento.*

**Gestor 19:** *Sim, na área de vendas.*

**Gestor 20:** *Sim tenho uma pessoa que faz isso para mim.*

**Gestor 21:** *Sim, eu projeto quanto quero investir, quanto preciso ter de retorno.*

**Gestor 22:** *Sim, mais é mais na região que eu quero vender.*

**Gestor 23:** *Sim temos mas não faz muito tempo que começamos a fazer.*

**Gestor 24:** *Sim, mas mais na área das vendas.*

**Gestor 25:** *Não ainda não tenho isso.*

**Gestor 26:** *Sim, mas mais na área de produção.*

**Gestor 27:** *Começamos a pouco com o orçamento futuro, mas os capitais de giro controlam a tempo.*

**Gestor 28:** *Sim temos.*

**Gestor 29:** *Sim, mas é mais voltado para a área que eu quero abrir novos mercados.*

**Gestor 30:** *Sim, quanto vai produzir.*

**Gestor 31:** *Sim, quanto vai vender.*

**Gestor 32:** *Sim, principalmente quanto capital de giro tenho que ter.*

**Questão 22: Há orçamento previsto para o ano, geralmente se cumpre?**

**Gestor 1:** *Não*

**Gestor 2:** *Sim, é planejado metas e se trabalha para cumprir.*

**Gestor 3:** *Sim todo ano e feito projeção orçamentaria e cumpre*

**Gestor 4:** *Sim se busca cumprir o movimento orçado, pois em tempo de dificuldade financeira ,preveem um crescimento conservador com custo operacional sobre controle*

**Gestor 5:** *Não*

**Gestor 6:** *Não ah orçamento previsto mas sempre e melhorado neste quesito*

**Gestor 7:** *Há um orçamento previsto para o ao, acreditamos que irá se cumpri-lo, porém não nos surpreender se passar do estipulado.*

**Gestor 8:**

**Gestor 9:**

**Gestor 10:** *Sim, é preciso trabalhar com metas*

**Gestor 11:** *Sim, nós procuramos ficar dentro do que foi orçado.*

**Gestor 12:** *Não, ainda não trabalhamos com isso.*

**Gestor 13:** *Sim, bem simples, mas, a empresa esta tentando fazer orçamentos, e mais importante se manter dentro dele.*

**Gestor 14:** *Não, no momento não.*

**Gestor 15:** *Sim, é planejado orçamento para o ano.*

**Gestor 16:** *Não, ainda não.*

**Gestor 17:** *Sim, é planejado o orçamento e as metas.*

**Gestor 18:** *Não, começamos ainda.*

**Gestor 19:** *Não, por enquanto mas talvez no futuro.*

**Gestor 20:** *Sim, mais ou menos, a gente faz um calculo para o ano, e conforme precisa a gente vai ajustando..*

**Gestor 21:** *Não*

**Gestor 22:** *Não*

**Gestor 23:** *Sim.*

**Gestor 24:** *Não*

**Gestor 25:** *Sim*

**Gestor 26:** *Não*

**Gestor 27:** *Sim*

**Gestor 28:** *Sim.*

**Gestor 29:** *Não*

**Gestor 30:** *Não, mas, talvez futuramente.*

**Gestor 31:** *Não*

**Gestor 32:** *Não*

**Questão 23: Os retornos sobre os investimentos estão sendo satisfatórios?**

**Gestor 1:** *Sim*

**Gestor 2:** *Sim, o que foi investido esta sendo satisfatório.*

**Gestor 3:** *Sim*

**Gestor 4:** *Razoável ,o segmento encontra-se em retração ,porem mantem-se um plano de crescimento em busca de negócios*

**Gestor 5:** *Sim*

**Gestor 6:** *Estão nem sempre em curto prazo mais estão em longo prazo.*

**Gestor 7:** *Sim, até mais do que esperado inicialmente, até porque não foram feitos grandes investimentos.*

**Gestor 8:**

**Gestor 9:**

**Gestor 10:** *Sim.*

**Gestor 11:** *Sim, bem mais do que o esperado.*

**Gestor 12:** *Sim, estamos tendo um bom retorno.*

**Gestor 13:** *Sim.*

**Gestor 14:** *Sim, um bom retorno.*

**Gestor 15:** *Com certeza tivemos um bom retorno.*

**Gestor 16:** *Sim, o nosso retorno ainda é pouco, mas já é um retorno.*

**Gestor 17:** *Sim,*

**Gestor 18:** *Sim, sobre o que foi investido o retorno esta sendo satisfatório.*

**Gestor 19:** *Sim,*

**Gestor 20:** *Sim, bem melhor do que o esperado.*

**Gestor 21:** *Sim, não esperávamos ter um retorno tão rápido.*

**Gestor 22:** *Sim,*

**Gestor 23:** *Sim,*

**Gestor 24:** *Sim*

**Gestor 25:** *Sim, bem melhor.*

**Gestor 26:** *Sim, mas, ainda não recuperamos o valor investido.*

**Gestor 27:** *Sim,*

**Gestor 28:** *Sim*

**Gestor 29:** *Sim, já conseguimos recuperar o valor investido.*

**Gestor 30:** *Sim,*

**Gestor 31:** *Sim,*

**Gestor 32:** *Sim,*

### **COM RELAÇÃO AO MARKETING:**

**Questão 24:** **Há diferenciação nos serviços ofertados pela ervateira?**

**Gestor 1:** *Sim, não só erva-mate e chás.*

**Gestor 2:** *A gente trabalha com parceria com os clientes.*

**Gestor 3:** *O maior diferencial da empresa e a qualidade dos produtos oferecidos*

**Gestor 4:** *Qualidade do produto e atendimento diferenciado da linha de frente (área comercial) através do parceiros distribuidores*

**Gestor 5:** *Sim procurasse tem pontualidade da entrega*

**Gestor 6:** Não .no momento trabalhamos com comerciais da RBS TV

**Gestor 7:** O principal marketing é um produto excelente e bem divulgado ao publico alvo, é encima disso que trabalhamos.

**Gestor 8:**

**Gestor 9:**

**Gestor 10:** Sim, no produto.

**Gestor 11:** Sim.

**Gestor 12:** Sim, nos serviços ofertados.

**Gestor 13:** Sim.

**Gestor 14:** Sim.

**Gestor 15:** Sim, na parceria com clientes.

**Gestor 16:** Sim.

**Gestor 17:** Sim, na qualidade do produto.

**Gestor 18:** Sim.

**Gestor 19:** Sim.

**Gestor 20:** Sim.

**Gestor 21:** Sim, fazemos parceria com os funcionários.

**Gestor 22:** Sim, no produto.

**Gestor 23:** Sim.

**Gestor 24:** Sim.

**Gestor 25:** Sim.

**Gestor 26:** Sim.

**Gestor 27:** Sim, nos serviços da ervateira.

**Gestor 28:** Sim.

**Gestor 29:** Sim.

**Gestor 30:** Sim.

**Gestor 31:** Sim, no produto.

**Gestor 32:** Sim.

**Questão 25: Ocorre mensuração de satisfação dos clientes da ervateira?**

**Gestor 1:** Satisfação não mas sobre reclamações sim e é procurado corrigir o erro da reclamações.

**Gestor 2:** É feito uma pesquisa de mercado para saber se os clientes tão gostando.

**Gestor 3:** Sim através do site da empresa ou contato telefônico ou e-mail

**Gestor 4:** Sim através do feedbacks dos clientes, se busca entender os critérios de qualidade e e melhoria do processo e produto

**Gestor 5:** Sim através e-mail

**Gestor 6:** Muitos clientes ligam mandam e-mail carta e isso exposto paro os demais

**Gestor 7:** *Nas regiões em que vendemos procuramos saber o grau de satisfação e aprovação dos clientes, para podermos modificar, eventualmente, o produto.*

**Gestor 8:**

**Gestor 9:**

**Gestor 10:** *Sim mas é de forma informal.*

**Gestor 11:** *Na verdade a gente só corrige o erro.*

**Gestor 12:** *Não ainda não fazemos nada.*

**Gestor 13:** *Sim, a empresa procura saber se a erva-mate esta tendo boa qualidade*

**Gestor 14:** *As vezes a empresa liga para o mercado para ver se gostou da erva-mate.*

**Gestor 15:** *Não no momento não*

**Gestor 16:** *No momento não.*

**Gestor 17:** *É um projeto futuro.*

**Gestor 18:** *Não*

**Gestor 19:** *Ainda não.*

**Gestor 20:** *Tenho ideia de implantar.*

**Gestor 21:** *Sim.*

**Gestor 22:** *A ervateira liga para saber como esta sendo as vendas.*

**Gestor 23:** *Sim gostamos de saber o que nosso cliente pensa.*

**Gestor 24:** *Não só quando a reclamação do produto.*

**Gestor 25:** *Sim mas é bem simples só uma conversa.*

**Gestor 26:** *Não, quando o cliente reclama a empresa recolhe a erva-mate, e repõem outra no lugar da recolhida.*

**Gestor 27:** *Sim*

**Gestor 28:** *Sim prefiro saber o que meus clientes esperam da erva-mate que a minha empresa produz.*

**Gestor 29:** *É feito uma conversa informal com os clientes.*

**Gestor 30:** *Não*

**Gestor 31:** *Não*

**Gestor 32:** *Sim procuramos saber se eles estão gostando do nosso serviço.*

#### **Questão 26: Quanto a novos serviços lançados?**

**Gestor 1:** *A erva- mate com açúcar com menor custos.*

**Gestor 2:** *A ideia da empresa é como tempo expandir para outros estados, a cultura do chimarrão, e empresa procura fazer mateada para estar perto do seu cliente e divulgar a marca.*

**Gestor 3:** *Não respondeu*

**Gestor 4:** *Momento conservador da analise do mercado*

**Gestor 5:** *Não*

**Gestor 6:** *No momento sem novos serviços*

**Gestor 7:** *No decorrer do tempo, se ingressara realmente esse serviço é bom inovar, pois isso serve para realmente o consumidor com nossos produtores.*

**Gestor 8:**

**Gestor 9:**

**Gestor 10:** *Armazenar erva-mate para exportação, sem que ela perca qualidade.*

**Gestor 11:** *Fazer mais divulgação do chimarrão.*

**Gestor 12:** *Pretendo lançar chás.*

**Gestor 13:** *Fazer terere.*

**Gestor 14:** *Acho que a fabricação de chás é um bom produto a ser lançado.*

**Gestor 15:** *Aumentar o consumo de terere no Rio Grande do Sul.*

**Gestor 16:** *Futuramente quero produzir terere.*

**Gestor 17:** *Fazer mais chás de outros sabores.*

**Gestor 18:** *Fabricação de chás.*

**Gestor 19:** *Produzir chás e terere.*

**Gestor 20:** *Olha agora no momento não lembro de nenhum produto novo, que eu queira trabalhar.*

**Gestor 21:** *Produzir erva-mate com açúcar a um preço mais acessível.*

**Gestor 22:** *Armazenar erva-mate por mais tempo sem perde a qualidade.*

**Gestor 23:** *Não sei, um produto novo.*

**Gestor 24:** *Produzir chás.*

**Gestor 25:** *Produzir terere, a um custo mais acessível.*

**Gestor 26:** *Produzir terere.*

**Gestor 27:** *Aumentar os consumidores de chimarrão.*

**Gestor 28:** *No momento não tenho nenhum serviço em mente.*

**Gestor 29:** *Produzir chás.*

**Gestor 30:** *Divulgar para for do Rio Grande do Sul o Chimarrão.*

**Gestor 31:** *Produzir além de erva-mate terrere.*

**Gestor 32:** *Produzir tererre.*

**Questão 27:** **Há pesquisas em relação a imagem que os clientes tem sobre a ervateira?**

**Gestor 1:** *Hoje ainda não.*

**Gestor 2:** *No momento não.*

**Gestor 3:** *Não*

**Gestor 4:** *Não formalmente recebemos retorno quanto a aceitação e posicionamento através do sac. da empresa*

**Gestor 5:** *Não*

**Gestor 6:** *Anualmente feita com cliente consumidor final*

**Gestor 7:** *Pesquisa não há, porém sempre deixa-se aberto o espaço para criticar ou elogios através do e-mail ou por telefone mesmo, tudo serve para melhorarmos.*

**Gestor 8:**

**Gestor 9:**

**Gestor 10:** *Não*

**Gestor 11:** *Não*

**Gestor 12:** *Ainda não*

**Gestor 13:** *Não*

**Gestor 14:** *Não*

**Gestor 15:** *Nunca*

**Gestor 16:** *Não*

**Gestor 17:** *Não*

**Gestor 18:** *Não*

**Gestor 19:** *Não*

**Gestor 20:** *Não*

**Gestor 21:** *Não*

**Gestor 22:** *Não*

**Gestor 23:** *Não*

**Gestor 24:** *Não*

**Gestor 25:** *Não*

**Gestor 26:** *Não*

**Gestor 27:** *Não*

**Gestor 28:** *Não*

**Gestor 29:** *Não*

**Gestor 30:** *Não.*

**Gestor 31:** *Não*

**Gestor 32:** *Não*

**Questão 28:** **Em relação ao preço aplicado pelos serviços, são compatíveis com os concorrentes diretos?**

**Gestor 1:** *Não , nós praticamos o nosso preço é bem mais cara que os concorrentes.*

**Gestor 2:** *Sim*

**Gestor 3:** *Não respondeu*

**Gestor 4:** *Sim sempre buscando o equilíbrio econômico financeiro do negocio e observado os valores do mercado e concorrência*

**Gestor 5:** *Sim*

**Gestor 6:** *Geralmente são*

**Gestor 7:** *Acredito que sim pesquisamos o preço médio e acreditamos que estamos dentro disso também.*

**Gestor 8:**

**Gestor 9:**

**Gestor 10:** *Sim*

**Gestor 11:** *Não temos um preço bem mais alto.*

**Gestor 12:** *Sim*

**Gestor 13:** *Sim*

**Gestor 14:** *Sim*

**Gestor 15:** *Não por que nós mantivemos o preço alto tanto na erva-mate pronta, como na in-natura.*

**Gestor 16:** *Sim*

**Gestor 17:** *Sim*

**Gestor 18:** *Sim, por que tem concorrentes com preço bem mais baixo.*

**Gestor 19:** *Sim*

**Gestor 20:** *Sim*

**Gestor 21:** *Sim*

**Gestor 22:** *Sim*

**Gestor 23:** *Sim*

**Gestor 24:** *Sim*

**Gestor 25:** *Sim*

**Gestor 26:** *Sim*

**Gestor 27:** *Sim*

**Gestor 28:** *Sim*

**Gestor 29:** *Sim, tem ervateiras com um preço inferior ao nosso.*

**Gestor 30:** *Sim*

**Gestor 31:** *Sim*

**Gestor 32:** *Sim*

### **AMBIENTE EXTERNO – AMEÇAS e OPORTUNIDADES**

**Questão 29:** **Quais as oportunidades que o setor ervateira pode aproveitar em seu ambiente externo?**

**Gestor 1:** *Exportação de erva-mate e chás.*

**Gestor 2:** *Aumentar a divulgação a cultura do chimarrão para o resto do país.*

**Gestor 3:** *Não respondeu*

**Gestor 4:** *Exportação om qualidade e busca de novas linhas de produto a partir da matéria prima*

**Gestor 5:** *A grande a apreciação que o gaúcho tem pelo chimarrão*

**Gestor 6:** *O reconhecimento pelo produto de qualidade satisfação do cliente relevante valor para o publico e tamanha mídia referente ao produto (benefícios da erva mate)*

**Gestor 7:** *Todo empreendedor deve ouvir o que todos falam, acredito que disso dá, muitas vezes, para se tirar muitas ideias que podem acrescentar ou até inovar seu negocio. Outro aspecto é também observar, pois tudo isso vem para somar quando bem aproveitado.*

**Gestor 8:**

**Gestor 9:**

**Gestor 10:** *Aumentar o consumo.*

**Gestor 11:** *Coloca-la como primeira cultura, para as famílias.*

**Gestor 12:** *Divulgar mais o chimarrão.*

**Gestor 13:** *Explorar mais a qualidade de nossos ervais.*

**Gestor 14:** *Aumentar o consumo de chimarrão.*

**Gestor 15:** *Trabalhar melhor a exportação de erva-mate.*

**Gestor 16:** *Divulgar para o resto do Brasil o chimarrão.*

**Gestor 17:** *Fazer com que a erva-mate chegue ao Mato grosso, com o custo mais acessível, e a mesma qualidade que ela tem aqui.*

**Gestor 18:** *Mais divulgação.*

**Gestor 19:** *Aumentar o consumo.*

**Gestor 20:** *Explorar mais a exportação.*

**Gestor 21:** *Aumentar a divulgação da erva-mate*

**Gestor 22:** *Aumentar o consumo de erva-mate.*

**Gestor 23:** *Pois é, nunca pensei nisso.*

**Gestor 24:** *Aumentar o consumo do chimarrão e de seus derivados.*

**Gestor 25:** *Melhorar a exportação.*

**Gestor 26:** *Aumentar a divulgação do chimarrão*

**Gestor 27:** *Exportação*

**Gestor 28:** *Conseguir uma união dos ervateiros para trabalhar melhor a exportação.*

**Gestor 29:** *Aumentar o consumo do chimarrão.*

**Gestor 30:** *Expandir o chimarrão para outros estados.*

**Gestor 31:** *Proporcionar um erva de melhor qualidade para outros estados do Brasil.*

**Gestor 32:** *Acho que precisamos aumentar o consumo do chimarrão.*

**Questão 30: Quais as ameaças que preocupa o setor ervateiro em seu ambiente externo?**

**Gestor 1:** *A concorrência.*

**Gestor 2:** *A erva- mate é produzida em área obliqua e é vista como uma segunda cultura.*

**Gestor 3:** *Oferta da matéria prima possibilidade dos produtores trocariam a cultura da erva mate por outras culturas mais rentáveis*

**Gestor 4:** *O desequilíbrio do desenvolvimento interno , tais como produção sem acompanhamento técnico , manejo impróprio, crescimento desordenado e valores comerciais desagregados*

**Gestor 5:** *Muitas ervateiras*

**Gestor 6:** *Nível de concorrência baixa de preço a crise do consumidor final , fechamentos de mercados*

**Gestor 7:** *Com a crescente de micro ervateiras, acredito que uma ameaça seja a falta de matéria-prima( erva-mate folha), pois os maiores produtores da região estão colocando cada um a sua própria indústria.*

**Gestor 8:**

**Gestor 9:**

**Gestor 10:** *A concorrência*

**Gestor 11:** *A concorrência*

**Gestor 12:** *Pouca produção de erva-mate*

**Gestor 13:** *A concorrência*

**Gestor 14:** *Erva-mate vista como segunda cultura.*

**Gestor 15:** *A concorrência*

**Gestor 16:** *Desordem do setor ervateiro.*

**Gestor 17:** *Aumento da concorrência*

**Gestor 18:** *Desunião do setor ervateiro*

**Gestor 19:** *Pouco interesse do produtor em investir na erva-mate.*

**Gestor 20:** *A concorrência, desleal.*

**Gestor 21:** *A concorrência*

**Gestor 22:** *A erva-mate ser uma 2ª cultura pelas famílias.*

**Gestor 23:** *A concorrência*

**Gestor 24:** *A concorrência.*

**Gestor 25:** *Aumento da concorrência*

**Gestor 26:** *Pouco interesse do produtor.*

**Gestor 27:** *A concorrência*

**Gestor 28:** *A concorrência, com preço desleal.*

**Gestor 29:** *Aumento da concorrência.*

**Gestor 30:** *Mais plantação de ervais.*

**Gestor 31:** *A erva-mate ser vista como uma produção secundária.*

**Gestor 32:** *A concorrência.*

**COM RELAÇÃO À CONCORRÊNCIA:**

**Questões 31:** *Em sua opinião, como você vê o surgimento dessas micro ervateiras:*

**Gestor 1:** *Mercado tem para todos, desde que seja para todos uma concorrência leal.*

**Gestor 2:** *Eu acho que é uma boa oportunidade por que para competir vão ter que ter qualidade e quem ganha o cliente.*

**Gestor 3:** *A maior preocupação é quanto ao valor aplicado do produto final*

**Gestor 4:** *Prejudicial para o segmento, os produtores preocupasse com alta produtividade, controle de qualidade e agora industrializado seus produtos e com falta de planejamento e comercializado com valores desagregado causando a desvalorização do produto como um todo*

**Gestor 5:** *Todo negocio começa pequeno: alguns atingem seus objetivos outros não relação ao preço do mercadoria*

**Gestor 7:** *Vejo com bons olhos, pois isso é rentável ao empreendedor, produtor, varejo e os consumidores terão cada vez mais opção nos mercados.*

**Gestor 8:**

**Gestor 9:**

**Gestor 10:** *Acho bom, tem mercados para todos.*

**Gestor 11:** *É bom desde que a concorrência seja leal.*

**Gestor 12:** *No começo é difícil, porque durante anos, foram poucas ervateiras que dominaram o mercado, então até você mostrar que o produto é bom, e difícil.*

**Gestor 13:** *É bom.*

**Gestor 14:** *Tem mercado para todo mundo, basta oferecer um bom produto.*

**Gestor 15:** *Não sei até que ponto esse aumento de ervateiras é bom.*

**Gestor 16:** *Muitos dizem que a gente está fazendo concorrência desleal, mas esse preço que a gente está fazendo a gente consegue ter lucro, então não é uma concorrência desleal.*

**Gestor 17:** *O aumento de concorrência é bom, o problema que os consumidores não aumentaram, então para uns ganhar outros tem que perder, acho que esse é o grande problema.*

**Gestor 18:** *“ Os grandes ” tentam nós derrubar, mas eles deviam nos ver como amigos, por que mercado tem para todos, e se a gente se unir chegamos mais longe.*

**Gestor 19:** *A gente não tá fazendo mal a ninguém, estamos produzindo qualidade a um bom preço, a gente está buscando nosso espaço, só isso.*

**Gestor 20:** *Acho bom a concorrência sempre é bom, faz com que a gente melhore nosso produto.*

**Gestor 21:** *Quando começamos muitos nos disseram que éramos loucos, por que o mercado está saturado de erva-mate, não é o que constatamos.*

**Gestor 22:** *Não acredito que praticamos uma concorrência desleal, estamos apenas buscando nosso espaço.*

**Gestor 23:** *Prefiro não comentar.*

**Gestor 24:** *Acho engraçado que os grandes, falam que praticamos concorrência desleal, mas forma eles que se uniram, para nos boicotar.*

**Gestor 25:** *Desde que a concorrência seja leal, é sempre bem vinda.*

**Gestor 26:** *Tem mercado para todos basta produzir um produto de qualidade.*

**Gestor 27:** *Não sei até que ponto a concorrência é bom.*

**Gestor 28:** *Se for uma concorrência limpa, esta falendo.*

**Gestor 29:** *Estamos apenas buscando nosso espaço, não queremos ofender ninguém.*

**Gestor 30:** *Durante pouco tempo foram poucos que dominaram o mercado, deve ser isso que eles tem tanto medo.*

**Gestor 31:** *Só queremos nosso espaço no mercado.*

**Gestor 32:** *Não praticamos concorrência desleal.*

### **Questão 32: Quanto a disputa por clientes?**

**Gestor 1:** *É está abaixando o preço como elas estão ofertando preço mais baixo ai a ervateira também tem que baixar o preço.*

**Gestor 2:** *A empresa ganha no preço e na qualidade.*

**Gestor 3:** *Não respondeu*

**Gestor 4:** *Desleal promove baixo valor e baixa qualidade*

**Gestor 5:** *Cada vez mais assídua*

**Gestor 6:** *São disputados porem a muitos clientes são fieis a uma marca especifica. Alguns levam em conta o preço do produto, mais isso e negociável com estabelecimento de venda muitas vendas*

**Gestor 7:** *A disputa deve ser feita sem difamar ninguém, deve sim ter qualidade em seu produto.*

**Gestor 8:**

**Gestor 9:**

**Gestor 10:** *A ervateira ganha na qualidade*

**Gestor 11:** *Somos uma marca conhecida.*

**Gestor 12:** *Competimos pela qualidade.*

**Gestor 13:** *Temos nosso clientes garantido, temos anos de mercado.*

**Gestor 14:** *ganhamos na qualidade.*

**Gestor 15:** *Somos conhecido pelos nossos clientes.*

**Gestor 16:** *Conquistamos nossos clientes pelo bom preço.*

**Gestor 17:** *Temos um boa relação com nosso clientes.*

**Gestor 18:** *Fazemos uma parceria com nossos clientes*

**Gestor 19:** *Tanto a empresa quanto o cliente tem que ganhar nesse negocio.*

**Gestor 20:** *Trabalhamos com qualidade.*

**Gestor 21:** *Temos amigos e não clientes.*

**Gestor 22:** *Trabalhamos bastante na divulgação com nossos clientes.*

**Gestor 23:** *O cliente ganha na qualidade.*

**Gestor 24:** *Fornecemos qualidade e bom preço.*

**Gestor 25:** *Oferecemos uma boa parceria para nossos clientes.*

**Gestor 26:** *Trabalhamos com qualidade.*

**Gestor 27:** *O cliente que nos diz como está o nosso trabalho com eles o que precisa mudar.*

**Gestor 28:** *O cliente sempre tem que ganhar.*

**Gestor 29:** *É difícil agradar clientes.*

**Gestor 30:** *Tem que ter qualidade, aí os clientes gostam de trabalhar com nós.*

**Gestor 31:** *Somos bem simpáticos com nossos clientes, aí ganhamos a confiança deles.*

**Gestor 32:** *A qualidade ganha o cliente.*

**Questão 33: Em relação aos pontos fracos da concorrência, são conhecidos pela ervateira:**

**Gestor 1:** *Algumas sim, mas a gente não procura saber muito.*

**Gestor 2:** *A empresa procura conhecer os pontos fracos da concorrência.*

**Gestor 3:** *Não respondeu*

**Gestor 4:** *Concorrência através de baixo preço e baixa qualidade quem perde sempre e o cliente*

**Gestor 5:** *Não*

**Gestor 6:** *Alguns sim a falta de qualidade de alguns por exemplo*

**Gestor 7:** *Não procuramos visualizar pontos fracos, pois não contribui em nada, tiramos somente o necessário para que, de certa forma, nos ajude a crescer.*

**Gestor 8:**

**Gestor 9:**

**Gestor 10:** *Não e não me preocupo com isso.*

**Gestor 11:** *Sim mas, isso não é do nosso interesse.*

**Gestor 12:** *Sim, empresa procura saber quais são os pontos fracos da concorrência.*

**Gestor 13:** *Não perco tempo me preocupando.*

**Gestor 14:** *A empresa se utiliza desses pontos fracos para abrir mercado.*

**Gestor 15:** *Tenho conhecimento, mas faço o meu trabalho e acabou.*

**Gestor 16:** *Temos que saber os pontos fracos para que não aconteça com a nossa ervateira, isso também.*

**Gestor 18:** *Conhecemos os pontos fracos da concorrência.*

**Gestor 19:** *Sim faz necessário ter conhecimento dos pontos fracos.*

**Gestor 20:** *Não me importo com isso.*

**Gestor 21:** *Sim, mas não utilizo isso.*

**Gestor 22:** *A ervateira tem conhecimento dos pontos fracos.*

**Gestor 23:** *Vamos trabalhando e não nos interessa os pontos fracos da concorrência.*

**Gestor 24:** *Sim mas, não me utilizo disso, faço a minha qualidade e deu.*

**Gestor 25:** *Sim temos conhecimento, mas não nós aproveitamos disso.*

**Gestor 26:** *A ervateira tem conhecimento por isso houve o início da nossa empresa.*

**Gestor 27:** *Acho que é bem claro os pontos fracos das ervateiras que estão começando mas não me aproveito disso para ganhar mercado.*

**Gestor 28:** *Sim temos conhecimentos.*

**Gestor 29:** *Sim mas, não me aproveito disso.*

**Gestor 30:** *Temos que ter conhecimento.*

**Gestor 31:** *Sim, mas não me importo com isso.*

**Gestor 32:** *A nossa ervateira tem conhecimento, mas não me aproveito disso.*

#### **Questão 34: A ervateira acompanha os concorrentes?**

**Gestor 1:** *Não me preocupo com isso.*

**Gestor 2:** *Sim, eu procuro conhece-los.*

**Gestor 3:** *Não*

**Gestor 4:** *A empresa tem sua própria filosofia buscando competir no mercado de forma justa e primando pela qualidade e valor agregado*

**Gestor 5:** *Não*

**Gestor 6:** *Sempre com relação a qualidade do produto preços de venda abertura de novos mercados ,promoções*

**Gestor 7:** *Sim, ate para ter uma base de preço de compra e venda de erva-mate.*

**Gestor 8:**

**Gestor 9:**

**Gestor 10:** *Não*

**Gestor 11:** *Conhecemos seus pontos fracos, mas não os acompanhamos.*

**Gestor 12:** *Sim.*

**Gestor 13:** *Não*

**Gestor 14:** *Sim, procuro acompanha-los.*

**Gestor 15:** *Não, conheço eles, mas não os acompanha-los..*

**Gestor 16:** *Sim,*

**Gestor 17:** *Não acompanhamos.*

**Gestor 18:** *Depende.*

**Gestor 19:** *Sim, mas sem muita coisa.*

**Gestor 20:** *Não*

**Gestor 21:** *Sim, gosto de saber quem são.*

**Gestor 22:** *Sim, mas não os sigo.*

**Gestor 23:** *Não*

**Gestor 24:** *Sim, mas não me interessa muito.*

**Gestor 25:** *Não os acompanhamos.*

**Gestor 26:** *Sim, é bom saber quem são.*

**Gestor 27:** *Sim estou sempre atento.*

**Gestor 28:** *Não perco tempo com isso*

**Gestor 29:** *Sim, mas não perco tempo com isso.*

**Gestor 30:** *Sim.*

**Gestor 31:** *Sim.*

**Gestor 32:** *Sim, é bom acompanha-los.*

**Questão 35: E os pontos fortes, a ervateira tem conhecimento?**

**Gestor 1:** *Algumas sim, mas a gente não procura saber muito.*

**Gestor 2:** *Não procuro conhecer os pontos fortes da concorrência.*

**Gestor 3:** *Não respondeu*

**Gestor 4:** *Empresa coma alto poder de investimento em pontos de vendas, com exceção e degustação, normalmente conseguem se sobre sair e consolidar posição junto aos clientes.*

**Gestor 5:** *De alguns sim*

**Gestor 6:** *Também. Tempo de mercado, produto de qualidade, domínio de mercado.*

**Gestor 7:** *Organização, compras de erva-mate, estoque, vendas, pagamentos e recebimentos.*

**Gestor 8:**

**Gestor 9:**

**Gestor 10:** *Não*

**Gestor 11:** *Não*

**Gestor 12:** *Talvez a marca.*

**Gestor 13:** *Não*

**Gestor 14:** *Não me importo com isso.*

**Gestor 15:** *Não perco tempo com isso.*

**Gestor 16:** *Não*

**Gestor 17:** *Não*

**Gestor 18:** *Não tenho tempo para me preocupar com esse assunto.*

**Gestor 19:** *Não*

**Gestor 20:** *Não*

**Gestor 21:** *Não*

**Gestor 22:** *Nem procuro conhecer.*

**Gestor 23:** *Não*

**Gestor 24:** *Não me preocupo.*

**Gestor 25:** *Não*

**Gestor 26:** *Não*

**Gestor 27:** *Não*

**Gestor 28:** *Não*

**Gestor 29:** *Não*

**Gestor 30:** *Não*

**Gestor 31:** *Não*

**Gestor 32:** *Não*

**Questão 36: Quanto aos produtores, atendem a seus concorrentes?**

**Gestor 1:** *Não, temos fidelidade, alguns tem bastante erva-mate ai até recomendo a vender para os outros.*

**Gestor 2:** *Sim, os produtores atendem a minha ervateira e os concorrentes.*

**Gestor 3:** *Sim, alguns produtores que possuem grandes quantidades de matéria-prima disponibilizam também para outras industrias.*

**Gestor 4:** *Não a empresa possui matéria-prima própria, e parceiros fieis.*

**Gestor 5:** *Alguns são exclusivos, outros entregam para mais ervateiras.*

**Gestor 6:** *Atendem, vários.*

**Gestor 7:** *Varia de produtor para produtor, pois primeiramente observamos a erva-mate, após se for de boa qualidade ira ser comprada, então isso dependendo do produtor se quiser ter erva de qualidade ou não*

**Gestor 8:**

**Gestor 9:**

**Gestor 10:** *Sim, por que compramos bastante de bastante pessoas.*

**Gestor 11:** *Sim*

**Gestor 12:** *Sim, não temos capacidade de comprar tudo.*

**Gestor 13:** *Sim*

**Gestor 14:** *Sim, por que ainda produzimos pouco.*

**Gestor 15:** *Sim, por que compro de vários.*

**Gestor 16:** *Sim, compramos pouca erva de fora.*

**Gestor 17:** *Sim, por que gosto de ter diferentes ervas a disposição então compro pouco mas de vários.*

**Gestor 18:** *Sim, não conseguimos comprar muito.*

**Gestor 19:** *Sim, por que compramos de vários.*

**Gestor 20:** *Sim, compro pouco e de bastantes produtores.*

**Gestor 21:** *Sim*

**Gestor 22:** *Sim*

**Gestor 23:** *Sim*

**Gestor 24:** *Sim*

**Gestor 25:** *Sim*

**Gestor 26:** *Sim, não temos como comprar tudo*

**Gestor 27:** *Sim, por que compramos de vários produtores diferentes.*

**Gestor 28:** *Sim tem produtores que tem muita erva-mate.*

**Gestor 29:** *Sim, por que não compramos muito.*

**Gestor 30:** *Sim*

**Gestor 31:** *Sim*

**Gestor 32:** *Sim*

**Questão 37: Há interação entre concorrentes, vocês se unem com outras ervateiras por alguma melhoria no setor?**

**Gestor 1:** *Sim, tem o Sindimate que são feitas reuniões em prol de algum determinada decisão.*

**Gestor 2:** *No momento ainda a nossa empresa não foi convidada para participar.*

**Gestor 3:** *A empresa faz parte das organizações do setor. EX. Ibramate e Sindimate.*

**Gestor 4:** *Deveriam acontecer interação e união das empresas do segmento. Infelizmente as instituições e sindicatos responsáveis acabam privilegiando as empresas maiores e mais representativas, deixando espaços para as falhas acontecer.*

**Gestor 5:** *Não sai nada de produtivo nos encontros.*

**Gestor 6:** *Por vezes há. Sindicatos do setor, principalmente. Há reuniões periódicas com um grande nº de empresas do setor, da região ou não.*

**Gestor 7:** *Raramente, porem, quando isso acontece, discute-se sobre preços de erva-mate folha e até mesmo de varejo.*

**Gestor 8:**

**Gestor 9:**

**Gestor 10:** *Sim participamos de algumas.*

**Gestor 11:** *Sim participamos.*

**Gestor 12:** *Ainda não nós convidaram, mas sabemos que a reuniões sim.*

**Gestor 13:** *Sim, e é bem bom.*

**Gestor 14:** *Ainda não fomos convidados.*

**Gestor 15:** *Sim é bom fazer uma união ai o setor fica mais forte.*

**Gestor 16:** *Não ainda não.*

**Gestor 17:** *Sim, e os assuntos abordados bem interessantes.*

**Gestor 18:** *Não.*

**Gestor 19:** *Não ainda não nós convidaram.*

**Gestor 20:** *Sim, participamos de todas.*

**Gestor 21:** Não

**Gestor 22:** Não

**Gestor 23:** Sim participamos de todas as reuniões, temos que nó unir.

**Gestor 24:** Sim o Ibramate, está organizando varias reuniões, bem interessantes.

**Gestor 25:** Sim, o setor esta se unindo e isso é bom.

**Gestor 26:** Não

**Gestor 27:** Sim, é uma boa mudança.

**Gestor 28:** Sim, recebemos o convite, algumas fomos outras não.

**Gestor 29:** Sim, do Ibramate.

**Gestor 30:** Sim, do Ibramate, aqui da nossa cidade.

**Gestor 31:** Sim, foi bem interessante.

**Gestor 32:** Sim, foi abordado vários assuntos, que são bem importantes.

### **COM RELAÇÃO À ECONOMIA:**

**Questão 38:** A taxa de inflação afeta a competitividade da ervateira?

**Gestor 1:** E no próprio mercado está diminuindo a frequência de venda, altos impostos.

**Gestor 2:** Sim

**Gestor 3:** Sim. Pois diminuindo o poder aquisitivo, pode haver em impacto negativo nas vendas.

**Gestor 4:** Com certeza a baixa capacidade de aquisição e a entrada irresponsável de marcas com baixo valores, faz com que o cliente compre preço ao invés de qualidade

**Gestor 5:** Não

**Gestor 6:** Com certeza

**Gestor 7:** Quando é preciso abrir mercados isso não influencia muito, porém quando já se tem um mercado fluindo isso implica, pois é preciso aumentar ou abaixar o preço, o que reflete no produtor.

**Gestor 8:**

**Gestor 9:**

**Gestor 10:** Sim, não tem como não afetar, uma coisa puxa a outra.

**Gestor 11:** Sim, tudo influencia.

**Gestor 12:** Não só o imposto me preocupa.

**Gestor 13:** Não

**Gestor 14:** Sim o mercado esta retraído.

**Gestor 15:** Sim, com certeza.

**Gestor 16:** Não, o que influencia é tudo o mercado em si.

**Gestor 17:** Sim, tudo esta interligado.

**Gestor 18:** Sim, tudo para.

**Gestor 19:** *Sim, uma coisa influencia a outra.*

**Gestor 20:** *Sim*

**Gestor 21:** *Não*

**Gestor 22:** *Não faz diferença*

**Gestor 23:** *Não*

**Gestor 24:** *Não faz muita diferença.*

**Gestor 25:** *Sim, tudo esta junto.*

**Gestor 26:** *Sim, tudo esta interligado.*

**Gestor 27:** *Sim tudo faz parte do mesmo mercado.*

**Gestor 28:** *Sim, principalmente para quem esta começando.*

**Gestor 29:** *Sim, uma coisa influencia outra.*

**Gestor 30:** *Não, o que mata é o imposto.*

**Gestor 31:** *O aumento dos imposto é o que prejudica.*

**Gestor 32:** *Sim, tudo esta retraído.*

**Questão 39: Com relação a alta do dólar e a competitividade o setor ervateiro?**

**Gestor 1:** *Não interfere*

**Gestor 2:** *Para as empresas que exportam a alta do dólar e bem positivo.*

**Gestor 3:** *Não respondeu*

**Gestor 4:** *Bom para a exportação ruim para o mercado interno.*

**Gestor 5:** *Não*

**Gestor 6:** *O investimento em maquinário ficou mais difícil, principalmente.*

**Gestor 7:** *Isso influencia mais as industrias que exportam seus produtores para fora do Brasil, por exemplos, Uruguai e Chile, assim possuem um valor sempre*

**Gestor 8:**

**Gestor 9:**

**Gestor 10:** *Só influencia no mercado retraído.*

**Gestor 11:** *Sim, a gente não muda muito mas para quem exporta esta bom.*

**Gestor 12:** *Não*

**Gestor 13:** *Para a nossa ervateira não*

**Gestor 14:** *Não*

**Gestor 15:** *Só para quem exporta*

**Gestor 16:** *Não*

**Gestor 17:** *Sim, quem exporta esta ganhando dinheiro.*

**Gestor 18:** *Sim,*

**Gestor 19:** *Não*

**Gestor 20:** *Não*

**Gestor 21:** *Sim, mas para quem exporta.*

**Gestor 22:** *Sim que exporta esta ganhando bem*

**Gestor 23:** *Sim, a exportação esta boa.*

**Gestor 24:** *Para nos não influencia.*

**Gestor 25:** *Não para nós*

**Gestor 26:** *Sim, para quem exporta e bom.*

**Gestor 27:** *Sim mas nos não influência.*

**Gestor 28:** *Não*

**Gestor 29:** *Não*

**Gestor 30:** *Não para nós.*

**Gestor 31:** *Não*

**Gestor 32:** *Mas quem exporta esta ganhando dinheiro.*

**Questão 40: As políticas econômicas do setor, são favoráveis?**

**Gestor 1:** *Tem politicas, o syndimate que por a erva-mate na cesta básica, diminuir a carga tributária*

**Gestor 2:** *Acredito que o governo devia olhar om mais interesse para o setor ervateiro, dando auxilio para os ervateiros.*

**Gestor 3:** *Não respondeu*

**Gestor 4:** *Não pois, não se trabalha a publicidade nem a divulgação dos princípios da erva-mate*

**Gestor 5:** *Em grande parte sim*

**Gestor 6:** *Nem sempre. Há uma grande diversidade de ideias dentro do setor.*

**Gestor 7:** *Atualmente não, pois só agora estão aparecendo financiamentos e incentivos para o setor, portanto, quando isso melhorar reio que podemos dizer que temos incentivos.*

**Gestor 8:**

**Gestor 9:**

**Gestor 10:** *Tem algumas organizações tentando trazer algo para o setor mas é bem deficiente ainda.*

**Gestor 11:** *O Syndimate esta tentando traz alguma coisa para o Sul, agora depende de o governo olhar para nós.*

**Gestor 12:** *Não tem muita coisa, é um setor bem deficiente.*

**Gestor 13:** *Cada dia tem um novo imposto ,mas auxilio o setor ervateiro não existe.*

**Gestor 14:** *Tem algumas politicas começando agora mas é bem pouco.*

**Gestor 15:** *Não tem politicas no setor, e só uma boa carga tributária para nos sustentar.*

**Gestor 16:** *Olha para os pequenos o setor tá bem deficiente.*

**Gestor 17:** *Tem que diminuir a carga tributária, estamos mantendo vários empregos e o governo não vê isso.*

**Gestor 18:** *Agora com o surgimento de alguma órgãos do setor talvez a tenha algumas politicas voltadas para nós.*

**Gestor 19:** *Ainda não nada de auxílio no setor.*

**Gestor 20:** *Muito papo para nada de resultado, e muita reunião mas resultado não vi nenhum.*

**Gestor 21:** *Ainda não, vi nenhuma política que nossa auxiliassem só impostos para nós pagarmos.*

**Gestor 22:** *Não percebi nada que nós auxiliem.*

**Gestor 23:** *Reunião para tentar trazer auxílio par ao setor ate tem, mas resultado que é bom nada.*

**Gestor 24:** *Acho que nos também temos culpa nesta falta de políticas que nós auxiliam, por nos não pedimos, temos que ir para das autoridades competentes, e exigir mais atenção para o nosso setor.*

**Gestor 25:** *Não percebi nenhum auxílio só reunião que nunca chega a lugar algum.*

**Gestor 26:** *Não temos auxílio de nada, só aumento de impostos.*

**Gestor 27:** *O sindimate esta tendo unir os ervateiros para buscar auxílios junto com o governo, mas o mais difícil é unir os ervateiros*

**Gestor 28:** *Esta tendo um inicio, pouco mas já é um começo.*

**Gestor 29:** *Estamos começando a ter algum auxílio.*

**Gestor 30:** *Boa parte da culpa de nós não termos nada no setor e nossa mesmo, a gente não se une para cobrar nosso direito , muito pelo contrario, a gente sempre acha que a união vai nos prejudicar.*

**Gestor 31:** *Faz muita falta políticas que nós auxiliemos, ate para ter um motivo para seguir em frente.*

**Gestor 32:** *Imposto tem, mas ajuda que é bom nada, sempre pagamos a conta.*

**Questão 41: Em sua opinião, como você vê o cenário atual do Brasil:**

**Gestor 1:** *Tá decaindo, o Brasil tá todo ele em paralização o setor de alimento ainda não tá sentindo muito.*

**Gestor 2:** *O Brasil tem solução algumas coisas, precisam mudar principalmente o setor politico.*

**Gestor 3:** *Com cautela*

**Gestor 4:** *Com trabalho e seriedade, se busca contornar a crise econômica. Depois da tempestade vem a bonança, dizia o velho ditado.*

**Gestor 5:** *Quem estiver com os pés no chão, equilibrando financiamento irá sobreviver.*

**Gestor 6:** *Péssimos, e ao mesmo tempo seletivo. Quem está mais equilibrado, continua no mercado. Aqueles que não estão, acabam saindo da linha de concorrência.*

**Gestor 7:** *Um cenário de crise política econômica onde mais uma vez a única saída é empreender e trabalhar cada vez mais, assim, em longo prazo tudo estará estabilizado novamente*

**Gestor 8:**

**Gestor 9:**

**Gestor 10:** *É difícil comentar tem que haver mudança isso é fato.*

**Gestor 11:** *O Brasil precisa de reforma logo ou tudo irá a falência.*

**Gestor 12:** *Seria tolice dizer que a crise não afeta o setor afeta sim o mercado esta retraído, diminuindo compras e comprando o mais barato, e isso nos afeta sim.*

**Gestor 13:** *Precisamos de alguma alternativa, para reestrutura o Brasil.*

**Gestor 14:** *Tá feio o Brasil, o mercado esta parado ou fechando.*

**Gestor 15:** *O Brasil precisa ser sacudido, para mostrar que os brasileiro não estão satisfeitos, e o nossos setor precisa se unir para tentar juntar forças.*

**Gestor 16:** *Não tem muito que dizer todo mundo vê que o Brasil, esta parado e isso afeta todos os setores.*

**Gestor 17:** *Afeta muito o setor ervateiro e todos os setor do Brasil, tudo esta parado, nenhum setor cresce.*

**Gestor 18:** *O Brasil precisa de reforma agora o governo precisa olhar par o nosso setor, estamos sozinhos.*

**Gestor 19:** *Não vou me manifestar quanto a politica, mas o nosso setor precisa de ajuda não temos politicas de auxilio, mas impostos pagamos alto, isso o governo não vê.*

**Gestor 20:** *O Brasil precisa ser ouvido, e reformas feitas, só assim podemos a ter chance do nosso setor crescer.*

**Gestor 21:** *Tá feio não tem muito que fazer, nos pequenos sempre pagamos a conta.*

**Gestor 22:** *Vai dizer o que tem que mudar, precisamos ter auxilio.*

**Gestor 23:** *Tá muito difícil investir no nosso setor neste momento, não tem politicas de auxilio, só taxas de tudo e para tudo é taxa.*

**Gestor 24:** *O Brasil precisa dessa mudança.*

**Gestor 25:** *É necessário que as coisa mudem, precisamos de algum suporte no nosso setor, sentimos falta de auxilio.*

**Gestor 26:** *O Brasil esta acordando.*

**Gestor 27:** *É uma vergonha, ajuda nós não temos, mas inventa esquecer de pagar uma taxa.*

**Gestor 28:** *O Brasil precisa acordar.*

**Gestor 29:** *Esta fazendo falta uma reforma, o Brasil precisa ter politicas de auxilio no setor ervateiro.*

**Gestor 30:** *Faz falta uma reforma, politicas da auxilio, diminuição da carga tributária.*

**Gestor 31:** *É necessário uma reforma no Brasil e com ele baixa dos impostos.*

**Gestor 32:** *Faz falta um ajuda no nosso setor.*

**42:** **Em sua opinião, como você acha que esse cenário brasileiro de crise pode estar afetando o setor.**

**Gestor 1:** *Por enquanto só na diminuição das vendas o mercado e consumidor estão preferindo marcas mais barata.*

**Gestor 2:** *Sim, acredito que crise mexeu no poder de consumo do povo e com isso todas áreas de foram afetadas.*

**Gestor 3:** *Um cenário de crise caso se sustente por um período maior pode ajeitar as vendas da empresa.*

**Gestor 4:** *A carga tributária muito desequilibrada, com altas taxas e juros abusivos, com desvalorização o de produtos e serviços.*

**Gestor 5:** *Afeta o setor em geral, a crise é sentida pelos ervateiros também.*

**Gestor 6:** *Primeiramente, os impostos aumentaram e a venda diminui ou continua igual. Há empate, às vezes prejuízo. O dinheiro diminuiu consideravelmente do mercado, isso faz com que as pessoas comprem menos.*

**Gestor 7:** *Acredito que nossa região seja uma das poucas afetadas pela crise atual no Brasil, pois a região é formada por um povo trabalhador, onde, desde produtores até empresários de grande porte possuem coragem em empreender, o reflexo disso são as micro-ervateiras que estão surgindo atualmente entretanto acredito que o setor não saia prejudicado pela crise.*

**Gestor 8:**

**Gestor 9:**

**Gestor 10:** *Com a crise ninguém mais investe todos os setores estão parados.*

**Gestor 11:** *No nosso setor o que foi mesmo sentido foi a diminuição das vendas, e o aumento dos impostos.*

**Gestor 12:** *Sim, mas por um lado é bom por que as pessoas vão procurar o produto mas barato provam e gostam do nosso produto.*

**Gestor 13:** *A crise trouxe com ela um momento de ressecção na economia.*

**Gestor 14:** *Com certeza todo mundo vai comprar mais barato e comprar menos.*

**Gestor 15:** *Na empresa nos constatamos uma diminuição das vendas.*

**Gestor 16:** *Sim por que as pessoas pensam duas vezes antes de gastar com algum produto supérfluo.*

**Gestor 17:** *É difícil um setor que não foi atingido, uns sentiram mais outros menos, mas a crise afetou todos os setores sem ter pena.*

**Gestor 18:** *Sim as pessoas estão comprando menos.*

**Gestor 19:** *Com certeza os mercados estão buscando preços mais acessíveis, e comprando menos.*

**Gestor 20:** *Sim o nosso setor sofre com as vendas mas, ainda não precisamos demitir ninguém, diminuimos as compras de erva-mate, apertamos algumas coisa, tudo para não demitir ninguém, esperamos que melhore o quanto antes.*

**Gestor 21:** *É muito ruim agora é o momento de crescer mas, o setor esta parado.*

**Gestor 22:** *Sim por que antes as ervateiras vendiam mais agora os mercados estão comprando menos.*

**Gestor 23:** *Todos os setores foram afetados é um circulo um depende do outro.*

**Gestor 24:** *Sim e é muito difícil, reagir a esse cenário, não há muito que fazer.*

**Gestor 25:** *Sem sombra de duvida todos os setores foram afetados fazem com que as pessoas comprem menos, por que tem medo do futuro.*

**Gestor 26:** *Tudo esta parado, o mercado não reage, todo mundo esta com medo do futuro, e do que esta por vir.*

**Gestor 27:** *Sim dificilmente algum setor não sentiu essa resseção, pois todos estão percebendo mudanças no seu segmento.*

**Gestor 28:** *Com certeza todos estão vendo o momento de resseção do Brasil e incerteza politicas*

**Gestor 29:** *Afeta do o setor em todos os departamentos sem deixar nenhum para traz.*

**Gestor 30:** *Esperamos que com toda essa crise que estamos passando, mude o nosso setor também, que a gente possa contar com algum auxilio.*

**Gestor 31:** *Sim todo mundo esta sentindo que esta tudo parado, difícil de negociar.*

**Gestor 32:** *É muito incerto investir agora, pois o Brasil ninguém sabe o que vai acontecer.*

### **QUANTO AOS FORNECEDORES:**

**Questão 43: Quanto ao prazo de pagamento da erva-mate, é adequado?**

**Gestor 1:** *Não, teria adequado a compra em 15 dias e a venda as vezes é em 60 dias tem que ter um alto capital de giro, para suportar.*

**Gestor 2:** *A empresa trabalha com giro de 30 dias tanto ou produtor como ao mercado.*

**Gestor 3:** *Sim é adequado pois os fornecedores entregam a matéria- prima na indústria dentro de um prazo estabelecido e após 15 dias da data de entrega da ultima carga é efetuado o pagamento.*

**Gestor 4:** *Sim, trabalhamos com pagamentos em 30 dias para que haja giro e fluxo.*

**Gestor 5:** *Se paga mais rápido, do que se recebe, normalmente.*

**Gestor 6:** *Mais ou menos. Deveria se estipular um prazo mínimo para pagamento, principalmente por que os mercados também tem um prazo maior para pagar.*

**Gestor 7:** *Sim, todo final de mês são somadas as despesas e quitadas junto com os produtores.*

**Gestor 8:**

**Gestor 9:**

**Gestor 10:** *Desde que iniciamos trabalhamos com 45 dias e mantemos sempre assim.*

**Gestor 11:** *É difícil por que compramos com 45 dias e só recebemos com 60 dias.*

**Gestor 12:** *Trabalhamos com 30 dias para o pagamento*

**Gestor 13:** *Nos sempre trabalhamos com 30 dias, mas as vezes é bem complicado dar o giro.*

**Gestor 14:** *Eu pago meus produtores com 15 dias.*

**Gestor 15:** *Compramos com 45 dias os produtores não reclamam.*

**Gestor 16:** *Quando a gente começou a gente acho melhor pagar a vista, e temos mantido assim, mas acredito que logo vamos ter que comprar e pagar a prazo.*

**Gestor 17:** *Eu sempre comprei com 45 dias e mantenho assim.*

**Gestor 18:** *Compro com 30 dias para pagar o produtor.*

**Gestor 19:** *Prefiro pagar em 30 dias, é melhor para mim e para o produtor.*

**Gestor 20:** *Compro com 15 dias temos um bom giro ai da para comprar e pagar mais perto ai os produtores ficam felizes.*

**Gestor 21:** *Acho que meu irmão paga em 45 dias, mas essa parte não é minha então não sei bem, mas acho que é isso.*

**Gestor 22:** *Sempre compro com 45 dias para pagar.*

**Gestor 23:** *Eu compro com 30 dias.*

**Gestor 24:** *Compro com 30 dias, ai não me aperto muito e também meus clientes não ficam apertados.*

**Gestor 25:** *Temos muitos produtores ai compramos sempre com 45 dias.*

**Gestor 26:** *Ainda não comecei a comprar, mas quando começar quero pagar a vista, se possível né.*

**Gestor 27:** *Sempre compramos com 45 dias, e os produtores não reclamam.*

**Gestor 28:** *Prefiro comprar e pagar a vista, sempre que possível.*

**Gestor 29:** *O bom seria pagar a vista, mas nem sempre é possível.*

**Gestor 30:** *Compro com 45 dias para pagar.*

**Gestor 31:** *Compro com 30 dias para pagar, mas as vezes o cliente vem aqui antes dos 30 dias e eu pago igual.*

**Gestor 32:** *Sim 45 dias e um bom prazo para nos pequenos ervateiros ai não ficamos tão apertados.*

**Questão 44:** **Em relação ao prazo de entrega, os produtores combinam um dia e entregam em outro ou combinam uma quantia e entregam outra?**

**Gestor 1:** *Não, quanto a isso não tem problema.*

**Gestor 2:** *Não, o que é combinado com os produtores e cumprido.*

**Gestor 3:** *Com relação ao prazo de entrega, a empresa possui um rigoroso agendamento semanal, sem estabelecidos dias, horários e quantidades acertados com os produtores, onde todos os fornecedores seguem o cronograma da indústria na data e quantidade prevista.*

**Gestor 4:** *É um assunto complexo, pois exige jogo de cintura e paciência para conciliar programação e entrega, nas quantidades combinadas.*

**Gestor 5:** *Geralmente se cumpre prazos.*

**Gestor 6:** *Digamos que cada semana é diferente da outra. Toda a sexta-feira é feita um planilha para a semana seguinte, de cada produtor e quantos arrobas pode trazer( em um dia específicos)*

**Gestor 7:** *Até o momento, nunca houve equivoco nesse aspecto, os produtores sempre foram corretos conforme o combinado.*

**Gestor 8:**

**Gestor 9:**

**Gestor 10:** *Nosso produtores são antigos então já conhecem nosso sistema de trabalho.*

**Gestor 11:** *Todos os anos que eu tenho a ervateira, nunca tive problemas.*

**Gestor 12:** *Temos poucos produtores e não temos problemas com eles.*

**Gestor 13:** *No começo quando comecei a ervateira, até por uma falta de experiência minha tive algum problemas sim , mas agora faz muito tempo que não tenho mais nenhum.*

**Gestor 14:** *O combinado é cumprido.*

**Gestor 15:** *Não procuro tomar bastante cuidado para não ter problemas.*

**Gestor 16:** *Compramos pouco, mas não tivemos problemas ainda.*

**Gestor 17:** *Não*

**Gestor 18:** *Não nosso produtores são bem responsável o combinado é seguido, a maioria tira menos que o previsto.*

**Gestor 19:** *Por enquanto não, ate por que compramos pouco.*

**Gestor 20:** *Não meu produtores são antigos.*

**Gestor 21:** *Ainda não temos muitos produtores por isso ainda não tivemos problemas com isso.*

**Gestor 22:** *Não meus produtores são selecionados.*

**Gestor 23:** *Não*

**Gestor 24:** *Não nunca tive problemas.*

**Gestor 25:** *Não*

**Gestor 26:** *Sou e minha família que colhemos, então não temos esse problema.*

**Gestor 27:** *Não*

**Gestor 28:** *Não*

**Gestor 29:** *Até o momento não tive problemas.*

**Gestor 30:** *Compramos pouco então ainda não tivemos problemas.*

**Gestor 31:** *Não compramos muito e o que compramos são de pessoas conhecidas.*

**Gestor 32:** *Até o momento não.*

**Questão 45:** **A ervateira trabalha com contratos de longo prazo junto a produtores de erva-mate?**

**Gestor 1:** *Hoje pelo volume de venda eu faço na hora.*

**Gestor 2:** *Não, a ervateira tem a mentalidade que o produtor pode vender para quem se sentir a vontade.*

**Gestor 3:** *A empresa trabalha com contrato de 1 ano junto aos produtores, sendo renovado a cada novo ano.*

**Gestor 4:** *Não compra sob demanda conforme venda*

**Gestor 5:** *Não*

**Gestor 6:** *Não, nunca! No máximo trata da compra de erva-mate para entrega em até três meses.*

**Gestor 7:** *Não, na verdade são selecionados os melhores ervais, então isso varia de produto para produtor.*

**Gestor 8:**

**Gestor 9:**

**Gestor 10:** *Não nunca trabalhamos, é melhor para nós e para o produtor se ele quiser vender para outra ervateira.*

**Gestor 11:** *não sempre compramos não hora para a próxima semana ai a gente se programa de quanta erva vai entrar.*

**Gestor 12:** *Na verdade tiro como a ervateira que vai secar me deixa.*

**Gestor 13:** *Não é inviável contratos longos, por que de um ano para o outro o erval pode perder qualidade, ai para a ervateira manter esse produtor é um custo muito alto, não vale a pena.*

**Gestor 14:** *Não compramos pouco, temos bastante erva, dependemos da secagem.*

**Gestor 15:** *Não tenho sempre alguns novos produtores, gosto de experimentar novas ervas.*

**Gestor 16:** *Não porque eu dependo da secagem então tenho que comprar pouco.*

**Gestor 17:** *Não sempre compro numa semana para a outra.*

**Gestor 18:** *Compro conforme as vendas para não ter muito estoque parado.*

**Gestor 19:** *Compro pouco por que dependo da ervateira que fará a secagem tem que ser quando ela pode secar, então não tenho como fazer contratos longos.*

**Gestor 20:** *Não é inviável fazer contratos longos com produtores.*

**Gestor 21:** *Não porque temos muitos produtores mas mantemos sempre os bons mas compramos de um ano para outro.*

**Gestor 22:** *Não compro bem pouco.*

**Gestor 23:** *Não por que, o produtor pode escolher se quer vende para nos ou para outros ele é livre, mas se tiver um contrato de longo prazo ele é obrigado a vender para anos.*

**Gestor 24:** *Não*

**Gestor 25:** *Não*

**Gestor 26:** *Não temos venda para contratos em longo prazo.*

**Gestor 27:** *Não é inviável para nós e para os produtores.*

**Gestor 28:** *Não vale a pena, e se a erva der algum problema no erval, agora tem varias doenças vindo para o erval, se tivermos contratos em longo prazo teremos que ficar com erva mesmo assim.*

**Gestor 29:** *Não, mas acredito que quando crescermos mais também não trabalharemos com contratos a longo a prazo.*

**Gestor 30:** *Não por que nos terceirizamos a secagem, então não podemos comprar muito.*

**Gestor 31:** *Compro conforme vai sendo minha venda.*

**Gestor 32:** *Não que não temos estrutura para produzir bastante então não vale a pena.*

**Questão 46: Há seleção de produtores de erva-mate ?**

**Gestor 1:** *Sim, sempre a erva boa esse a gente mantém.*

**Gestor 2:** *Sim, a ervateira procura produtores que tem qualidade no erval.*

**Gestor 3:** *De certa forma sim, a empresa possui uma seleção de produtores de acordo com a qualidade da matéria-prima oferecida á indústria, sendo avaliados pelos Departamento Técnico*

**Gestor 4:** *Sim, somente parceiros que entendam a filosofia da empresa no quesito boas praticas de cultura e manejo.*

**Gestor 5:** *Claro, ervais de qualidade tem mais espaço.*

**Gestor 6:** *Sim. Preferencialmente os que possuem matéria-prima de melhor qualidade e já trabalham há algum tempo com a empresa.*

**Gestor 7:** *Sim, na verdade há seleção de erva-mate, para que assim não se perca em qualidade no chimarrão e conseqüentemente, quem for dono do erval irá receber proposta de compra.*

**Gestor 8:**

**Gestor 9:**

**Gestor 10:** *Sim, mantemos o bom erval mesmo que o produtor as vezes seja mio difícil de lidar.*

**Gestor 11:** *Com certeza, temos seleção dos produtores.*

**Gestor 12:** *Sim, mantemos sempre a qualidade do erval.*

**Gestor 13:** *Sim*

**Gestor 14:** *Sim*

**Gestor 15:** *Sim, até por que nosso produtores são bem antigos.*

**Gestor 16:** *Sim procuramos manter aqueles que nunca não problema e tem uma erva de qualidade*

**Gestor 17:** *Sim*

**Gestor 18:** *Sim preferimos os bons ervais.*

**Gestor 19:** *Sim*

**Gestor 20:** *Sim*

**Gestor 21:** *Com certeza*

**Gestor 22:** *Sim dados preferência para os bons ervais.*

**Gestor 23:** *Sim*

**Gestor 24:** *Sim*

**Gestor 25:** *Sim*

**Gestor 26:** *Sim*

**Gestor 27:** *Sim*

**Gestor 28:** *Sim*

**Gestor 29:** *Sim*

**Gestor 30:** *Tem que ter, ficar com os melhores, aqueles que não criam problema.*

**Gestor 31:** *Sim*

**Gestor 32:** *Sim.*

### **MEIO AMBIENTE:**

**Questão 47: Quanto a ervateira preocupa-se com questões ambientais?**

**Gestor 1:** *Sim*

**Gestor 2:** *Sim, a ervateira procura comprar erval de produtores que tenham uma conscientização ambiental.*

**Gestor 3:** *Quanto as questões ambientais a empresa disponibiliza assistência técnica aos seus produtores para que haja uma relação equilibrada com meio ambiente buscando produzir a matéria-prima de maneira ecologicamente correta.*

**Gestor 4:** *Sim, aplicando as Boas Práticas de Fabricação.*

**Gestor 5:** *Sim, a separação de lixo, materiais descartáveis de maneira correta.*

**Gestor 6:** *Trabalhar com ervais que não possuam “veneno” no momento.*

**Gestor 7:** *Moderar na queima de lenha durante a secagem da erva, usando somente lenha de reflorestamento, isso deve ser levado em conta em todas as industrias.*

**Gestor 8:**

**Gestor 9:**

**Gestor 10:** *Sim*

**Gestor 11:** *Sim*

**Gestor 12:** *Sim*

**Gestor 13:** *Sim*

**Gestor 14:** *Sim*

**Gestor 15:** *Sim*

**Gestor 16:** *Sim*

**Gestor 17:** *Sim*

**Gestor 18:** *Sim*

**Gestor 19:** *Sim*

**Gestor 20:** *Sim*

**Gestor 21:** *Sim*

**Gestor 22:** *Sim*

**Gestor 23:** *Sim*

**Gestor 24:** *Sim*

**Gestor 25:** *Sim*

**Gestor 26:** *Sim*

**Gestor 27:** *Sim*

**Gestor 28:** *Sim*

**Gestor 29:** *Sim*

**Gestor 30:** *Sim*

**Gestor 31:** *Sim*

**Gestor 32:** *Sim*

**Questão 48: E quanto a gestão ambiental?**

**Gestor 1:** Não

**Gestor 2:** Sim, a empresa possui áreas de terras com reservas ambientais.

**Gestor 3:** A empresa possui em seu quadro técnico Engenheiros Florestais contratados a fim de executar atividades de gestão ambiental, de modo a preservar a biodiversidade, garantir o uso racional de recursos naturais e monitorando o impacto das atividades humanas no meio ambiental.

**Gestor 4:** A empresa dispõem de reservas legais com reação protegida, conciliando com ervais nativos e em formação.

**Gestor 5:** Sim

**Gestor 6:** Nada em pauta.

**Gestor 7:** É preciso ter áreas de reflorestamento, bem como sistema de esgoto para fossar e cuidados com nascentes, rios, etc.

**Gestor 8:**

**Gestor 9:**

**Gestor 10:** Não

**Gestor 11:** Sim temos que ter por causa dos selos que a nossa ervateira possui.

**Gestor 12:** Não

**Gestor 13:** Sim é obrigado a ter.

**Gestor 14:** Não

**Gestor 15:** Sim temos que ter por causa dos selos que conquistamos.

**Gestor 16:** Não

**Gestor 17:** Sim

**Gestor 18:** Não

**Gestor 19:** Não

**Gestor 20:** Sim

**Gestor 21:** Não

**Gestor 22:** Não

**Gestor 23:** Sim

**Gestor 24:** Não

**Gestor 25:** Não

**Gestor 26:** Não

**Gestor 27:** Sim

**Gestor 28:** Não

**Gestor 29:** Não

**Gestor 30:** Não

**Gestor 31:** Não

**Gestor 32:** Não

**Questão 49: Há tratamento de esgoto e resíduos que a empresa gera?**

**Gestor 1:** *Sim*

**Gestor 2:** *Sim, da parte plástica.*

**Gestor 3:** *Sim, a indústria possui uma impressa contratada para recolhimento e destinação dos resíduos.*

**Gestor 4:** *A empresa não gera resíduos passíveis de tratamento, em suas dependências industriais.*

**Gestor 5:** *Sim, todo destinados aos locais certos.*

**Gestor 6:** *Somente o lixo seco é reciclado.*

**Gestor 7:** *Sim. Como a industrias é de porte pequenos, o tratamento é igual ao de uma residência domiciliar, seguindo regras básicas como de ser longe de rios e afluentes entre outros.*

**Gestor 8:**

**Gestor 9:**

**Gestor 10:** *Sim, do plástico.*

**Gestor 11:** *Sim.*

**Gestor 12:** *Sim.*

**Gestor 13:** *Sim.*

**Gestor 14:** *Sim, do plástico.*

**Gestor 15:** *Sim, do plástico.*

**Gestor 16:** *Sim, do plástico, por que do resto não tem resíduos.*

**Gestor 17:** *Sim*

**Gestor 18:** *Sim*

**Gestor 19:** *Sim*

**Gestor 20:** *Sim.*

**Gestor 21:** *Sim.*

**Gestor 22:** *Sim*

**Gestor 23:** *Sim*

**Gestor 24:** *Sim, do plástico.*

**Gestor 25:** *Sim*

**Gestor 26:** *Sim.*

**Gestor 27:** *Sim*

**Gestor 28:** *Sim*

**Gestor 29:** *Sim.*

**Gestor 30:** *Sim, do plástico.*

**Gestor 31:** *Sim*

**Gestor 32:** *Sim.*