

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ – UNIOESTE**  
**CAMPUS DE TOLEDO**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS**  
**PROGRAMA DE MESTRADO EM DESENVOLVIMENTO REGIONAL E**  
**AGRONEGÓCIO**

**ÉLIO DE ASSIS DINIZ**

**O AMBIENTE ORGANIZACIONAL DO SISTEMA AGROINDUSTRIAL DA**  
**ERVA-MATE**

**TOLEDO**

**2005**

ÉLIO DE ASSIS DINIZ

**O AMBIENTE ORGANIZACIONAL DO SISTEMA AGROINDUSTRIAL DA  
ERVA-MATE**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado em Desenvolvimento Regional e Agronegócio, da Universidade Estadual do Oeste do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre.

Orientador: Prof. Dr. Weimar Freire da Rocha  
Júnior.

TOLEDO

2005

ÉLIO DE ASSIS DINIZ

**O AMBIENTE ORGANIZACIONAL DO SISTEMA AGROINDUSTRIAL DA  
ERVA-MATE**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado em Desenvolvimento Regional e Agronegócio, da Universidade Estadual do Oeste do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre.

**COMISSÃO EXAMINADORA**

---

Prof. Dr. Weimar Freire da Rocha Júnior  
Universidade Estadual do Oeste do Paraná

---

Prof. Dr. Jefferson Andronio Ramundo Staduto  
Universidade Estadual do Oeste do Paraná

---

Prof. Dr. Ricardo Roberto Behr  
Universidade Federal do Espírito Santo

Toledo, 25 de fevereiro de 2005

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho a Deus pelo dom da vida recebido, a Dora e Mariana, minhas companheiras nesta caminhada, pela compreensão e incentivo constantes e aos meus pais (*in memoriam*).

## AGRADECIMENTOS

A Deus, por tudo.

À minha esposa Dora e a minha filha Mariana, pelo apoio e compreensão.

Ao Professor Weimar Freire da Rocha Júnior, pela atenção, orientação e incentivo na realização deste trabalho.

À UNIOESTE, pela oportunidade de realizar este mestrado e pelo apoio institucional.

Aos amigos do curso Ângela, Elizângela, Érika, Gisele, Jaime, Jefferson, Jovir, Marcio e Pedro, simplesmente por serem Amigos.

Aos professores do curso, pela convivência e por propiciar um ambiente de crescimento e de livre pensar, especialmente aos professores Jefferson Andronio Ramundo Staduto e Ricardo Silveira Martins, pelas contribuições no seminário e na qualificação.

Às pessoas que hoje, apesar das dificuldades vistas, lutam para manter viva a chama da erva-mate e que com gentileza, compreensão e paciência, responderam os meus questionários nas entrevistas.

Aos meus amigos de trabalho André, Luci e Josemar, que na minha ausência souberam conduzir os trabalhos de forma exemplar.

A todos que contribuíram direta ou indiretamente para a realização deste trabalho.

DINIZ, Élio de Assis. O ambiente organizacional do sistema agroindustrial da erva-mate. 2004. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Regional e Agronegócio) – Universidade Estadual do Oeste do Paraná/*Campus* de Toledo

## RESUMO

O ambiente organizacional do Sistema Agroindustrial da Erva-Mate no Brasil está representado de forma significativa nos âmbitos federal, estadual e municipal, sendo que os estados de maior incidência da erva-mate são Paraná, Santa Catarina, Rio Grande do Sul e Mato Grosso do Sul. Tendo sua origem a partir da colonização, o ambiente organizacional sofreu adaptações, com o objetivo de atender aos anseios das pessoas envolvidas com o sistema. Trata-se de um dos requisitos para dar sustentação às organizações, no sentido de mantê-las competitivas. No entanto, a estruturação deve partir de dentro. Antes de relacionar-se com o ambiente externo, a organização precisa fazer uma avaliação interna e atentar para que seus princípios básicos estejam voltados para os objetivos comuns de seus membros, bem como ter ciência de que esta ação coletiva atue de maneira coordenada. Apesar da sua importância, esse ambiente não atua de forma isolada, mas concomitantemente com outros ambientes não menos importantes. Essas relações são tratadas nas abordagens feitas à Nova Economia Institucional, que contribuiu também nos aspectos das transações entre os agentes econômicos, alertando sobre os possíveis eventos que podem acontecer, quando das suas realizações. Para estudar o ambiente organizacional ervateiro, optou-se pela técnica de observação direta intensiva, fazendo uso da entrevista padronizada. Pautado nos dados obtidos com a pesquisa empírica, o ambiente teve sua estrutura caracterizada de forma a suprir todos os elos que fazem parte do Sistema Agroindustrial da Erva-Mate. O que elas mostraram também é que essa estrutura não está atuando em todo o seu potencial. Problemas foram detectados que, se não tratados com a devida atenção, poderão colocar em risco o sistema como um todo. Os prejuízos seriam consideráveis em virtude da quantidade de municípios, propriedades rurais, empresas e trabalhadores envolvidos com o sistema.

**Palavras-chave:** ambiente organizacional; sistema agroindustrial; erva-mate; nova economia institucional.

DINIZ, Élio de Assis. The organizational ambient of the Agro Industrial System of the *erva-mate*. 2004. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Regional e Agronegócio) – Universidade Estadual do Oeste do Paraná/*Campus* de Toledo

## ABSTRACT

The organizational ambient of the Agro Industrial System of the *erva-mate* in Brazil is represented in a significant way in the federal, state and municipal ambits, being Parana, Santa Catarina, Rio Grande do Sul and Mato Grosso do Sul the states of larger incidence of the *erva-mate*. The organizational ambient had its origin in the colonization and it has suffered adaptations with the objective of assisting the people's longings involved with the system. It is one of the requirements to give support to the organizations to maintain themselves competitive. However, the structuring should start internally. Before relating itself with the external ambient, the organization needs to make an internal evaluation and attempting itself to its basic principles, being linked to its member's common objectives, as well as to be aware that this collective action acts in a coordinate manner. Despite its importance, this ambient does not act in an isolated way, but concomitantly with others ambients not less important. These relations are treated in the approaches done to the New Institutional Economy that has also contributed in the aspects of the transactions among the economic agents, alerting about the possible events that can happen in its accomplishments. To study the organizational *ervateiro* ambient, it was opted for the technique of intensive direct observation, using the standardized interview. Lined in the obtained data with the empiric research, the ambient had its structure characterized in way to supply all the links that are part of the Agro Industrial System of the *erva-mate*. They have also showed that this structure is not acting in all its potential. Problems were detected that if they were not treated with the due attention, they can put all the system in risk. The damages would be considerable because of the amount of municipal districts, rural properties, companies and workers involved with the system.

**Key-words:** organizational ambient; Agro Industrial System; *erva-mate*; new institutional economy.

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 – Compatibilização dos objetivos.....	26
Figura 2 – Relações sistêmicas dos ambientes e a estrutura de governança.....	31
Figura 3 – Níveis analítico-institucional de organização do sistema econômico .....	44
Figura 4 – Ambiente organizacional do Sistema Agroindustrial da Erva-Mate.....	94

## LISTA DE GRÁFICOS

- Gráfico 1 – Área plantada (em hectare) de erva-mate nos estados do Paraná, de Santa Catarina, do Rio Grande do Sul e do Mato Grosso do Sul .....76
- Gráfico 2 – Área plantada e área colhida de erva-mate (em hectare) nos estados do Paraná, de Santa Catarina, do Rio Grande do Sul e do Mato Grosso do Sul .....77
- Gráfico 3 – Comparação da receita bruta de erva-mate em relação a outras culturas .....78

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 – Uma conceitualização da incerteza e da estrutura organizacional apropriada.....	50
Quadro 2 – Subprodutos da erva-mate, de acordo com sua industrialização .....	79
Quadro 3 – Resumo das técnicas de pesquisa.....	85

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 – Principais causas explicativas do crescimento econômico .....	51
Tabela 2 – Volume colhido de erva-mate, período 1995-1996 .....	75
Tabela 3 – Estimativa de receita bruta de produção de 1 ha.....	76
Tabela 4 – Crescimento do mercado brasileiro de bebidas, 1994/1995 .....	77

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	14
1.1 O Problema e a Importância do Estudo .....	14
1.2 Objetivos .....	19
1.2.1 Objetivo geral.....	19
1.2.2 Objetivos específicos .....	19
1.2.3 Estrutura do trabalho.....	19
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	21
2.1 Organização .....	21
2.2 Nova economia institucional.....	28
2.2.1 Transação .....	32
2.2.1.1 Dimensões da transação.....	33
a) Especificação dos ativos .....	34
b) Frequência .....	35
c) Incerteza.....	36
2.2.1.2 Características dos Agentes .....	38
a) Racionalidade limitada .....	39
b) Oportunismo .....	41
2.2.2 Ambiente institucional.....	42
2.2.3 Ambiente organizacional .....	47
2.2.4 Ambiente tecnológico .....	51
<b>3 CARACTERIZAÇÃO SOCIAL, POLÍTICA E ECONÔMICA DO SISTEMA AGROINDUSTRIAL DA ERVA-MATE</b> .....	55
3.1 A Base da Produção Ervateira .....	55
3.2 Ciclo Econômico da Erva-Mate.....	56
3.3 Ambiente Institucional da Erva-Mate.....	62
3.4 Aspectos Econômicos da Erva-Mate .....	74
<b>4 FUNDAMENTAÇÃO METODOLÓGICA</b> .....	81
4.1 Procedimentos Metodológicos e Técnicos.....	81
4.2 Definição do Método de Pesquisa e Justificativa .....	83
4.3 Coleta de Dados: a técnica de triangulação dos dados .....	87

4.4 Observação Direta.....	88
4.5 As Entrevistas .....	90
<b>5 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....</b>	<b>92</b>
a) A necessidade .....	97
b) Desafios .....	97
c) Participação dos associados .....	98
d) Representatividade distinta.....	98
e) Prestação de serviços .....	99
f) Poder de atuação.....	99
g) Relacionamento .....	100
h) Recursos próprios .....	100
<b>6 CONCLUSÕES.....</b>	<b>102</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>106</b>

# **1 INTRODUÇÃO**

## **1.1 O Problema e a Importância do Estudo**

No mundo, tem-se intensificado a percepção de que as várias vertentes voltadas para a agroindústria têm vivenciado uma etapa de transição. Restringindo-se a agricultura, que é o segmento que interessa ao trabalho, percebe-se que ela vem se destacando, consideravelmente, dentro do cenário econômico mundial. É a descoberta do processo evolutivo da agricultura dentro dessa nova dinâmica mercadológica. De acordo com Alves (2002), no Brasil já é bem visível essas mudanças. A agricultura vem se tornando importante para o crescimento e o desenvolvimento econômico, seja de forma regional ou de forma mais generalizada, obtendo grande destaque no agronegócio brasileiro.

Este destaque não é fruto apenas de um esforço isolado. Aliada a modernização em termos das novas tecnologias, a agricultura vem solidificando sua importância e mostrando que seu desempenho tem um papel cada vez mais preponderante como fator de contribuição nessa nova dinâmica da economia. Deixa de ser uma coadjuvante para desempenhar um papel de sustentação.

Diante dessa nova realidade, a agricultura brasileira precisa olhar com atenção para algumas adequações. Uma delas é a organização, que é o principal enfoque do trabalho. Trata-se, na atualidade, de um dos maiores desafios, não apenas para ela, mas também para os institutos públicos e privados, de pesquisa, setor financeiro, enfim, tudo o que a permeia em termos de manter esta sustentabilidade até agora conseguida. Estando

organizada, o seu desempenho competitivo poderá ser maior. Todo esforço deve convergir para estabelecer condições ou situações que permitam à agricultura o crescimento, manutenção e aprimoramento de sua posição em um contexto de crescente competitividade.

Sendo assim, essa transição está vinculada a um aprendizado que envolve diferentes atores e competências, em virtude da grande complexidade de arranjos cooperativos nos diversos setores.

Nessa escalada da agricultura brasileira vários são os segmentos que têm contribuído, dentre eles o Sistema Agroindustrial da Erva-Mate (SAI-EM). Atualmente a atividade se concentra nos estados do Paraná, Santa Catarina, Rio Grande do Sul e Mato Grosso do Sul de acordo com os dados do censo de 2002, do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), que registraram a extração vegetal (tonelada) de erva-mate, num total de 226.413 para a Região Sul e 3.288 para a Região Centro-Oeste. Rucker (1996) também destaca a importância dessa agroindústria pelo fato de gerar um número considerável de empregos, aproximadamente 700 mil trabalhadores estão envolvidos no SAI-EM.

A investigação também busca resgatar as origens econômicas da erva-mate que segundo Costa (1995), já eram conhecidas desde os primórdios da colonização. Utilizada a princípio pelos nativos como bebida, posteriormente foi instrumento de troca e mais tarde os jesuítas perceberam o seu potencial econômico. De acordo com Mazuchowski (1991), o uso desta planta como bebida tônica e estimulante fazia parte da cultura dos aborígenes da América do Sul, sendo consumida consideravelmente nas regiões de ocorrência natural. Nas áreas onde ela não existia, as tribos possuíam o hábito de consumi-la também, obtendo-a por meio de permuta. Sua exploração econômica ocorreu de forma acentuada entre 1610 e 1768, quando os jesuítas exploraram o comércio e a exportação do mate.

A economia ervateira não é recente e tem contribuído para o setor agrícola. Hoje, mediante a globalização da economia e a formação de blocos econômicos, torna-se

premente a necessidade de um ambiente organizacional que se edifique de maneira consistente, dinamizando a força produtiva, criando importantes segmentos agroindustriais e, principalmente, fortalecendo os aspectos de coordenação. Apesar da grande importância de dinamizar esse processo de organização, a agroindústria ervateira parece estar inerte a essa necessidade, ou, então, estar subjugada a interesses de determinados grupos, de acordo com a pesquisa realizada.

O ambiente organizacional vem contrapor ao individualismo e a falta de sinergismo, por meio de um gerenciamento das várias formas de organizações, representadas pelas associações, sindicatos, cooperativas, políticas sociais. Direciona seu foco para um modelo de ação social, envolvendo a combinação de vários tipos de serviços humanos entre si e com bens imobilizados de modo a servir a várias finalidades em torno de um objetivo comum.

A presença do ambiente organizacional em qualquer momento econômico é de grande importância. A sua não consideração poderá influenciar a prosperidade, a justiça e a liberdade individual. Aliada a outros mecanismos, como por exemplo, tecnologia, pode controlar custos e melhorar preços. No entanto, essa importância parece ter ficado adormecida ou relegada a segundo plano. Vários adventos econômicos vêm reforçando a importância da organização como alicerce para um crescimento sustentável.

A Nova Economia Institucional (NEI) é um deles. A NEI vem ressaltar, além do aspecto organizacional, a importância da interação com outros ambientes, como por exemplo o ambiente institucional que responde pelas leis e normas, e que juntos, influenciam diretamente o SAI-EM.

Tendo sua origem por volta de 1930, e grandes avanços na década de 60, a NEI veio contrapor os pressupostos apregoados pela ortodoxia neoclássica, que tinha uma linha de pensamento voltada para o individualismo metodológico, ou seja, os seres humanos estão

aptos a tomar decisões de forma isolada, a racionalidade ilimitada dos agentes econômicos, interagindo com informações precisas, consistentes e de fácil acesso. Desse modo, as relações seriam, de certa forma, maximizadas, pois estariam pautadas na simbiose das informações facilmente obtidas com a capacidade ilimitada de processá-las. Essas contribuições não-ortodoxas ao pensamento econômico iluminaram os principais caminhos que foram trilhados pelo que se conhece hoje como NEI.

A base de sustentação, apresentada no trabalho, para essa nova forma de pensar, fundamenta-se em Ronald Coase (1937; 1988), Oliver Williamson (1985; 1991; 1996; 2000) e Douglas North (1990; 1991; 1994), os quais viam nas instituições e nas transações, envolvendo as organizações, uma forma de resolver o problema que afligia os relacionamentos entre os indivíduos. Sendo assim, a importância das organizações não poderia ser negligenciada. Para isso, o tratamento a ser dado a elas deveria ser o mais compreensível possível e o mais próximo da realidade. A NEI basicamente contemplou os aspectos microeconômicos. Abordou a teoria da firma, ou seja, aquela visão ortodoxa neoclássica de que a firma constituía unicamente uma função de produção, deu lugar a um mecanismo alternativo de coordenação das atividades econômicas, assim como o mercado. Abordou também aspectos como a economia dos direitos de propriedade, sistemas comparativos, economia do trabalho e organização industrial. Os autores, de forma geral, enfatizam um ou outro desses aspectos, na tentativa de superar as teorias até então vigentes.

O trabalho também busca mostrar que o fator organização é uma questão relevante, tanto no aspecto prático, quanto teórico. No contexto mundial, a existência de inúmeros sistemas de produção regionalmente concentrados ou não, demonstra que o ambiente organizacional está assumindo uma importância crescente no processo de sustentabilidade. No caso do Brasil, em virtude de suas dimensões territoriais, da heterogeneidade espacial da economia e da existência de profundas desigualdades intra e inter regionais, torna-se cada vez

mais premente a implementação de ações indutoras especializadas de desenvolvimento, dentre elas o ambiente organizacional.

De fato, na última década, a literatura especializada, como por exemplo Farina, Azevedo e Saes (1997) vem destacando, o fator organização como peça chave para o processo de desenvolvimento econômico e social em geral. Essa constatação eleva a competitividade do setor produtivo e impulsiona o desenvolvimento que se refletirá no ambiente organizacional, seja por meio das políticas públicas, associações, sindicatos etc. As ações são sempre orientadas, não à empresa individual, mas nas relações entre as firmas em torno de um objetivo comum.

A organização acontece de várias formas, com finalidades diversas, tamanho e complexidade variáveis e com diferentes características. Ocorre formalmente, ou seja, planejada e instituída deliberadamente, ou socialmente, onde o modo de agir e de pensar entre si, merecem certa distinção.

Sendo assim, além dos diversos recursos que permeiam todo um processo produtivo, o ambiente organizacional é de extrema importância para congregar os objetivos individuais de cada membro, e da entidade como um todo, para um objetivo maior, e, conseqüentemente um dos pilares do crescimento.

Diante dessa importância que vem sendo dada ao ambiente organizacional como um mecanismo de sustentação de um sistema produtivo, o trabalho pretende avaliar o comportamento desse ambiente dentro do SAI-EM, evidenciando todos os aspectos que levaram a sua formação. Outras razões como a ausência de estudos na área, a importância econômica que o produto representa regionalmente e as aparentes dificuldades que o ambiente organizacional ervateiro enfrenta, servem também de estímulos para a realização do trabalho.

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo geral**

Identificar e examinar como o ambiente organizacional vem atuando no SAI-EM no Brasil.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- Levantar os aspectos relevantes do ambiente organizacional como ferramenta de crescimento e desenvolvimento do setor ervateiro.
- Analisar as dificuldades que o setor ervateiro sofre para viabilizar o ambiente organizacional.
- Identificar os possíveis tipos de ambiente organizacional predominantes no setor ervateiro.

### **1.2.3 Estrutura do trabalho**

Este trabalho está dividido em 5 seções, além desta. Na segunda seção discute-se o referencial teórico, dando ênfase à organização como uma forma de agregação de recursos para impulsionar o setor produtivo; procura fortalecer esta idéia buscando apoio na Nova Economia Institucional, por meio dos estudos de Oliver Williamson (1985; 1991; 1996; 2000), Douglas North (1990; 1991; 1994), Elizabeth M. M. Q. Farina (1997; 2000), Décio Zylbersztajn (1995; 1998; 2000), entre outros, sempre procurando remetê-los ao ambiente organizacional da erva-mate, que é o assunto do trabalho. A terceira seção mostra a

importância da erva-mate nos âmbitos social, político e econômico. A fundamentação teórico-metodológica está na quarta seção, bem como a importância deste estudo e os motivos de sua realização. Na quinta seção se analisam os resultados do estudo, obtidos por meio das entrevistas realizadas junto às entidades que compõem o ambiente organizacional do SAI-EM. Na última seção se faz as considerações finais, argüindo sobre os objetivos propostos, bem como sugestões de novos trabalhos para o enriquecimento do assunto.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

O tema deste capítulo reside em questões relacionadas ao ambiente organizacional, destacando a sua importância como um dos fatores de crescimento no processo produtivo, bem como o seu relacionamento com os indivíduos que compartilham objetivos comuns. Inicia-se com um enfoque na organização de uma forma geral para, em seguida, mostrar sua relação com a NEI e sua dinâmica em termos de relações entre os vários ambientes que envolvem o SAI-EM.

### **2.1 Organização**

Com a intensificação da globalização no final do século XX, a ordem do dia para os negócios e empreendimentos é centrada na competitividade, assim, torna-se imperativo aos segmentos produtivos se adequarem tanto do ponto de vista tecnológico, operacional como na gestão de recursos como forma de se tornarem ou se manterem competitivas. A formação de grupos com objetivos comuns passa a ser uma opção que pode ampliar e melhorar o desempenho dos agentes econômicos envolvidos.

Para Saes (2000), as organizações surgem motivadas por vários fatores, tais como: prover bens públicos ou coletivos, prover bens de clube, minimizar custo de transação, alterar as regras do jogo em benefício de seus associados, modificar alocações alcançadas espontaneamente pelo mercado, propiciar ganhos de escala e solucionar conflito.

Os objetivos básicos das organizações, grosso modo, são de crescer e gerar lucratividade. Caso a organização compartilhe com o grupo objetivos comuns, a probabilidade de ser bem sucedida passa a ser maior do que atuando isoladamente.

O mesmo enfoque pode ser observado, talvez de uma forma não tão incisiva, quando se tenta organizar um sistema produtivo, ou seja, um ambiente organizacional que concilie, produtores, indústria e comercialização. Normalmente estes sistemas estariam ligados às entidades de interesse privado localizadas entre os extremos: organizações econômicas e as agências governamentais.

Antes de prosseguir a discussão sobre o ambiente organizacional é mister desenvolver algumas definições de organização.

Organização é, predominantemente, concebida como uma atividade social que se refere à intenção de se constituir num grupo a parte, de participar de um sistema de poder coletivo, que se define em oposição a ausência de poder dos dominados, bem como de se organizar num sistema de mando e subordinação que estabelece diferenças materiais e de prestígio entre os membros do grupo (MOTTA, 1986). Pfeffer e Salancik (1978) definem como instrumentos racionais para alcançar determinados objetivos. Já Allred (1989) define como um conjunto de elementos em busca de metas específicas por meio de uma estrutura social formalizada. Por fim, Saes (2000, p. 168) afirma que as “Organizações são grupos de indivíduos que têm interesses comuns, julgam que as ações individuais desorganizadas são menos eficientes que a ação coletiva destinada a contemplar seus interesses e atuam, sob certas circunstâncias, de maneira coordenada”.

Percebe-se nas definições, o reconhecimento do peso do homem produtivo neste contexto organizacional, identificando-se uma necessidade efetiva de perceber as ligações entre suas atitudes, comportamentos e opiniões, no intuito de atingir, quando não superar, os objetivos e metas estratégicas. Dessa forma, as relações tornam-se mais delicadas.

Segundo Shein (1982, p. 192), “A organização é um sistema complexo e aberto, em dinâmica interação com numerosos ambientes, tentando atingir objetivos e executar tarefas em muitos níveis e variáveis graus de complexidade, evoluindo e desenvolvendo-se à medida que a interação com um ambiente em modificação obriga a novas adaptações internas”.

Não importa o segmento em que se busca o fator organização, esta é sempre vista como uma forma de adquirir algum poder de controle sobre as condições de gestão de produção (RODRIGUES, 1990). Isso se dá em virtude das mudanças decorrentes do ambiente competitivo, que influenciam no longo prazo, o ambiente organizacional.

Na realidade, quando se pensa em organização, intrinsecamente cria-se uma certa burocracia fundamentada em regras de caráter geral, às vezes impessoal e altamente abrangente, expressando-se numa forma de conduta organizada, preestabelecendo normas, numa tentativa de se prevenir do inesperado. Neste caso, a burocracia tem seu papel exaltado no sentido de fornecer, de forma adequada, os mecanismos necessários na criação dessas entidades. É o que atesta Motta (1986), quando diz que a burocracia é um grupo que tende a fazer prevalecer um certo modo de organização, que se desenvolve em condições determinadas, que se amplia devido a um certo estado da economia e da técnica, mas que somente é o que é em sua essência, em virtude de uma atividade social (MOTTA, 1986).

O que se percebe é que a organização está, na maioria das vezes, ligada a necessidade humana. Historicamente, o homem tem procurado solucionar os diversos problemas inerentes à sua sobrevivência de modo coletivo. Isto reveste de importância o caráter organizacional em sua evolução histórica, quer nos aspectos econômicos ou sociais. Dessa forma, pode-se afirmar que as organizações se formam e existem devido ao homem que, em grupo, se dedica a alguma atividade com determinado fim. Percebe-se que a organização está associada a uma tarefa bem definida. Por exemplo, em uma comunidade de produtores existe um elo que os mantém unidos, no caso os preços de seus produtos e a

comercialização. Sendo mais incisivo, os indivíduos quando em grupos produtivos, com as características de uma equipe, têm visões compartilhadas, mesmo que originárias em premissas ou culturas divergentes. O processo de negociação dos componentes desses grupos produtivos, decorrentes da necessidade de atingir resultados, permite a superação de barreiras de comunicação, e, dessa forma, atingem pontos de convergência consensual. É assim na visão de Drucker (1999), para quem uma organização é um grupo humano composto por especialistas que trabalham em conjunto em uma tarefa comum.

Uma organização tem um objetivo, uma meta, e para que este seja alcançado com mais eficiência, é necessário que haja uma relação estável entre as pessoas, sendo estas relações sociais estáveis criadas deliberadamente, para atingir determinado fim.

A organização como sistema social se caracteriza por diferentes atores que interagem dentro de uma diferenciação de tarefas. Sendo assim, as organizações apresentam-se de formas variadas, finalidades, tamanho e características diferentes, dando um grau de complexidade considerável às suas variáveis. No entanto, existe singularidade entre elas também. O que existe de comum nas organizações é destacado por Blau e Scott (1979), quando dizem que todas elas surgem quando uma quantidade de homens se reúne em uma unidade social, a organização, na qual todos têm um propósito explícito para atingir certas finalidades. Quando uma atividade exige mais do que uma pessoa para poder executá-la, não se pode deixar que cada um faça aquilo que julga necessário, antes é preciso que eles se organizem. Estabelecem, então, um clube ou uma empresa, organizam um sindicato ou um partido político, ou fundam uma força policial ou um hospital, e formulam regras que irão governar as relações entre os membros da organização e os deveres de cada um deles.

Este tipo de procedimento se torna importante, pois o modelo econômico vigente, de forma geral, exige uma postura organizacional mediada por um processo de participação, criatividade inovadora, descentralização, flexibilidade e agilidade nos processos

internos de solução de problemas. Talvez por isso, Foguel e Souza (1985) são categóricos em dizer que o momento é propício para ser definido como uma Era Organizacional, na qual a sociedade propicia e até mesmo impõe uma proliferação de organizações – estatais, privadas, educativas, recreativas, religiosas, filantrópicas e outras. Nelas o homem contemporâneo não só depende a maior parte do seu tempo útil, como também delas depende para satisfazer parcela cada vez maior de suas necessidades.

A extrema interdependência entre os setores produtivos criou e aprofundou, junto às empresas ou a um sistema produtivo, a necessidade de associação de empresas ou criação de grupos, formando-se as corporações que atuam simultaneamente em diversos campos da economia.

Uma vez estabelecido o relacionamento entre indivíduos e organizações, o que se percebe é uma maior preocupação com as metas organizacionais e com a contribuição dos indivíduos para a consecução dessas metas do que com a realização desses indivíduos. De acordo com Foguel e Souza (1985), basicamente é como se um contrato fosse estipulado, em que as expectativas em relação ao indivíduo seriam:

- lealdade cega para com as metas organizacionais;
- comportamento racional;
- pensamento estereotipado, que condiciona as relações pessoais a regras formais preestabelecidas;
- deferência à autoridade institucionalizada; e
- adoção de critérios de eficiência.

A mensuração de desempenho está voltada para a análise de resultados, em comparação com os objetivos e metas traçados, em geral, por meio de negociações internas

nas organizações. Estes modelos, embora com foco nos resultados, levam em consideração a adoção eficiente dos instrumentos de ação organizacional — planejamento, organização do trabalho, comunicação interpessoal, negociação. O equilíbrio entre a adoção desses instrumentos e o perfil de competência das forças produtivas de trabalho estabelece o nível de eficácia das organizações (FOGUEL; SOUZA, 1985).

Além das preocupações citadas, um novo desafio está presente nas organizações, como mostra a Figura 1:

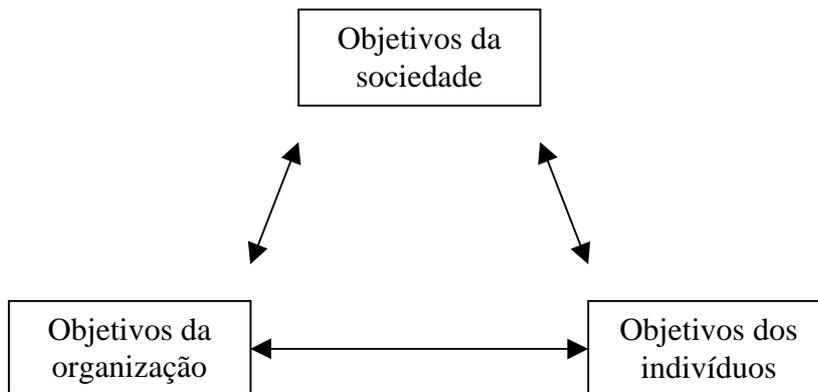


Figura 1 – Compatibilização de objetivos  
Fonte: Foguel e Souza (1985)

A Figura 1 mostra que a essência de uma organização está vinculada a uma atenção que deve ser dada aos diversos objetivos oriundos de vários segmentos. Agindo assim, teria domínio das diferentes variáveis que a constitui, bem como as forças que podem engajá-la na trajetória do seu próximo estágio de desenvolvimento. A falta de uma compreensão mais plena e abrangente desses fenômenos tem tornado freqüentes os programas voltados para a construção de um ambiente organizacional, independente de segmentos de produção, a serem mal interpretados, conduzindo-os ao fracasso.

Assim, as organizações têm a preocupação real de construir mensagens internas a partir da verificação de existência de mecanismos de comunicação, concebidos

como modelos de estimulação para o envolvimento, esforço e cooperação por parte das pessoas, seja no ambiente externo e interno.

Compreender uma organização significa também tratá-la como um caso individual, valorizando a sua unicidade, ao invés de procurar enquadrá-la em teorias que não contemplam as peculiaridades que a individualizam.

Esta idéia de unicidade é vista em Foguel e Souza (1985), quando dizem que as organizações atuam como células de promoção e ordenação do desenvolvimento econômico e social do país. Daí a necessidade de se ter melhores padrões de sanidade e de maior eficácia. Não se pode cair na descrença, numa situação na qual os indivíduos e as organizações convivem em um clima de mútua desconfiança:

- de um lado, as organizações aperfeiçoam-se seus mecanismos de controle e buscam moldar o comportamento dos indivíduos, embutindo com a desconfiança inerente a esses processos o germe da sua própria deterioração;
- de outro lado, o público busca proteção contra o que considera o poder abusivo de algumas organizações, generalizando-se uma atitude de desconfiança sobre as funções públicas, a atividade empresarial e sobre entidades como a Igreja, a Imprensa e a Educação.

De uma forma geral, as organizações têm evoluído e melhorado o seu nível de eficácia, como consequência de um consciente programa de intervenção, às vezes com auxílio de consultoria externa, ou mesmo como produto de substituição de seus líderes. Contudo, segundo Foguel e Souza (1985), poucas são aquelas que estão funcionando eficazmente. Na sua maioria caracterizam-se pela incapacidade de lidar adequadamente com o crescente grau de complexidade dos problemas e oportunidades com que se defrontam. A utilização de consultores externos para contribuir nos programas de desenvolvimento das organizações, embora não seja indispensável, tem-se mostrado uma prática eficaz.

No processo de criação de uma organização, atenção especial deve ser dada aos elementos que a compõem, observando as relações que podem existir potencialmente entre eles. Devem convergir para um mesmo objetivo, ter uma relação, formando um sistema, demonstrando continuidade. Devem estar relacionados a um nível de comportamento, não apenas em uma seqüência de tempo, mas também em uma seqüência de ação.

As organizações não estão pautadas somente no ambiente organizacional, depende de outras variáveis. A atual forma de organização produtiva e de comercialização, e os pressupostos básicos do que pode ser considerado, são gerados e estabelecidos por um quadro institucional composto de regras, normas, valores, crenças e padrões, muito presentes e fortes entre os agentes que compõem a estrutura visada. Zylbersztajn e Machado Filho (1988) sustentam a importância que assumem as organizações na defesa do interesse de seus membros, mas alerta para a redefinição da missão dessas organizações, face as mudanças institucionais que exigem um novo comportamento dos agentes produtivos.

A seguir uma abordagem da NEI, mostrando que as organizações por si só dificilmente sobreviveriam. Devem existir paralelamente mecanismos de conduta, representados pelas instituições, mecanismos de competitividade, representados pelas inovações tecnológicas. Tudo fortalecendo e direcionado para os objetivos comuns previamente estabelecidos.

## **2.2 Nova Economia Institucional**

Tendo sua origem por volta de 1930 e reavaliada na década de 60, a Nova Economia Institucional (NEI) veio contrapor os pressupostos apregoados pela ortodoxia neoclássica que tinha uma linha de pensamento voltada para o individualismo metodológico, a

racionalidade ilimitada dos agentes econômicos interagindo com informações precisas, consistentes e de fácil acesso. Desse modo, as relações seriam, de certa forma, maximizadas, pois estariam pautadas nas premissas de informações facilmente obtidas, perfeitas e sem custos, e com a capacidade ilimitada de processá-las. As contribuições não-ortodoxas ao pensamento econômico iluminaram os principais caminhos que foram trilhados pelo que se conhece hoje como NEI. Outra característica bem marcante é o fato de o preço não ser o principal fator de caracterização do mercado e sim outros fatores como as organizações e as suas formas de atuarem (VALLE; FILHO, 2001).

Os principais expoentes dessa linha foram Ronald Coase (1937; 1988), Oliver Williamson (1985; 1991; 1996; 2000) e Douglas North (1990; 1991; 1994), dentre outros, cujas abordagens viam nas instituições de governança e no ambiente institucional dois níveis de tratamento do problema que afligia os relacionamentos entre os agentes econômicos. A importância das instituições não poderia ser negligenciada. Para isso, o tratamento a ser dado para elas deveria ser o mais compreensível possível e o mais próximo da realidade. Evidencia sua importância no estudo do ambiente econômico em relação aos custos de seu funcionamento bem como a tecnologia (NORTH; WALLIS, 1994).

A NEI contemplou aspectos macro e microeconômicos. A firma deixa de ser vista como uma função de produção e passa a ser analisada como um local em que ocorrem transações. Coase (1988) descreve que a firma não seria somente um espaço de transformação do produto, mas também um espaço para se coordenar as ações dos agentes. Até então a firma era vista meramente como uma absorvedora de tecnologias com intenção de processar determinado bem ou serviço (FARINA, 2000).

A NEI tratou também aspectos como a economia dos direitos de propriedade, sistemas comparativos, economia do trabalho, dentre outros. Os autores, de forma geral,

ênfatizam um ou outro desses aspectos, buscando superar as teorias até então vigentes, por uma centrada na análise das transações.

O que se coloca nesta teoria é a possibilidade de três formas de coordenação: o mercado, a firma e uma terceira mesclando as duas. Até então toda atividade de produção poderia ser realizada internamente. O mercado surge como uma nova opção.

Ainda quanto à análise institucional, North (1994) destaca duas considerações que devem ser explicitadas: a primeira diz respeito às instituições que fundamentam-se nas restrições humanas que regulam as ações entre os indivíduos, estabelecidas por normas e regras sociais; a segunda refere-se às organizações como sendo entidades dentro das quais os indivíduos interagem para alcançar os seus objetivos individuais e coletivos.

De uma forma mais generalizada, Williamson (1985; 1996; 2000) afirma que a principal proposição da NEI é de que as instituições sociais e econômicas se formam para resolver, com níveis distintos de eficiência em diferentes sociedades, o problema de cooperação entre os indivíduos. Até aquele momento, a divisão do trabalho agilizava a produção, mas deixava cada indivíduo dependente dos demais para satisfazer suas necessidades, não tendo nenhuma garantia que essa necessidade seria suprida.

Na verdade, a abordagem proposta pela NEI, não se restringe apenas às leis que regulamentam as relações produtivas, mas de um conjunto de variáveis que, ao se interagirem, provêm suporte e determinam a capacidade de resposta de um sistema. A Figura 2 mostra essas variáveis.

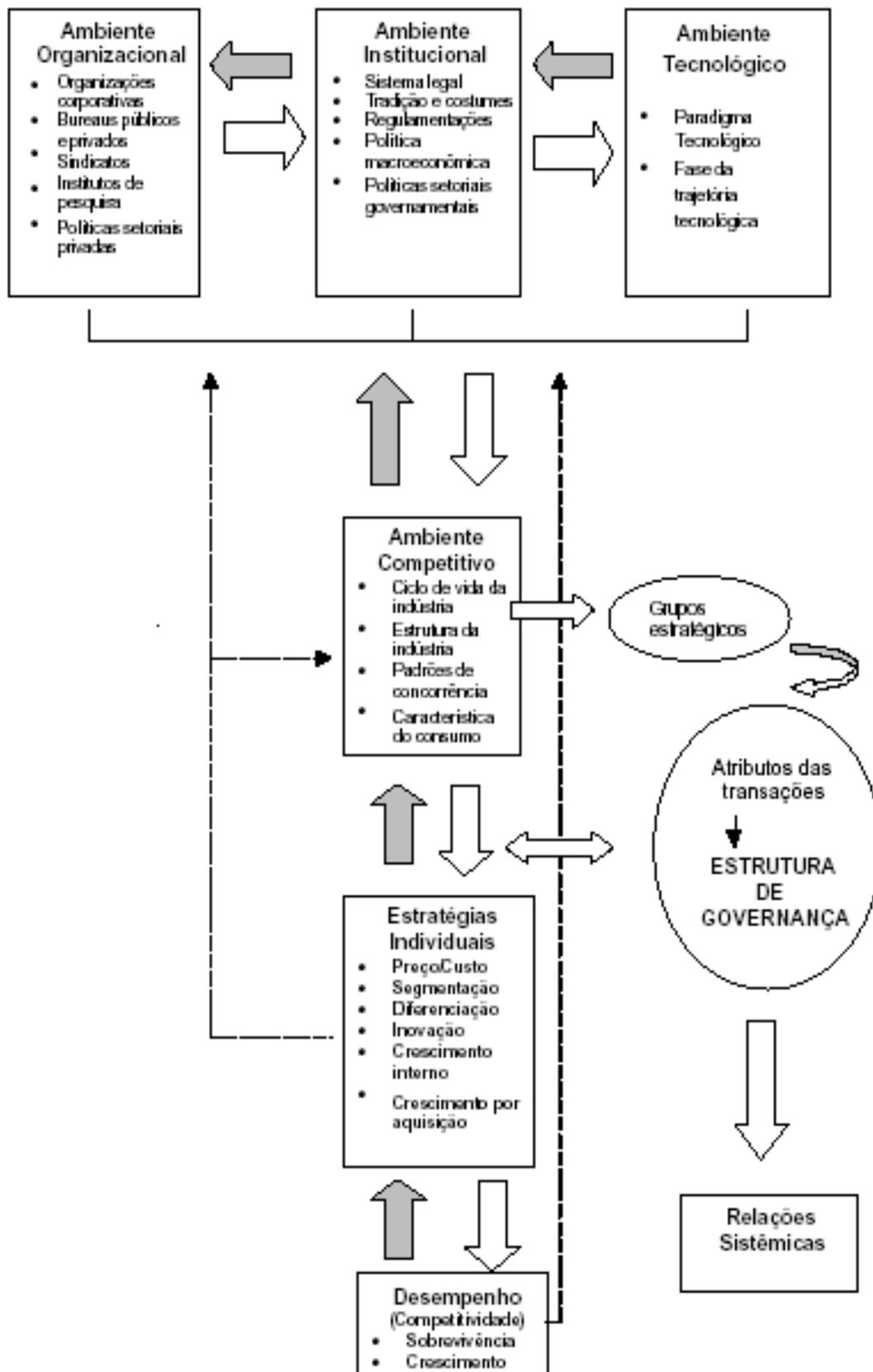


Figura 2 - Relações sistêmicas dos ambientes e a estrutura de governança  
 Fonte: Farina, Azevedo e Saes (1997)

Como se observa, as inter-relações são constantes e desencadeadoras de ações entre um ambiente e outro. Apesar do foco deste trabalho estar direcionado para o ambiente organizacional, não se pode omitir as relações entre os demais ambientes, que juntos direcionam para ações cooperativas ou não, entre os agentes econômicos.

Para Coase (1937), a busca de mais eficiência produtiva reflete-se nos padrões de conduta dos agentes e na forma pela qual as atividades econômicas são organizadas e coordenadas, mediante as transações realizadas.

### **2.2.1 Transação**

Para Williamson (1996), o foco principal da NEI é a transação. Esta é considerada a unidade básica de análise, numa busca predeterminada a reduzir custos, comumente denominada de custos de transação, devido a essa dependência de um para determinar o outro. Muitas vezes é com base nelas que é definida a forma de organização da produção.

Mas o que são custos transações? De acordo com Pondé (1994), os custos de transação nada mais são que o dispêndio de recursos econômicos para planejar, adaptar e monitorar as interações entre os agentes, garantindo que o cumprimento dos termos contratuais se faça de maneira satisfatória para as partes envolvidas e compatíveis com a funcionalidade econômica.

Da mesma forma, Farina, Azevedo e Saes (1997, p. 55), afirmam que “são custos não diretamente ligados à produção, mas que surgem à medida que os agentes se relacionam entre si e problemas de coordenação de suas ações emergem”. Em outras palavras, custos relacionados a: a) elaboração e negociação dos contratos, b) mensuração e fiscalização

de direitos de propriedade, c) monitoramento do desempenho, d) organização das atividades e e) adaptação às mudanças no ambiente econômico.

Nesse contexto, as transações acontecem na troca de um bem, na permuta de um serviço, tendo como realizadores os agentes econômicos. Quando da realização destas trocas, alguns eventos são passíveis de acontecer, podendo influenciar sensivelmente o processo de transação. Williamson (1996) dimensiona esses eventos relacionados às transações como: especificidades dos ativos, frequência, incerteza e as características dos agentes como: racionalidade limitada e oportunismo.

#### *2.2.1.1 Dimensões da Transação*

A economia está em busca de um modelo que permita o melhor uso dos escassos recursos disponíveis na sociedade. Em vários momentos da história correntes econômicas fizeram suas tentativas. Na economia clássica e neoclássica estas tentativas se deram por meio de economias de escala (elevado volume de produção) ou de alcance (diversificação, velocidade e atuação em muitos mercados). Para North (1994), a NEI faz a sua tentativa pelos custos de transação, caracterizando o ambiente da empresa e dos agentes. A seguir serão vistas algumas características que devem ser observadas, por parte das empresas, quando estabelecem algum tipo de transação.

### ***a) Especificidades dos Ativos***

Trata-se de uma característica relacionada com os ativos envolvidos em uma determinada transação. Esta relação diz respeito a perda, caso a transação não se concretize ou aconteça o rompimento contratual. A alta especificidade dos ativos significa perdas para os agentes envolvidos caso a transação não aconteça de forma coerente. Para Williamson (1985) especificidade refere-se a quão específico é o investimento para a atividade e quão custosa é a sua realocação para outro uso.

No entanto, o rompimento do contrato pode não ser interessante quando a alta especificidade está muito mais definida para uma das partes. Neste caso, a parte mais afetada se salvará de uma eventual ruptura contratual pela parte não afetada. Uma outra situação acontece quando todos os envolvidos fizerem investimentos específicos, ou seja, no caso de dependência bilateral. Assim acontecendo, os esforços serão concentrados para que o contrato continue indefinidamente. Esses atenuantes nos contratos, em virtude da especificidade dos ativos, implicam em custos. “Quanto maior a especificidade, maiores serão os riscos e problemas de adaptação e, portanto, maiores os custos de transação” (FARINA; AZEVEDO e SAES, 1997, p. 84). Ou seja, quanto mais especializado, exclusivo for um bem ou um serviço, e quanto maior a impossibilidade de achar um substituto sem que haja perda de valores, mais altos são também os preços.

Outra característica importante nas especificidades dos ativos acontece quando se fala das categorias em que eles podem estar inseridos. Para Williamson (1991), as mais contundentes se referem às especificidades de lugar, tempo, de capital humano e ativos dedicados. Na locacional, há o problema do deslocamento físico do ativo, isto é, a

proximidade entre as zonas de produção e o local de beneficiamento, por exemplo, deve existir para que o custo dessa especificidade reduza. Na temporal, certos produtos tendem a perder seu valor, caso a sua comercialização não aconteça num determinado período de tempo. No capital humano, o trabalhador se especializa de tal forma que, caso suas tarefas sejam mudadas, perde seu potencial de produtividade. Os ativos dedicados dizem respeito a especialização da produção com a intenção de atender a um determinado tipo de comprador. Essas características devem ser contempladas quando da elaboração dos contratos.

#### ***b) Frequência***

Trata-se de uma característica determinada pelo número de vezes que os agentes realizam uma certa transação. Esta pode acontecer apenas uma vez, ou repetir-se num determinado período. A primeira ocorre esporadicamente e, geralmente, se realiza via mercado, por não ser viável a construção de mecanismos para as reger. À medida que as transações possuem um caráter duradouro, ou seja, acontecem repetidas vezes, o uso de contratos de longo prazo é mais eficiente, pois os custos de formulação dos contratos são diluídos nas diversas transações. Neste caso, as outras dimensões, especificidade dos ativos e incerteza, são amenizadas, pois os agentes envolvidos na transação se sentem tranquilizados quanto à assimetria de informação. “A repetição de uma mesma espécie de transação é um dos elementos relevantes para a escolha da estrutura de governança adequada a uma transação” (FARINA; AZEVEDO e SAES, 1997, p. 87). Não importa a situação, a estrutura de governança a ser firmada entre as partes deve ser diferenciada, descartando qualquer indício de certa reputação que normalmente surge nos processos repetitivos.

Sabendo-se das possibilidades da reputação, a frequência pode trazer benefícios: baixar os custos de preparação e monitoramento dos contatos, redução da incerteza e o oportunismo, surgimento de uma marca de reputação e estreitar ainda mais os laços entre as partes envolvidas, e um forte argumento na conquista de novos compradores.

### *c) Incerteza*

Trata-se de uma característica que não foi muito trabalhada pela literatura. Está relacionada com causas não previsíveis, não conseguindo estipular uma forma de mensuração dela durante o estabelecimento dos contratos.

A dificuldade da análise detalhada da incerteza leva a NEI a abordá-la de diferentes formas. A primeira é denominada risco, e diz respeito à variância de uma dada distribuição de probabilidades (FARINA; AZEVEDO e SAES, 1997). É vista também quando existe o desconhecimento dos possíveis eventos futuros (NORTH, 1990). Por último, é tratado o aspecto informacional da incerteza. Ela está presente quando da elaboração do contrato e a informação pode ser incompleta ou assimétrica. Esta é uma das principais causas de ocorrência de custos de transação, em virtude da presença, nos agentes econômicos, do oportunismo (SIFFERT FILHO, 1996).

Na relação transação-agente tem-se os possíveis eventos que nela pode acontecer. Não obstante, esta relação deve ser permeada por uma estrutura de governança eficiente, na figura do contrato, no sentido de coordenação do evento.

A firma para as teorias econômicas tradicionais configura-se como uma função de produção, uma relação insumo-produto-tecnologia. Com o advento da Nova Economia Institucional, um novo enfoque é criado, dando aos agentes uma relação orgânica,

vinculada a um contrato que pode ser explícito (parceria formal) ou implícita (na figura de uma parceria informal).

A análise institucional da firma dá uma maior importância aos custos de transação existentes na geração do contrato. Com base neles será definido ir ao mercado, comprar ou investir numa produção própria. Coloca-se, assim, a empresa e o mercado como instituições alternativas.

Existindo as relações contratuais, não importando onde estão acontecendo, necessita-se de coordenação. Esta pode ser a do empresário, quando as relações se dão dentro da empresa. Acontecendo entre firmas, os contratos deverão contemplar a divisão dos resultados. A eficiência dos contratos deve induzir os agentes a uma cooperação mútua.

Sendo assim, existe a necessidade de se definir com bastante clareza a composição do contrato, atentando para termos como a definição de direitos de propriedade sobre resíduos<sup>1</sup>, formas de monitoramento e cláusulas de ruptura contratual, pois como salienta Farina, Azevedo e Saes (1997, p. 93), “incerteza, juntamente com a frequência e, sobretudo, especificidade de ativos, representam as três principais dimensões para se caracterizar uma transação, o que permite o desenho de uma estrutura de governança, com o objetivo de atenuar os custos de transação associados a essa transação”.

Não existe uma forma de governança ideal, sua eficiência surge da interação entre os agentes e das características das transações. Em outras palavras, a racionalidade limitada e os contratos incompletos deixam abertas muitas possibilidades de quebras contratuais em virtude da complexidade de se formular contratos completos. Essa constatação se torna ainda maior quando é agregado o comportamento oportunista dos agentes, juntamente com as características transacionais.

---

<sup>1</sup> “Direitos de decisão na eventualidade de contingências não previstas nos contratos. Trata-se de um elemento fundamental na análise de contratos incompletos.” (FARINA; AZEVEDO e SAES, 1997, p. 284).

### *2.2.1.2 Características dos Agentes*

Antes de se comentar as características dos agentes, é necessário compreender algumas relações econômicas existente entre o sistema produtivo, os consumidores e os operadores direto, que coordenam essas ações.

As economias contemporâneas são constituídas por diversificados setores de atividade produtiva, que se inter-relacionam por meio de indescritíveis teias de relações econômicas, na produção de todos os bens e serviços destinados à satisfação das necessidades sociais existentes.

Além destes setores e sub-setores que compõem o aparelho de produção das economias, têm-se as presenças dos agentes ativos que operam no sistema e que são diretamente responsáveis pelas ações econômicas que se desenvolvem.

A macroeconomia tradicional identifica quatro principais grupos de agentes ativos, responsáveis pelos diferentes tipos de ações que se registram no quadro operacional para o desempenho de um sistema econômico: unidades familiares, empresas, governo e resto do mundo (ROSSETTI, 1995).

Mas, de acordo com North (1994, p. 9):

o desempenho econômico é função das instituições e de sua evolução, que juntamente com a tecnologia empregada, determinam os custos de transação e produção. As instituições constituem as regras do jogo numa sociedade, mais formalmente, representam os limites estabelecidos pelo homem para disciplinar as interações humanas.

O ponto de partida para a existência de custos de transação é o reconhecimento de que os agentes econômicos são racionais, porém de forma limitada, e oportunistas, acerca de suas decisões.

De um lado, assumindo-se racionalidade limitada, os contratos serão intrinsecamente incompletos, pois será impossível aos agentes prever e processar todas as contingências futuras relativas ao contrato. De outro lado, o oportunismo revela a inevitável renegociação sujeita às partes envolvidas na transação ao comportamento que não se enquadra nos padrões éticos da(s) outra(s) (FARINA; AZEVEDO e SAES, 1997).

#### ***a) Racionalidade Limitada***

A teoria neoclássica postula a racionalidade plena dos agentes econômicos, afirmando que estes possuem as informações necessárias para avaliar corretamente as alternativas e, a partir disso, fazer as escolhas que levem ao objetivo desejado.

Atualmente, o conceito de racionalidade é explorado por diferentes autores da economia das organizações que consideram que os agentes desejam ser racionais, mas só conseguem sê-lo parcialmente. Essa limitação decorre da complexidade do ambiente econômico que cerca as decisões dos agentes, que não conseguem atingir a racionalidade plena.

Williamson (1985), citado por Farina, Azevedo e Saes (1997, p. 72), “distingue três níveis de racionalidade: a) maximização, ou racionalidade forte, b) racionalidade limitada, ou racionalidade semiforte e c) racionalidade orgânica, ou racionalidade fraca”.

O primeiro conceito (racionalidade forte) se apóia no pensamento neoclássico de racionalidade plena dos agentes. Assume-se que os indivíduos são capazes de absorver e processar todas as informações possíveis e agir de forma a maximizar seus desejos, objetivos, utilidades, lucros e (ou) receitas ou qualquer outro similar.

O segundo conceito (racionalidade limitada) é o que constitui a nova forma de organização. Esse conceito assume que os indivíduos agem de forma racional, porém com limitações. Estes têm diante de si um *mix* de informações que são necessárias para tomadas de decisões e alcançar objetivos.

No entanto, informações necessárias às decisões que levem a alcançar seus objetivos, bem como a capacidade de processar contratos extremamente complexos que respondam a todas as imperfeições, são limitadas, fazendo com que o recurso escasso da racionalidade implique em custos à sua utilização.

O terceiro e último conceito (racionalidade fraca) assume que a capacidade racional dos indivíduos não é suficiente para direcionar a escolha de um quadro institucional com a finalidade de amenizar problemas contratuais *ex-post*.

Neste contexto North (1994, p. 18) enfatiza que:

(...) embora os atores criem instituições para estruturar as interações humanas, o resultado será sempre uma certa medida de imperfeição nos mercados. Na verdade, os incentivos gerados pelas instituições passam sinais confusos às partes, e, assim mesmo nos casos em que um arcabouço institucional é mais propício do que a estrutura institucional anterior, para que se ganhe com as transações, sempre haverá incentivos às trapaças, aos aproveitadores, o que contribuirá para um mercado imperfeito.

O caráter limitado da racionalidade que marca o comportamento dos indivíduos exige a construção de instituições como forma de estabilizar suas condutas. E é claro que estas instituições não resultam de um acordo deliberado, mas de necessidades que decorrem da própria história.

Portanto, se os agentes fossem plenamente racionais, seriam capazes de formular contratos completos com cláusulas representativas dos problemas *ex-ante*, reduzindo os problemas de adaptação, ou seja, custos de transação *ex-post*, arrefecendo a necessidade de se estruturar formas sofisticadas de governança.

### ***b) Oportunismo***

A racionalidade limitada, de acordo com Farina, Azevedo e Saes (1997), implica contratos incompletos e, conseqüentemente, renegociações futuras. É nesta renegociação que as partes podem se aproveitar, agindo contrariamente a ética e, por conseqüência, impondo perda à contraparte na transação, caracterizando uma situação de oportunismo.

Segundo Zylbersztajn (2000, p. 31):

oportunismo implica no reconhecimento de que os agentes não apenas buscam o auto-interesse, que é um típico pressuposto neoclássico, mas pode fazê-lo lançando mão de critérios baseados na manutenção de informação privilegiada, rompendo contratos *ex-post*, com a intenção de apropriar-se de quase rendas associadas àquela transação e, em última análise, ferindo códigos de ética tradicionalmente aceitos pela sociedade.

A assimetria de informações que se estabelece nas questões contratuais pode incentivar ações oportunistas, por parte dos agentes que podem se utilizar de informações privilegiadas e que não foram consideradas no momento da contratação.

Não se pode afirmar, no entanto, que todos os agentes agem de forma oportunista o tempo todo, mas não se pode ignorar que estes venham a agir oportunisticamente em algum momento, com a finalidade de buscar apropriar-se das quase rendas advindas da existência de ativos específicos.

Existem, segundo Zylbersztajn (2000), três razões explicativas que fazem com que os agentes não quebrem os contratos, mesmo quando tentados pela existência destas quase-rendas: a reputação, as garantias legais e os princípios éticos.

No que diz respeito a reputação, o indivíduo não rompe o contrato, em situação oportunística, por saber que se o fizer, terá interrompido o fluxo de renda futura.

No caso das garantias legais, os agentes econômicos terão um desestímulo para a quebra contratual oportunística, pelo fato de existir mecanismos punitivos instituídos pela sociedade, por meio da legislação associada a um sistema capaz de identificar, julgar e punir os agentes que rompem os contratos.

Quanto aos princípios éticos, estes devem ser entendidos como uma construção humana que tem como uma de suas finalidades a restrição ao comportamento oportunista. É uma restrição informal que disciplina o comportamento daqueles que exercem o jogo social. Assim sendo, existem organizações que assumem que podem conseguir a estabilidade dos seus contratos a partir do princípio ético dos seus membros.

Para que a confiança passe a fazer parte do funcionamento de uma economia de mercado, os indivíduos precisam acreditar naqueles com os quais estão negociando. Na falta dessa confiança, as instituições surgem para induzir ou restringir o comportamento individual em favor da cooperação.

### **2.2.2 Ambiente institucional**

O ambiente institucional assume importância significativa nas interações com as organizações, influenciando e sendo influenciado. Vem ganhando adeptos de forma significativa nos últimos anos nos mais variados setores. “Tem sido crescente o interesse pelo

estudo das instituições em trabalhos sobre a organização da atividade agrícola e seu desempenho. Em parte esse interesse decorre de uma mudança sensível no modo de se pensar a atividade econômica de um modo geral” (AZEVEDO, p. 34).

No entanto, a sua relevância só veio com as contribuições de Coase ao escrever “*The Nature of the Firm*” (1930) que promoveu um reconhecimento de que a operação e a eficiência de um sistema econômico têm suas limitações e gargalos influenciados pelo conjunto de instituições que regulam o ambiente econômico (FARINA; AZEVEDO e SAES, 1997).

É neste ambiente que se estabelecem as bases para a produção, a troca e a distribuição. Ao estabelecer tais regras o ambiente institucional torna-se elemento central para se compreender a evolução de uma indústria e a estratégia das empresas nele inseridas. Ao estabelecer essas regras o ambiente institucional não é neutro, pelo contrário, afeta a organização das atividades econômicas (Zylbersztajn, 1995). Dessa forma, percebe-se a existência de uma grande influência e interação entre o ambiente institucional e o comportamento das organizações econômicas (empresas privadas, cooperativas, fazendas familiares etc.).

A esfera de abrangência do ambiente institucional acontece de forma macro e micro ambiente. Deste modo, surgiram as concepções de macroinstituições e microinstituições (PONDÉ, 1993). A primeira fornece o quadro fundamental de regras que condicionam as vantagens competitivas e as estratégias das empresas inseridas em um determinado segmento. A segunda é formada de regras e costumes voltados às organizações, fundamentais para se ditar o desempenho e as estratégias delas em um macro ambiente institucional. North (1994) compartilha dessas idéias quando diz que as instituições são restrições (normas) construídas pelos seres humanos, que estruturam a interação social, econômica e política. Elas consistem em restrições informais (sanções, tabus, costumes,

tradições e códigos de conduta) e regras formais (constituições, leis e direito de propriedade) que regem um país ou regulamentam uma indústria.

Ainda nessa mesma linha, colocam-se também as ações de uma forma mais individualizada, onde a vida social não se mostra transparente e os indivíduos só podem agir a partir de um conjunto de regras formais e informais, normas e comportamento, valores e controle sociais. Não importa a forma, as transações acontecem mediante o poder das instituições.

Portanto, a importância das instituições não podem ser negligenciada. Para isso, o tratamento a ser dado para elas deve ser o mais compreensível possível e o mais próximo da realidade. Evidenciar sua importância no estudo do ambiente econômico em relação aos custos de seu funcionamento bem como a tecnologia (NORTH; WALLIS, 1994). Não importa o setor, quando o assunto envolve o desenvolvimento econômico não se pode deixar de lado as instituições, sejam elas jurídicas, políticas culturais e econômicas. A ausência ou deficiência dessas instituições produz mercados ineficientes e atraso econômico, criando condições políticas que acabam induzindo o Estado a se ausentar da ordem econômica (NORTH, 1994).

Na Figura 3 esboçam-se, graficamente, as relações vistas do ambiente institucional:

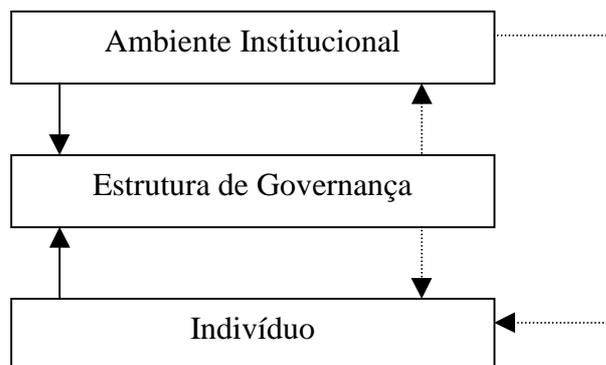


Figura 3 – Níveis analítico-institucionais de organização do sistema econômico  
Fonte: Williamson (1996)

Observa-se na Figura 3 que o ambiente institucional sustenta as relações dentro do Sistema Econômico. A partir dele aparecem as estruturas de governança <sup>2</sup>coordenando as relações entre os indivíduos. Como exemplo de estruturas de governança tem-se, entre outros, o mercado de *spot*, contratos de suprimento regular, contratos de longo prazo com cláusulas de monitoramento e integração vertical. Vale ressaltar que não existe uma estrutura de governança superior às demais. Aquela que se adequar mais às características da transação a qual ela se vincula, será considerada a mais eficiente.

Apesar do grande destaque que o ambiente institucional vem obtendo nos diversos setores, Williamson (2000) admite que existe uma grande ignorância sobre ele, mas defende que nos últimos anos tem testemunhado um enorme progresso nos estudos das instituições, acenando com uma teoria não definitiva.

“I open my discussion of the new institutional economics with a confession, an assertion, and a recommendation. The confession is that we are still very ignorant about institutions. The assertion is that the past quarter century has witnessed enormous progress in the study of institutions. The recommendation is that, awaiting a unified theory, we should be accepting of pluralism” (WILLIAMSON, 2000, p. 595).

Necessariamente, as instituições criadas não são eficientes para promover o desenvolvimento; muitas, ao contrário, entravam os mecanismos que conduziriam a uma maior geração de produto, de renda e de emprego. Mas, as regiões que lograram desenvolver-se, historicamente, sustentaram uma estrutura institucional que funcionava eficientemente. Em outras palavras, o conjunto de normas, leis e regras vigentes nessas sociedades era

---

<sup>2</sup> Estrutura de e governança é um conjunto de regras – tais como contratos entre particulares ou normas internas às organizações – que governam uma determinada transação (FARINA; AZEVEDO e SAES, 1997, p. 284).

obedecido por haver um sistema coercivo eficiente, capaz de punir aqueles que transgredissem tais regras.

As instituições não são imutáveis. Normalmente, ocasionadas por empresários com poder de decisão, as fontes de mudanças são várias: mudanças externas, aquisição de conhecimentos, novas oportunidades. Podem acontecer de forma deliberativa, amparada em regras formais e em alguns casos de forma revolucionária.

No entanto, essas mudanças devem ser tratadas sempre com coerência. Segundo Zylbersztajn (2000), a rapidez de implementação não é uma característica das mudanças institucionais. Muitas vezes certos hábitos estão enraizados na sociedade sem nenhuma regra formal ou informal que os normalize, seja no âmbito político, econômico ou social. Por outro lado, as regras podem até já existir, e estarem prontas para serem implementadas, mas o processo de mudança institucional é demorado, envolto em interesses muitas vezes contrários. Normalmente o processo é feito de forma gradativa.

As influências do ambiente institucional não param por aí. Apesar de destacar-se pela importância no que diz respeito a custos, contratos etc., especificamente para o agronegócio da erva-mate, o ambiente institucional tem que se preocupar também com as questões referentes ao meio ambiente e aos produtos originados desse produto. Dessa forma, quando da existência de um produto específico, o seu ambiente institucional deve ser permeado de regras no sentido de garantir a integridade das partes produtora e consumidora.

Apesar do ambiente institucional ter um corpo teórico genérico para ser aplicado em diversos segmentos, uma grande ênfase vem sendo dado ao setor agrícola. “A agricultura e, mais genericamente, os sistemas agroindustriais, são áreas em que as instituições, em seus diversos níveis de análise, são especialmente importantes” (AZEVEDO, p. 34). Essa relação garante, principalmente, qualidade e segurança aos produtos destinados aos consumidores.

### **2.2.3 Ambiente organizacional**

As organizações estão inseridas em ambientes complexos e turbulentos, enfrentando constantes desafios e problemas, para os quais precisam encontrar soluções. Uma organização é a ferramenta usada pelas pessoas para coordenar suas ações na obtenção de algo que desejam ou possui valor, isto é, para atingir seus objetivos. As organizações são intangíveis, ou seja, podem ver os produtos ou serviços produzidos e, em alguns casos, podem ver seus empregados, mas não vêem como e porque eles são motivados a produzir tais bens e serviços. No entanto, os grupos de pessoas e outros recursos utilizados na produção, como a coordenação, são a essência das organizações.

Como visto anteriormente, a NEI busca estabelecer relações entre o ambiente institucional, ambiente organizacional e os indivíduos. Segundo Saes (2000), as organizações dependem da atuação do ambiente institucional e dos indivíduos. Esse oferece o conjunto de regras que determinam as formas organizacionais e os indivíduos interferem nas organizações por meio de ações comportamentais. Por sua vez, as organizações também interferem nos dois ambientes, mas de uma forma menos intensa.

Dessa avaliação, infere-se que quando se fala em ambiente organizacional, a atenção não deve estar voltada somente para o interior das organizações. Por definição, ambiente é tudo o que envolve externamente uma organização. Esta por si só não existe, depende de outras organizações para dar prosseguimento na sua caminhada em direção aos seus objetivos. Assim, além da análise organizacional, é preciso observar as relações interorganizacionais, voltadas às relações externas das organizações no ambiente.

Atenção redobrada deve ser dada ao ambiente organizacional interno. Mesmo que haja explicitidade das metas de uma organização, muitos indivíduos ao entrarem buscam atingir objetivos específicos.

“Os membros das organizações podem ter, e quase sem exceção tem de fato, interesses particulares diferentes e mesmo conflitantes com os dos demais membros. Se a organização não atender a pelo menos alguns dos interesses de seus membros, é provável que a coesão interna da organização seja enfraquecida. Nesse caso, alguns membros podem se desligar da organização e eventualmente a entidade coletiva pode se dissolver” (SAES, 2000, p.168).

Apesar desses conflitos, a importância do ambiente organizacional, seja ele de cunho corporativo ou privado, é muito grande, haja vista as condições geradas pelo crescente processo de desregulamentação econômica que vem assolando nosso país. Este tipo de organização serve para dar consistência a busca de uma maior competitividade e coordenação pelos sistemas de produção, especialmente àqueles voltados para a agroindústria.

“Tal evidência pode ser justificada pelo fato de que o livre mercado tem custos para operar oriundos de falhas de mercado, informação imperfeita ou assimétricas, externalidades, poder de monopólio e concorrência predatória que podem implicar num grau menor de competitividade em relação a um arranjo de cooperação. Com isto, crescentemente verifica-se a importância da ação de organizações de interesse privado e o seu estratégico papel na defesa do interesse de seus membros” (ZYLBERSZTAJN; MACHADO FILHO, 1998, p.2)

Para acirrar ainda mais esses conflitos, o ambiente organizacional está sujeito a uma variação em termos de formação. De acordo com Saes (2000), as organizações, tais como, partidos políticos, Câmara dos Deputados entre outros, são remetidas a grupos políticos. Empresas, sindicatos, cooperativas e associações rurais, estão nos grupos econômicos. As igrejas, clubes de serviço, associações desportivas, organizações não-governamentais (ONGs), e as organizações educativas, estão nos grupos sociais.

Além da formação, as organizações estão sujeitas também a uma classificação quanto ao seu tipo. Segundo Saes (2000), essa classificação pode acontecer de acordo com o tamanho, as formas de monitoramento e incentivo adotados.

A **organização de adesão voluntária e compulsória** dizem respeito a espontaneidade e a obrigatoriedade dos indivíduos, mediante uma coordenação. Sua participação em firmas, clubes, cooperativas e associações é por vontade própria. No entanto, existem situações em que o indivíduo não tem como decidir o seu ingresso ou participação em determinadas organizações, ele simplesmente passa a fazer parte. Como exemplo pode-se citar a família e o exército.

Os **grupos grandes e pequenos** são diagnosticados de acordo com a sensibilidade do indivíduo ao tamanho do grupo ao qual faz parte. A integração dos membros de um grupo pequeno deve ser maior para que obtenham sucesso. Já nos grupos grandes a avaliação individual de cada participante se torna mais difícil. O benefício é coletivo.

Na **cooperação espontânea e induzida** os indivíduos estão sujeitos a duas situações opostas. Na primeira, além da espontaneidade, não existe uma coordenação consistente e nem um objetivo comum. Na segunda, se torna necessário um poder de coerção e definição, para que os agentes tenham consciência dos objetivos propostos.

Por último estão os **grupos privilegiados, intermediários e latentes**. Para o primeiro, existe o incentivo de cumprimento das metas para cada membro do grupo, independente da participação dos demais membros e de uma coordenação. Para o segundo, o benefício direto obtido para cada indivíduo é insuficiente para que eles assumam a totalidade dos seus custos de produção. Existe a possibilidade de monitoramento e coordenação. No terceiro, o indivíduo não contribui para a produção do bem público, mas se aproveita dos direitos a ela atribuídos, são conhecidos como “carona”.

Não é por acaso que existem vários tipos de organizações. Para Morgan (1996), elas são necessárias para lidar com diferentes condições de mercado e tecnologia. As organizações que operam em ambientes incertos e turbulentos devem possuir um maior grau de diferenciação interna do que aquelas que estão em ambientes menos complexos e mais estáveis.

Face a essa desigualdade organizacional, ambiente e estrutura também o são. Neste sentido, Bowditch e Buono (1992) sugerem uma tipologia para caracterizar o ambiente organizacional (ver Quadro 1), cujas diferentes estratégias para a adaptação organizacional possuem efetividade variável dependendo das condições ambientais existentes.

		Baixa Incerteza	Incerteza Baixa-Moderada
		<i>Ambiente</i>	<i>Ambiente</i>
<b>MUDANÇA</b>	<b>Estável</b>	Pequeno número de elementos externos Os elementos externos permanecem iguais ou mudam lentamente <i>Estrutura Organizacional</i> Mecanicista (formal, centralização) Poucos departamentos Mecanismos indiretos de	Grande número elementos externos Os elementos permanecem iguais ou mudam lentamente <i>Estrutura Organizacional</i> Mecanicista (formal, pouca descentralização Muitos Departamentos integração Mecanismos de Integração geralmente indiretos, com alguns diretos
	<b>Instável</b>	Incerteza Moderada-Alta <i>Ambiente</i> Pequeno número elementos externos Elementos em mudança contínua <i>Estrutura Organizacional</i> Orgânica (informal, centralização) Poucos departamentos Mecanismos de integração principalmente indiretos, com alguns diretos	Alta Incerteza <i>Ambiente</i> Grande n° elementos externos Elementos em mudança contínua <i>Estrutura Organizacional</i> Orgânica (informal, descentralização) Muitos departamentos (grande diferenciação) Mecanismos de integração principalmente diretos
		Simple	Complexa
		<b>Complexidade Organizacional</b>	
<b>AMBIBIENTAL</b>			

Fonte: Bowditch e Buono (1992, p, 148)

Quadro 1 - Uma conceitualização da incerteza e da estrutura organizacional apropriada

#### 2.2.4 Ambiente tecnológico

Relaciona-se diretamente com a inovação tecnológica, que proporciona às organizações ferramentas indispensáveis na dinamização do seu ambiente organizacional. Esta dinamização pode se dar de várias formas, em vários momentos, sempre com a intenção melhorar a situação vigente, seja em nível macroeconômico ou restrito às organizações. Essa idéia baseada no progresso técnico, aliada a outros segmentos, proporcionando crescimento, é vista ao longo da história econômica. É o que se pode observar na Tabela 1.

Tabela 1 - Principais causas explicativas do crescimento econômico

Causas do Crescimento econômico	Estados Unidos		Brasil
	1909-1929	1929-1957	Brasil 1960-1970
Expansão da disponibilidade de capital	26	15	32
Expansão da força de trabalho	39	27	17
Melhor nível de educ. e treinamento	13	27	30
Outros - PROGRESSO TÉCNICO	22	31	21
TOTAL	100%	100%	100%

Fonte: Rossetti (1991, p. 489)

Segundo Drucker (1991), a inovação é um instrumento do sistema produtivo, o meio pelo qual exploram a mudança como uma oportunidade para uma negociação ou serviço diferente, podendo ser aprendida e praticada. É por meio dela que se busca a capacidade de criar riqueza, ou seja, o homem procura o uso de alguma coisa na natureza ou na ciência, no sentido de dotar de valor econômico. Não existe maior recurso em uma economia do que o poder aquisitivo, principal estimulador da inovação. Hicks (1978, p. 35) também defende esta idéia ao dizer que “a mola mestra do progresso econômico, eu diria, é a invenção, a invenção que age por meio da taxa de lucro”.

A tecnologia é um dispositivo que as organizações dispõem para fazer uso como mecanismo de competitividade exigido nos atuais moldes econômicos, que vem sendo aprimorado no decorrer dos anos. Rossetti (1991, p. 486) diz que “a evolução com conhecimento tecnológico está intimamente associada aos ganhos de produtividade que induzem e definem o próprio conceito atual de crescimento econômico”. Dentre os efeitos causados pela evolução dos padrões tecnológicos está o aumento da capacidade de produção, a mão-de-obra saindo do campo e indo para os centros industriais, ou seja, a industrialização.

E ainda:

O efeito principal da evolução dos padrões tecnológicos é o de aumentar a capacidade de produção da economia em relação à quantidade de recursos humanos e de capital empregados. Esse aumento de capacidade se dá a partir da melhor qualificação dos recursos, a partir da qual se modificam e se ampliam as escalas de produção possíveis (ROSSETTI, 1991, p. 486).

Nesta mesma linha, Singer (1971), afirma que qualquer inovação, qualquer mudança, só tem sentido econômico se ela reduz custos no processo de produção. Essa dinamização pode ser observada no aumento de produtividade, racionalizando insumos e quantidade de trabalho, projetando lucros de acordo com investimentos. As decisões quanto à tecnologia sempre são tomadas visando uma lucratividade máxima.

No entanto, algumas considerações devem ser feitas. Nem tudo que surge como inovação pode ser considerado como tal. O que normalmente acontece é a existência de um grande número de falsas inovações, “...que na realidade são mudanças superficiais na apresentação dos produtos antigos que provocam o desuso de modelos anteriores obrigando psicologicamente, com o auxílio da publicidade maciça, o abandono do modelo antigo e compra do novo” (SANTOS, 1987, p. 18). Na verdade essas falsas inovações sufocam as iniciativas realmente inovadoras.

Tendo em vista que as inovações na economia são motivadas pela expectativa do lucro por parte do inovador, estas serão realmente efetivadas caso tais

perspectivas superem o capital deslocado para sua viabilização. No entanto, quanto maior for o capital investido, certas vantagens começam a aparecer. “Quanto mais elevado for o custo em introduzir a inovação, mais difícil será a entrada de um competidor e mais fácil para a empresa, que tem a invenção, retardar sua introdução na economia” (SANTOS, 1987, p. 21).

As mudanças organizacionais proporcionadas pela inovação tecnológica, não agem sozinhas. A relação do ambiente tecnológico com o ambiente institucional e o ambiente organizacional existe e deve funcionar ordenadamente. Segundo Farina, Azevedo e Saes (1997), a tecnologia é um dos principais fatores que influenciam a competitividade das organizações. Juntamente com o ambiente institucional e o ambiente organizacional, define-se o ambiente competitivo de uma atividade econômica regendo e condicionando as ações e estratégias dos agentes econômicos. O ambiente tecnológico veio redefinir posicionamentos organizacionais. Tapscott e Caston (1995) caracterizam o ambiente como um novo paradigma que surge para modificar o ambiente organizacional.

A economia, de uma forma geral, desde o início do século XX, apresentou um padrão produtivo voltado à produção em massa. É o que observam Quintela e Costa (1997), ao afirmarem que está em curso, no mundo desenvolvido, um processo de superação do padrão produtivo-competitivo que condicionou as relações econômicas desde o início deste século. O seu substituto está calcado na utilização de recursos técnicos, visando uma adequação para esse novo padrão voltado para um vertiginoso aumento do volume de produção em paralelo à intensa redução dos custos unitários, cujo destaque maior, dessa corrida, é a intensificação e a proliferação do uso de recursos da informática.

O pensamento de Schumpeter (1985) quando afirma que no processo de desenvolvimento capitalista os ciclos econômicos se revezam entre a prosperidade e a recessão, pode ser direcionado às organizações. Da mesma forma, estando a organização num processo de grande letargia, uma das possibilidades para retirá-la dessa situação seria o

aparecimento de uma nova tecnologia que, assimilada pelos seus devidos setores, a alavancaria um novo momento de prosperidade. Este processo continuaria até que essas inovações fossem absorvidas pelos seus concorrentes diretos, exigindo o início de um novo ciclo.

### **3 CARACTERIZAÇÃO SOCIAL, POLÍTICA E ECONÔMICA DA ERVA-MATE**

#### **3.1 A Base da Produção Ervateira**

O ciclo da erva-mate é um dos mais importantes no cenário econômico nacional, fundamentalmente no Sul. “Foi tão grande a influência da erva-mate na formação sócio-econômica do Brasil que pode ser considerada como a mais importante indústria extrativista depois da borracha” (MAZUCHOWSKI, 1991, p. 10). Era responsável por grande parte de recursos de capital financeiro das regiões onde existia a sua comercialização, especialmente no sul do Brasil. No Paraná, por exemplo, Mazuchowski (1991) afirma que a erva-mate foi o esteio econômico da província, constituindo-se em fonte de riqueza e divisas. Mas, como toda exploração econômica de recursos naturais, esta fonte de riquezas foi se definhando, obrigando os produtores a buscarem novas formas de manter a produção. O extrativismo, puro e simplesmente, era um processo que já não atendia o mercado consumidor. Era preciso melhorar o que existia, buscar uma forma de renovação dos ervais, mediante o cultivo da planta e, principalmente, descobrir novos meios para melhorar o processo de produção.

Este processo de extrativismo desenfreado do mate vinha de longa data. Antes que qualquer colonizador atingisse o novo mundo, os primeiros habitantes (população indígena) da América do Sul já se utilizavam do mate na produção de infusões. Conhecida como “*Caá-i*” entre os índios, seu uso era comum entre aqueles que praticavam a magia, e que mais tarde passou a ter novos adeptos em virtude das guerras e da colonização que

assolavam a região. Elemento básico de alimentação dos Guaranis, que se espalhavam pelo vasto território formado pelas bacias dos rios Paraná, Uruguai e Paraguai, era ainda consumido pelos índios Tupis que habitavam o atual Estado do Mato Grosso do Sul. Também os povos andinos empreendiam jornadas por milhares de quilômetros para se abastecer com o mate. Entre os Incas, além do consumo de erva na forma de bebida, as folhas de mate eram utilizadas nos ritos de sepultamento de seus mortos (VEGRO, 1994).

Como se observa, nesse primeiro contato, o mate era usado em pequenos redutos como bebida tônica, estimulante e ritos. Não existia nenhum interesse comercial ou idéia de se criar uma economia alicerçada na produção do mate. Mesmo com a chegada dos espanhóis, a idéia de uma forma de organização para agrupar e coordenar essa pequena produção emergente, não existia. Quem a consumia, a obtinha direto do seu habitat. Para aqueles que não estavam localizados em regiões de ocorrência natural, obtinham-na por meio de permuta.

De acordo com Mazuchowski (1991), alguns indícios de organização só vieram a surgir com a presença dos jesuítas. Atenção foi dada no sentido de se iniciar o cultivo da erva-mate. Além da implantação de ervais, eles aprofundaram-se no estudo do sistema vegetativo da planta. Foram os precursores do cultivo sistemático, aliado a identificação da época da colheita de sementes, a produção de mudas e condução de erveiras.

### **3.2 Ciclo Econômico da Erva-Mate**

Os primeiros relatos do uso da erva para comercialização ou escambo, foram por volta de 1541, de uma forma não muito amistosa. Chamada também de Erva do Paraguai, seu uso era tão intenso entre os indígenas, que era considerado como um vício. Em virtude

disso, os primeiros jesuítas que aqui chegaram tentaram proibir a sua utilização argumentando que a erva, agora denominada “erva do diabo”, tinha propriedades afrodisíacas, e era usada em magia (VEGRO, 1994). Dessa forma, quem fizesse uso da erva, estaria sujeito às penas impostas pela Igreja. Muitos deixaram o consumo da bebida, assim como outros nunca a provaram.

Nesta primeira fase encontra-se apenas a apresentação da nova bebida aos novos habitantes, os colonizadores, que logo se afeiçoaram ao bem-estar que ela proporciona, agindo de forma revigorante e estimulante das forças. Tornaram-se usuários até mais assíduos do que os próprios índios.

No século XVIII, atrelado aos ciclos econômicos e ao sistema de transporte, denominado tropeirismo, o ciclo econômico da erva-mate surgiu como uma necessidade em virtude do esgotamento do ciclo econômico do ouro e mais tarde o ciclo econômico do café. A relação está no fato de que os fazendeiros empobrecidos e os agregados foram obrigados a abandonar as terras de campos e partirem em busca das matas. Inicialmente os ervais das matas mostraram-se em condições para desenvolver uma economia de subsistência. O mate, desde o início do século XVIII, proporcionava a melhor alternativa para obter renda em dinheiro ou em câmbio de artigos ausentes e de préstimo vital (PEREIRA, 1996).

Assim, a economia ervateira crescia de forma concreta no Brasil, se delineando um futuro promissor. Vários foram os acontecimentos que proporcionaram seu desenvolvimento, mas um a projetou de forma considerável, inclusive para o mercado externo. Por volta de 1813, o governo paraguaio proibiu as exportações de mate, provocando uma dinamização neste mercado.

Este fato viria impulsionar como nunca as exportações de mate no Brasil, bem como aperfeiçoar sua técnica de produção para satisfazer o paladar platino. Multiplicaria a escala do empreendimento, estimularia um aumento nos preços, diante de milhares de

consumidores que viam no mate um alimento imprescindível, suavizador da excessiva alimentação a base de carne (BACILLA, 1942).

A produção ervateira vincula-se ao mercado externo, propiciando investimentos do capital estrangeiro com a instalação de novas manufaturas ervateiras, especialmente no Paraná. Aranha (1967) descreve a chegada de Francisco Alzaray, por volta de 1820 no Brasil, com o objetivo principal de organizar a produção ervateira para atender a demanda do exterior. Este comerciante argentino introduziu as técnicas que aboliram o feito primitivo e depredador de extração ervateira, mutilador da planta, quando então não se observava qualquer limitação à época de safra. Até então, as árvores eram depredadas, impossibilitando seu uso no futuro. Além disso, a qualidade do produto era depreciada pela sua adulteração com outros ingredientes além do mate. Alzaray trouxe consigo também outras inovações e técnicas que melhoraram a produção ervateira, além de se incumbir da tarefa de conferir ao produto o aspecto e modo de preferência ao gosto do novo mercado que surgia. Previu, no comércio ervateiro, a saída da economia de auto-subsistência e escambo, para uma traduzida em abundância para permitir um comércio voltado ao exterior.

Com esse impulso e a generalização do uso do mate no mercado andino, nas terras colonizadas, o alvo agora era os lares dos colonizadores europeus, que faziam uso da bebida a todo momento e lugar (LINHARES, 1996). Era uma oportunidade para acabar com a dependência que havia entre a produção e as exportações brasileiras com o mercado argentino e paraguaio.

O mercado europeu passou a ser uma meta para os produtores brasileiros. Segundo Linhares (1969), muitas iniciativas tentavam colocar o mate nos costumes europeus. As tentativas aconteciam por várias vertentes: 1) estudos científicos, mostrando as qualidades medicinais do mate, sendo divulgadas por toda a Europa; 2) autoridades brasileiras defendendo a inserção do mate nos ricos mercados europeus e norte-americanos; e 3) as

exposições de produtos agrícolas eram alvos do mate brasileiro, que dependia de uma boa propaganda para que esse novo mercado fosse conquistado, como o fizeram o café e o chá. No entanto essa investida não foi bem sucedida. O mate ficou mesmo restrito aos povos sul-americanos, bem como suas exportações.

No entanto, isso não impediu a ascensão do mate, que teve seu período áureo entre 1850 e 1870, absorvendo grande parte das atividades do Sul do Brasil, principalmente no Estado do Paraná, possibilitando-o pleitear a sua emancipação (MAZUCHOWSKI, 1991).

A propagação da erva-mate não foi mérito apenas dos colonizadores. Os jesuítas também tiveram participação neste processo. A princípio combateram de forma acirrada a nova bebida, tornando-se depois os seus melhores propagadores. Essa participação não se deu apenas na divulgação, mas, também, no processo de preparo e cultivo. Tanto fizeram que o auge da economia se deu com a colonização dos missionários, mostrando as oportunidades comerciais na exploração da erva-mate.

Esteio econômico da Região Sul do Brasil desde meados de 1902 até o início da Primeira Guerra Mundial, o mate começa a perder o seu apogeu econômico, quando então a madeira começou a conquistar a condição de principal produto. A produção ervateira era tão importante, que o Paraná contava com mais de 90 engenhos destinados ao beneficiamento da erva-mate, sendo o produto exportado sobretudo para o mercado platino. Apesar de toda essa estrutura, não havia uma interação entre o setor produtivo, que se mostrava disperso e desorganizado (MAZUCHOWSKI, 1991).

Essa desorganização que se constatou e ainda se constata, com raras exceções, é fruto de um setor que se caracterizou por ser heterogêneo quanto às suas estruturas produtivas e dos meios empregados na produção. Essa heterogeneidade tem implicado na formulação de programas que objetivam o desenvolvimento desses setores no sentido de se organizarem.

Segundo os preceitos propostos pelas organizações, para amenizar os problemas de heterogeneidade, devem reunir-se os estabelecimentos em grupos homogêneos. Isto permite fazer inferências sobre a população, conhecê-la melhor e extrapolar os resultados gerados *a posteriori* nos subgrupos, com certeza de sua abrangência e representatividade.

Convocados os envolvidos com o produto erva-mate, surgem aí os primeiros indícios de uma organização, ainda que informal. As novas exigências do mercado emergente introduzem novos processos de beneficiamento e novos métodos de comércio, principalmente na forma de empacotamento, trazendo, agora, a marca estampada. Novas técnicas são recomendadas no sentido de melhores critérios de poda na extração dos ervais com a intenção de prolongar a sua vida útil, além de ensinar nova forma de secagem para obtenção de um produto mais limpo. O efeito proporcionado por essas mudanças foi muito significativo, pois em 1826 o mate representa 69, 81% da exportação geral, propiciando a criação de inúmeras fábricas de soque nas diversas regiões ervateiras (LINHARES, 1969).

O sistema ervateiro ganhou um aliado poderoso: o capital comercial que passou a ser o único com a nova frente de comércio da erva-mate. Os envolvidos viam nele um novo meio de acumulação, alimentado por uma atividade produtiva que ia da colheita nos ervais até o beneficiamento final nos engenhos. O mate atraiu para si as atenções e os interesses da sociedade de certas regiões que nele encontrou sua base produtiva e a sua respectiva inserção dentro do sistema capitalista mundial. Apesar da concorrência de outras bebidas como o café, o cacau, entre outros, a vida econômica dessas regiões era pautada principalmente pela erva-mate (ARANHA, 1967). O dinamismo da economia ervateira foi tema de Linhares (1969), que também alertou para os problemas que o mesmo segmento estaria sujeito à superprodução.

A produção de erva-mate evolui, diferenciando-se das técnicas outrora empregadas, numa tentativa de manter os ganhos de produtividade e competitividade. Isso foi

intensificado após a Guerra do Paraguai. Os cuidados com a erva-mate vão desde a colheita, a poda, os processos de fabricação e terminando com um bom acondicionamento. Como foi visto a exportação era o grande incentivo para todo esse aperfeiçoamento. Em lugar da antiga produção ervateira, espontânea, irracional, rotineira, atrasada, surge a aplicação consciente, tecnológica e científica de técnicas produtivas. Uma união entre a agricultura extrativista com a indústria manufatureira ervateira. Isto pode ser visto em Linhares (1969, p. 162), quando diz que o “estudo sobre os melhores processos para o fabrico e acondicionamento do mate, em ordem a se conhecer se os defeitos do processo atual dão causa à alteração de derrancamento nesse produto, ou qualquer vício que o faça desmerecer no mercado, e os meios de remover o mal; fazendo publicar e distribuir este trabalho pelos lavradores da província”.

Confiantes na nova fase, pequenos grupos de produtores sentem-se estimulados para investirem, erguendo novos engenhos e saindo em busca dos compradores e distribuidores para seu produto. Os novos recursos que entravam, eram totalmente revertidos para o setor produtivo com o intuito de atender os novos mercados.

Como se pode observar, SAI-EM começou praticamente com pouco grau de organização, quando atuava de forma extrativista. Mais tarde passou a ter um certo controle organizacional em virtude da importância que a erva-mate passou a ter na economia sócio-econômica brasileira. Começa a surgir um ambiente que definia certas regras formais e informais que o sistema deveria ter como base de orientação no seu sistema produtivo. Segundo Werneck (1938), quando o Instituto Nacional do Mate não existia, o que se podia observar eram tentativas regionais em cada Estado produtor de erva-mate, cada qual procurando resolver isoladamente, a seu modo, um problema econômico, mas sem obter êxito, pois as dificuldades eram de um todo e não apenas de uma parcela.

A seguir será apresentado o ambiente institucional da erva-mate, reforçando a idéia das instituições como mediadora das relações econômicas e políticas em uma sociedade.

### **3.3 O Ambiente Institucional da Erva-Mate**

Como nos demais sistemas, o ambiente institucional aborda o conjunto de leis, normas, regulamentos, políticas públicas e ações de iniciativa privada que atuam sobre o SAI-EM.

Até o início da década de noventa, a atividade ervateira era regulamentada por leis que determinavam desde a padronização do produto até as épocas de colheita, porém com a desregulamentação deste sistema, a mesma passa a vivenciar um ambiente mais competitivo, passando a ter importância fundamental, os fluxos de informações, produtos, recursos e serviços, para a competitividade do sistema (MOSELE; PEDROSO, 2003).

Porém, a desregulamentação do sistema não significou a inexistência de regras que o conduzissem, mas simplesmente o sistema partiu para uma moldagem dos agentes econômicos, sem a participação efetiva do Estado como controlador supremo do sistema e ditador de regras que muitas vezes tornaram o SAI-EM pouco significativo e estagnado, não possibilitando o desenvolvimento do mesmo.

Para isso esses fatores precisariam se relacionar de forma sistêmica, canalizando as forças ao longo do SAI-EM, que resultariam numa maior eficiência competitiva, o que foi aos poucos sendo assimilado.

Os resultados começam a aparecer. O produtor passou a primar pelos padrões de qualidade dos produtos em conformidade com as exigências ambientais, da própria produção, do consumidor, com vistas em um mercado agora mais competitivo.

Para Farina, Azevedo e Saes (1997, p. 173), o “processo de desregulamentação setorial e de abertura comercial representam mudanças institucionais que aumentam a pressão competitiva e ampliam e alteram estratégias de concorrência e crescimento, com impactos diretos sobre a organização dos sistemas produtivos”.

As regras do SAI-EM são regidas pelo ambiente institucional, podendo ser divididas em áreas, nas quais estão inseridos os agentes econômicos e suas particularidades conforme a área de atuação. Para estes agentes existem regras comuns para todos, tais como, as variáveis macroeconômicas, código de defesa do consumidor, a legislação, o sistema tributário brasileiro entre outros.

A erva-mate é submetida a normas legais para o processamento industrial, desde a área produtiva até atingir o consumidor final, ou seja, de montante a jusante, as quais são estabelecidas pelo Governo Federal, por meio do Ministério da Saúde e do Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e Recursos Naturais Renováveis - IBAMA e pelos Governos Estaduais, por meio da Secretaria da Saúde e da Secretaria da Agricultura e do Abastecimento, sendo que algumas normas legais são diferenciadas por regiões, estados ou agentes econômicos envolvidos, como por exemplo a resolução nº 30 do Conselho Nacional do Meio Ambiente - CONAMA, de 7 de dezembro de 1994, que definia o tipo de vegetação (primária ou secundária), para fins de licenciamento de atividades florestais no Estado do Mato Grosso do Sul, no caso de exploração de florestas de ervais nativos (ROCHA JR., 2001).

A seguir, uma sucinta exposição de como está o ambiente institucional ervateiro. O trabalho efetuado pelas instituições acima dá um clima de harmonia, controle e

qualidade ao setor. Qualquer um pode ficar a par da legislação pertinente à economia ervateira. Para isso deve apenas estar atento às leis, decretos-leis, portarias, resoluções e as instruções.

A portaria nº 118-N do IBAMA, de 12 de novembro de 1992, regulamenta a exploração e a comercialização da erva-mate, que por ser uma espécie nativa, pode ser enquadrada em espécies florestais, as quais se destinam a recuperação de áreas de reserva legal ou de preservação permanente, estabelece os seguintes tipos e padrões: bruta verde, cancheada não padronizada, cancheada padronizada, cancheada padronizada semi-elaborada e beneficiada (chimarrão ou chá).

Por meio do Art. 1º “as pessoas físicas ou jurídicas envolvidas na exploração, beneficiamento e (ou) comercialização da erva-mate *Ilex paraguayensis* estão sujeitas ao que dispõe esta Portaria Normativa, sem prejuízo de outras exigências legais”.

Já no Art. 2º “a exploração da erva-mate deve obedecer a adoção de técnicas de condução e manejo, destinados a maximizar a produção da massa foliar e a minimizar a ocorrência de prováveis danos aos ervais, visando compatibilizar o rendimento sustentado com a preservação da espécie”.

Segundo Ahrens (2000), deve-se ter cuidado em relação a limitações das duas categorias de áreas, as de recuperação e as de preservação, uma vez que a utilização econômica da área pode ocorrer apenas na área de reserva legal, condicionada ao cumprimento legal por meio de autorização do órgão ambiental competente, conforme a apresentação de um plano de manejo florestal sustentável.

A portaria normativa do IBAMA, de nº 113 publicada em 25 de setembro de 1997, trata do “Registro no Cadastro Técnico Federal de Atividades Potencialmente Poluidora ou Utilizadoras de Recursos Naturais”, o que de alguma forma vem a atingir as ervateiras que exploram os ervais nativos.

A regulamentação e a obrigação do uso de rótulo florestal nas embalagens para o comércio varejista de produtos extrativistas naturais é determinada pela portaria nº 53/03 de 27 de agosto de 2003, pela Secretaria do Meio Ambiente–SEMA (RS).

Desta forma, a exploração da erva-mate deve seguir técnicas que visem aumentar a produção de folhas e diminuir os danos aos ervais, principalmente os nativos, e garantir a sustentabilidade do setor ervateiro, bem como a possibilidade de qualidade da erva-mate.

Muitas vezes as necessidades de certas normas provém do próprio mercado. De acordo com Segurança (2002), cujo texto reporta-se à segurança alimentar, até 2004, mercados passarão a exigir normas de pequenas e médias empresas, que tratam de segurança em alimentos, por meio de um enfoque qualitativo (em inglês *food safety*), sendo que a partir do final de 2002,

as indústrias de alimentação no Brasil - e toda a cadeia que produz, manipula, fraciona, transporta, distribui ou entrega produtos alimentícios - poderão utilizar a NBR 14900 da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), que trata da segurança de alimentos - sistema de gestão da Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle (APPCC) - e que acaba de ser concluída. O princípio desta norma é auxiliar as agroindústrias a focar as etapas do processo e as condições de produção, que são críticas para a segurança dos alimentos.

Para os especialistas que participaram do projeto da ABNT, o primeiro passo é identificar dentro da cadeia produtiva do alimento - na lavoura, indústria ou mesa - onde pode ocorrer a contaminação. Geralmente, ela pode se dar a partir das plantações, pelos venenos que recebem; da aplicação de hormônios ou antibióticos em animais; na falta de condições de higiene no processo industrial, além daqueles riscos inerentes ao transporte, armazenagem e distribuição.

"Na verdade, para garantir a venda de seus produtos no mercado internacional, as empresas brasileiras terão que adaptar-se ao sistema de gestão da APPCC", afirma o diretor geral da ABNT, Valter Pieracciani, lembrando que a norma é uma referência de procedimento para as pequenas e médias empresas, que querem adequar-se a este sistema.

Na sua opinião, hoje, é quase impossível exportar um produto alimentício que não atenda às exigências de segurança de alimentos. "Mesmo aqueles produtos comercializados em barracas nas ruas poderão ser controlados, em todas as suas etapas, da produção até a venda, utilizando esta norma", diz.

Numa abordagem sistêmica, a segurança do alimento são ações dos agentes, controlados pelo governo e cobrada pelos consumidores, o que de alguma forma vem a garantir segurança de maneira sistêmica, necessitando que o sistema, esteja coordenado e monitorado verticalmente (SPERS, 2002).

“Mudanças no ambiente institucional devido às exigências do consumidor ou imposição de leis que obriguem um maior nível de **segurança do alimento** acarretam uma mudança nas organizações no sentido de minimizar seus custos por meio de uma coordenação maior verticalmente” (SPERS, 2002, p.299).

De alguma forma existe uma forte tendência do SAI-EM vir a adotar esta certificação, uma vez que para buscar de forma eficiente o que o consumidor solicita e deseja, é necessária uma organização de todo o sistema, para que não haja nenhum problema quanto à segurança do alimento em todas as etapas de processamento dentro do sistema, uma vez que o consumidor pode estar no mercado externo. Neste caso, a erva-mate deve obedecer, além da legislação nacional, àquela relativa às relações comerciais internacionais.

Em relação às exportações da erva-mate, deve-se ter atenção com a Portaria Normativa IBAMA nº 83, de 15 de outubro de 1996, a qual “regulamenta a exportação de produtos e subprodutos oriundos da flora brasileira, nativa ou exótica”, ficando “sujeita a padronização (Portaria nº 118, de 12.11.92) e a apresentação de Certificado de Classificação (Lei nº 5.025, de 10.06.66)”.

A partir ano de 2002, fortes mudanças ocorreram na legislação de alimentos no que se refere aos produtos da erva-mate, principalmente as questões sobre a composição e qualidade da mesma, cujo principal debate era a adição de açúcar a ela por parte da indústria, principalmente por meio da Resolução MS/ANVS (Ministério da Saúde/Agência Nacional de Vigilância Sanitária) nº 210/99, a qual, na época, gerou polêmica, sendo que o Paraná e Santa Catarina, por meio das Leis nº 12.817 de 22 de dezembro de 1999 e Lei nº 11.342 de 12 de

janeiro de 2000 respectivamente, proibiram a comercialização de erva-mate com adição de açúcar, medidas também seguidas pelo Rio Grande do Sul. O confronto de interesses estava baseado nas premissas dos que não queriam a adição de açúcar na erva-mate em função de possíveis problemas de saúde aos consumidores e o potencial argentino que teria sua erva-mate suavizada, favorecendo o paladar brasileiro e conquistando mercado (ROCHA JR., 2001).

Uma vez criada uma lei, ela pode sofrer inúmeras correções em virtude da opinião pública. Ainda em 2002 efetuou-se por meio do Ministério da Saúde / Agência Nacional de Vigilância Sanitária - ANVISA/ Diretoria Colegiada -DC, uma Consulta Pública - ANVISA- DC nº 66, de 19 de agosto de 2002, publicada no Diário Oficial da União-D.O.U. de 20 de agosto de 2002 - S.I. p. 026-27- a qual em relação ao composto da erva-mate, “submete à consulta pública proposta de Regulamento Técnico para fixação de identidade e qualidade para composto de erva-mate, e dá outras providências”, e também a Consulta Pública - ANVISA - DC nº 65, de 19 de agosto de 2002, publicada no D.O.U. de 20 de agosto de 2002 - S.I. p. 025-26 – a qual em relação a erva-mate, “submete à consulta pública proposta de Regulamento Técnico para fixação de identidade e qualidade para o produto erva-mate, e dá outras providências”, para dirimir dúvidas e dar solução aos conflitos existentes entre os agentes do SAI-EM.

Após estas consultas às portarias do Ministério da Saúde que definiam os padrões de identidade e qualidade da erva-mate para chimarrão e da erva-mate para tererê (portaria 234/98) e do composto de erva-mate (portaria 233/98) foram radicalmente alteradas, pelas leis n.º 302 e n.º 303 da ANVISA.

Desde o final de 2002 passou a valer a portaria da ANVISA - DC, Resolução – RDC nº 302, de 07 de novembro de 2002, a qual diz: “Art. 5º Ficam revogadas a Portaria SVS/MS n.º 234, de 25 de março de 1998 e a Resolução ANVS/MS n.º 210, de 17 de junho

de 1999”, regulamenta em seu anexo 2.2.2 , que trata do Regulamento Técnico para Fixação de Identidade e Qualidade de ERVA-MATE – Descrição e Designação - , o seguinte : “O produto, quando produzido com Erva-Mate adicionada de açúcar, é designado de "Erva-Mate com Açúcar", regulamentada, desta forma, a maneira de se identificar a erva-mate com adição de açúcar. Em seu “Art. 5º Ficam revogadas a Portaria SVS/MS n.º 234, de 25 de março de 1998 e a Resolução ANVS/MS n.º210, de 17 de junho de 1999”.

Também passou a valer a Resolução da ANVISA - DC, Resolução - RDC n.º303/02 , que trata do Composto de Erva-Mate e da Erva-Mate para Chimarrão e Tererê, respectivamente, destaca que em seu Art. 5º “Fica revogada a Portaria SVS/MS n.º 233, de 25 de março de 1998”, regulamentado em seu anexo 2.1.1: “Composto de Erva-Mate: é o produto constituído de Erva-Mate, adicionada de outra(s) espécie(s) vegetal(ais), descritas no item 4.1.2.1 que trata das espécies vegetais que podem fazer parte do produto, e ou aroma(s) natural(ais) e ou aromas idêntico(s) ao(s) natural (ais) e ou açúcar”. Tratando-se também de um Regulamento Técnico para Fixação de Identidade e Qualidade do Composto de Erva-Mate que contempla em seu anexo 2.2 o seguinte texto em relação à designação:

O produto é designado de COMPOSTO DE ERVA-MATE seguido, obrigatoriamente, de uma ou mais das expressões abaixo, de acordo com os ingredientes opcionais adicionados:

2.2.1. COM AÇÚCAR, quando adicionado de açúcar;

2.2.2. COM nome(s) da(s) espécie(s) vegetal(ais), quando adicionado de espécies vegetais;

2.2.3. SABOR designação do(s) aroma(s) natural(ais) e ou idêntico(s) ao(s) natural (ais), quando adicionado de aroma(s) natural(ais) e ou idêntico(s) ao(s) natural (ais);

2.2.4. Quando o produto for adicionado de aroma(s) natural(ais) e ou idêntico(s) ao(s) natural (ais) da(s) mesma(s) espécie(s) vegetal(ais) adicionada(s), o uso da expressão SABOR é opcional.

Com a mudança na legislação, os parâmetros de identidade e qualidade foram, em sua maioria, simplesmente suprimidos. O caráter permissivo das novas portarias se

mostra principalmente na regulamentação da adição de açúcar no processamento da erva-mate.

Tanto a Lei n.º 302 como a n.º 303 têm em seus anexos, textos relativos às referências bibliográficas utilizadas como parâmetro para estabelecimento das respectivas leis, a composição e requisitos de qualidade necessários à erva-mate e ao composto erva-mate, os ingrediente obrigatórios e opcionais, as características sensoriais, físicas, químicas e físico-químicas necessários à sua comercialização, a forma de acondicionamento, rotulagem, pesos e medidas determinados por órgão competente, aditivos alimentares e coadjuvantes de tecnologia de fabricação permitidos, contaminantes, higiene, e a formas de amostragem e métodos de ensaio, que dizem:

A avaliação da identidade e qualidade deverá ser realizada de acordo com os planos de amostragem e métodos de análise adotados e (ou) recomendados pela Association of Official Analytical Chemists (AOAC), pela Organização Internacional de Normalização (ISO), pelo Instituto Adolfo Lutz, pelo Food Chemicals Codex, pela American Public Health Association (APHA), pelo Bacteriological Analytical Manual (BAM) e pela Comissão do Codex Alimentarius e seus comitês específicos, até que venham a ser aprovados planos de amostragem e métodos de ensaios pelo Ministério da Saúde.

A erva-mate destinada ao mercado interno deve apresentar na embalagem a identificação do fabricante, o número de registro no IBAMA e a menção do nome, tipo e padrão do produto.

A portaria n.º 121, de 18 de Julho de 2003 do Instituto Nacional de Metrologia e Qualidade Industrial - INMETRO, que revoga a Portaria 073/93, estabelece os padrões de acondicionamento, ou seja,

O acondicionamento da erva-mate para chimarrão deve obedecer aos seguintes valores para o peso líquido: 100g, 250g, 500g, e 1 kg.

§ 1º A erva-mate para chimarrão pode ser comercializada em outras quantidades se estiverem acondicionadas em saquinhos (saches) ou se o seu peso líquido for superior a 1 kg.

§ 2º Considera-se saquinho ou sache, para os fins desta Portaria, a embalagem que contem até 10g de erva-mate para chimarrão.

A imposição de regras para os fabricantes de erva-mate para chimarrão, pela legislação pertinente, obriga-os a declararem em suas embalagens a sua constituição nutricional, o que é regida pela ANVISA - DC, por meio da resolução RDC nº 259 de 20 de setembro de 2002, reforça a questão da informação ao consumidor, por meio da “aprovação do regulamento técnico sobre rotulagem de alimentos embalados”, sendo que em seu Art. 4º “Fica revogada a Portaria SVS/MS nº 42 de 14 de janeiro de 1998, publicada no D.O.U. de 16 de janeiro de 1998”. Considera-se rotulagem toda inscrição, legenda, imagem ou toda matéria descritiva ou gráfica, escrita, impressa, estampada, gravada, gravada em relevo ou litografada ou colada sobre a embalagem do alimento. Está assim regulamentada:

1. Âmbito da aplicação: aplica-se a todo alimento que seja comercializado, qualquer que seja sua origem, embalado na ausência do cliente, e pronto ofertar ao consumidor;
2. Definições: esclarece tudo a respeito da rotulagem, embalagem, alimento embalado, consumidor, ingredientes, matéria-prima, aditivo alimentar, alimento, denominação de venda do alimento, funcionamento do alimento, lote, país de origem e painel principal;
3. Princípios Gerais: esclarece o que deve ser evitado, como informação, que possa levar o consumidor a cometer erros em termos de interpretação quando do uso do produto;
4. Idioma: a informação deve estar escrita no idioma oficial do país de consumo com caracteres de tamanho, realce e visibilidade adequados;
5. Informação obrigatória: a resolução determina que a rotulagem de alimentos embalados deve apresentar, obrigatoriamente, as seguintes informações:

Denominação de venda do alimento; conteúdos líquidos; identificação da origem; nome ou razão social e endereço do exportador, no caso de alimentos importados e identificação do lote.

Cabe aqui ressaltar que as regras ditadas para o SAI-EM, assim com em outros sistemas, também apresentam regras de liberação de cumprimento de determinada ação por parte das indústrias ervateiras, como a Resolução nº 23 da ANVISA, de 15 de março de 2000 que dispõe sobre “O Manual de Procedimentos Básicos para Registro e Dispensa da Obrigatoriedade de Registro de Produtos Pertinentes à Área de Alimentos”, o qual após a consulta pública nº 6, de 4 de novembro de 1999, incluiu em sua resolução, nos anexos (9.1), “I – Produtos Dispensados de Obrigatoriedade de Registro”, a Erva-Mate (cód. 4300051).

A Resolução - RDC nº 275, de 21 de outubro de 2002, republicada no D.O.U. de 06/11/2002, por ter saído com incorreção, do original, no D.O.U. nº 206, de 23-10-2002, Seção 1, pág. 126, resolve em seu Art. 1º “Aprovar o Regulamento Técnico de Procedimentos Operacionais Padronizados aplicados aos Estabelecimentos Produtores/Industrializadores de Alimentos e a Lista de Verificação das Boas Práticas de Fabricação em Estabelecimentos Produtores/Industrializadores de Alimentos”, ficando revogada em seu Art. 4º a “Portaria SVS/MS nº 42 de 14 de janeiro de 1998, publicada no D.O.U de 16 de janeiro de 1998”.

Em todo este contexto, fica evidente a importância do ambiente institucional para o SAI-EM, pois ela vem a estabelecer regras mais claras para as transações existentes entre os agentes envolvidos no negócio ervateiro, fazendo com que determinadas ações, no caso da possibilidade de adição de açúcar à erva-mate não seja mais vista como oportunista pelos partidários do não-açúcar na erva-mate.

Porém, atitudes protecionistas continuam sendo tomadas em defesa de interesses de agentes envolvidos no SAI-EM, como o caso do Rio Grande do Sul, onde, segundo Lopes (2003), o Deputado Giovani Cherini (PDT) por meio do Projeto de Lei 80/2003, busca criar o selo para a Erva-Mate, com a finalidade de identificar a pureza dela (pura ou composta), a partir de uma fiscalização estadual, disponibilizando nas embalagens a

composição exata do produto, numa clara atitude protecionista contra a adição de açúcar na mesma, pois,

Com a aprovação do uso de açúcar na erva, a importação, principalmente da Argentina, cresceu em números gigantescos", alerta a "Carta Aberta em Defesa dos Produtores", entregue ao presidente Lula por ervateiros do Sul do país. "Adquirida a preço sem possibilidade de concorrência, a erva-mate Argentina é adicionada de açúcar ou stévia dando ao consumidor a falsa informação de que estaria comprando um produto nacional colhido em ervais nativos especiais", denuncia a presidente da Cotrevale (ERVA-MATE, 2003).

Destaca-se neste ponto também a importância do consumidor da erva-mate, que é o elo final do sistema para qual todo o processo converge e cujas regras estabelecidas tendem a protegê-lo de ações oportunísticas de algum agente integrante do sistema produtivo, sendo necessário que as empresas fabricantes de erva-mate para chimarrão tenham em mente o consumidor que irá consumir o seu produto, procurando de alguma forma ouvir e atender as suas tradições e necessidades.

Segundo Rocha Jr., Bodini e Shikida (2002), uma das reclamações dos consumidores de erva-mate para chimarrão foi a possibilidade da adição de açúcar e outros ingredientes nela, para o qual pesquisas apontam que somente em torno de 15% dos consumidores são favoráveis à adição de açúcar à erva-mate para chimarrão, o que pode ser interpretado como uma questão tradicionalista.

Na realidade, a adição de açúcar no mate não foi uma unanimidade. Segundo informações obtidas nas entrevistas, foi ato de uma pessoa que representava uma associação no Rio Grande do Sul. A falta de uma legislação mais específica para o sistema, permitiu que o acontecimento beneficiasse a grande maioria das indústrias gaúchas, pois colocam açúcar no mate, mas não especificam no rótulo. Ao omitir essa informação, o produto é comercializado de forma diferenciada em relação aos demais integrantes do SAI-EM.

De alguma forma, todo este processo de mudança está ligado a estratégias e lucratividade das empresas, que ao longo do tempo procuraram moldar o ambiente institucional, desencadeando, assim, um novo ciclo no sistema ervateiro, que por consequência, está alterando o ambiente organizacional, tecnológico e competitivo do SAI-EM e nem todas as leis e regulamentações abordam diretamente a erva-mate, mas tratam de referências às regulamentações e infrações para alimentos em geral ou relacionadas a preservação ambiental como um todo.

Para North (1994, p. 29), “as organizações políticas e econômicas de uma nação e seus empresários tomam decisões que determinam o desempenho econômico, sendo limitadas pelo arcabouço institucional vigente e pelos construtos mentais que orientam a forma pela qual processam as informações que recebem” e,

O que era para ser uma discussão em torno de sanidade transformou-se em uma acirrada guerra de mercado entre os ervateiros reunidos no Sindicato das Indústrias de Mate do Rio Grande do Sul (contra a adição de qualquer ingrediente no chimarrão) e os empresários que criaram a dissidente Associação Rio-Grandense do Mate (pró-açúcar). Está em jogo o trabalho desenvolvido em 180 mil propriedades de 486 municípios do Rio Grande do Sul, de Santa Catarina e do Paraná, onde 725 empresas processadoras empregam 710 mil trabalhadores direta e indiretamente (TEM, 1999).

Cabe agora às empresas se adequarem às leis vigentes e buscarem gerar reputação, dando garantias sobre a procedência e qualidade do seu produto, mostrando claramente nas embalagens as especificações estipuladas pelas instituições e apresentando produtos que atendam as necessidades dos consumidores.

### 3.4 Aspectos Econômicos da Erva-Mate

A atividade ervateira sempre apresentou grande importância para as regiões sul e centro-oeste do Brasil. Atualmente está buscando novas formas de se sobressair e tornar-se viável para o produtor. Essa busca se dá na forma de novos produtos, aumento na produtividade e busca de novos compradores. Mesmo assim trata-se de um produto importante economicamente.

As regiões onde a produção de erva-mate acontece, não se deram por acaso. O clima é um dos aspectos que mais influencia nos índices de produção. Esta variável, aliada a outras, condiciona o melhor aproveitamento na industrialização do mate. Segundo Mazuchowski (1993), as melhores condições de desenvolvimento, longevidade e produtividade da erva-mate estão intimamente ligadas à fertilidade do solo e exploração racional.

A Região Sul do Brasil responde por cerca de 97% da produção nacional da erva-mate *in natura*, enquanto o Mato Grosso do Sul, em franco crescimento, apresenta uma participação de 3%. Conforme o IBGE, a produção nacional, que é restrita a esses estados, no ano 2002 foi de 229.701 toneladas.

O Paraná é o Estado que mais produz erva-mate, sendo responsável por 35% da produção nacional. Depois vem o Rio Grande do Sul com 32% e Santa Catarina com 30%. O Mato Grosso do Sul também tem uma pequena participação, cerca de 3%. Todos esses valores fazem do Brasil o maior produtor mundial, com um bilhão de toneladas por ano (WRONISKI,2004).

Em se tratando de aspectos econômicos, uma atenção maior deve ser dada ao setor que fornece a matéria prima. Os ervais nativos foram essa fonte por longos períodos, tendo um papel importante na geração de recursos econômicos e empregos, sem no entanto receber a adequada contrapartida daquilo que ofereceu. Por isso, a atividade ervateira tem

demonstrado em todo seu período de exploração, que vem sendo afetada pelas práticas inadequadas de manejo e pela falta de informação técnica.

Devido a essa prática intensiva da exploração das matas nativas, a produção caiu e, de forma surpreendente, a demanda interna e externa aumentou, o que incentivou o plantio de ervais. A Tabela 2 abaixo mostra essa tendência.

Tabela 2 – Volume colhido de erva-mate, período 1995-1996

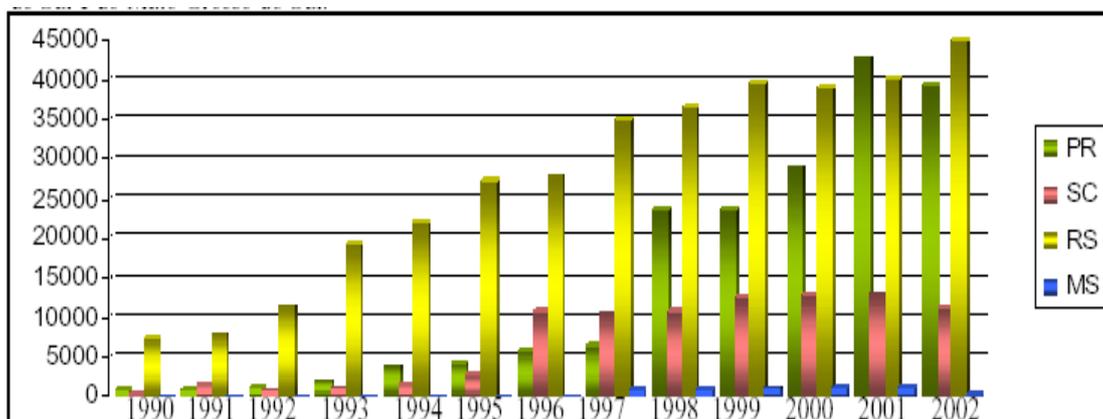
Estado	Quantidade colhida "in natura" (ton.)		Total
	Ervai nativo	Ervai plantado	
Paraná	115.069	37.070	152.139
Santa Catarina	69.569	35.064	104.633
Rio Grande do Sul	17.347	80.910	98.257
Total	201.985	153.044	355.029

Fonte: IBGE (1998)

Os dados apresentados estão um pouco defasados devido à inexistência de outros mais atualizados, no entanto isso não impede de demonstrar a tendência do plantio de ervais. O Estado do Paraná apresentou neste período, um volume total colhido superior aos outros estados, obtendo 42,85% da produção na região Sul, demonstrando ser o maior produtor de erva-mate *in natura*. Na colheita de erva-mate nativa 56,97% pertencem ao Paraná, para erva-mate plantada o Rio Grande do Sul tem o maior volume com 52,87% colhido no período. No total geral da região Sul, o Estado de Santa Catarina possui 29,47% e o Rio Grande do Sul 27,68%.

Apesar desse aumento na área plantada, o próprio IBGE mostra em pesquisas mais precisas que esse incentivo está muito aquém, e que entre o fim do século XX e o início do século XXI, a plantação de ervais por hectare poderia ter um investimento maior. Neste período os estados do Rio Grande do Sul, Paraná e Santa Catarina foram os maiores investidores deste setor. Esta comparação pode ser observada no Gráfico 1 a seguir.

Gráfico 1 – Área plantada (em hectare) de erva-mate nos estados do Paraná, de Santa Catarina, do Rio Grande do Sul e do Mato Grosso do Sul



Fonte: IBGE (2002)

É de se esperar em qualquer mercado que o aumento do consumo de um produto gere uma maior procura dos insumos para produzi-lo e, conseqüentemente, a elevação nos seus preços, proporcionando uma maior receita para quem os produz. A erva-mate não foi exceção. A Tabela 3 mostra essa dinâmica, fazendo uma comparação com atividades de outros setores.

Tabela 3 - Estimativa de receita bruta de produção de 1 ha

ATIVIDADE	ÁREA (ha)	PRODUÇÃO (ton.)	RECEITA (US\$)
Trigo	1	1,80	282,00
Soja	1	2,40	470,00
Eucalipto	1	4,80	483,00
Suínos	1	40,00	714,00
Leite	1	1,35	932,00
Erva-Mate	1	6,00	1.260,00
Piscicultura	1	6,50	1.416,00

Fonte: Antoni (1995)

Por outro lado, para manter essa tendência no aumento da produção de erva-mate, é preciso haver novos incentivos para estimular o seu consumo. O setor industrial tem comprovado que o consumidor vem assimilando essa nova tendência no mercado de bebidas como demonstra a Tabela 4 (RUCKER, 1996).

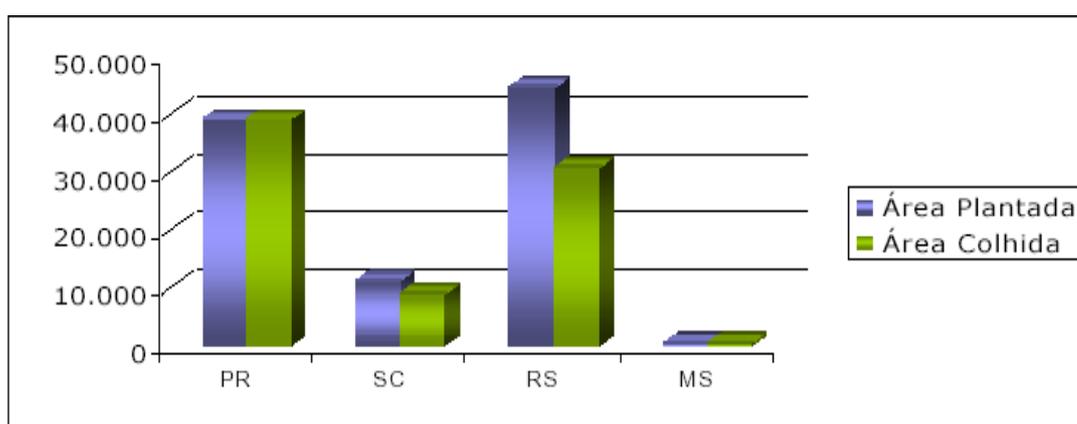
Tabela 4 - Crescimento do mercado brasileiro de bebidas, 1994/1995

ALCOÓLICAS		NÃO ALCOÓLICAS	
Tipo	Crescimento(%)	Tipo (Ready-to-drink)	Crescimento(%)
itter	44%		
Whisky	37%	Chás e mate	190%
Vinho	36%	Sucos de frutas	128%
Champanhe	31%	Sucos concentrados	62%
Rum	22%	Café (relação 1985)	60%
Licor	19%	Refrigerantes	40%
Vermute	12%	Refrescos em pó/mix	22%

Fonte Rucker (1996)

Mesmo diante das diversas possibilidades de aproveitamento da erva-mate, os estados produtores têm mostrado uma certa disparidade no investimento da área plantada. Analisando ainda os dados do IBGE (2002), estes mostram que o Rio Grande do Sul desembolsou cerca de 61 milhões de reais em plantações de ervais, enquanto o Mato Grosso do Sul investiu apenas 551 mil reais. Como consequência a grande diferença na produção. O Gráfico 2 demonstra essa relação.

Gráfico 2 – Área plantada e área colhida de erva-mate (em hectare) nos estados do Paraná, de Santa Catarina, do Rio Grande do Sul e do Mato Grosso do Sul

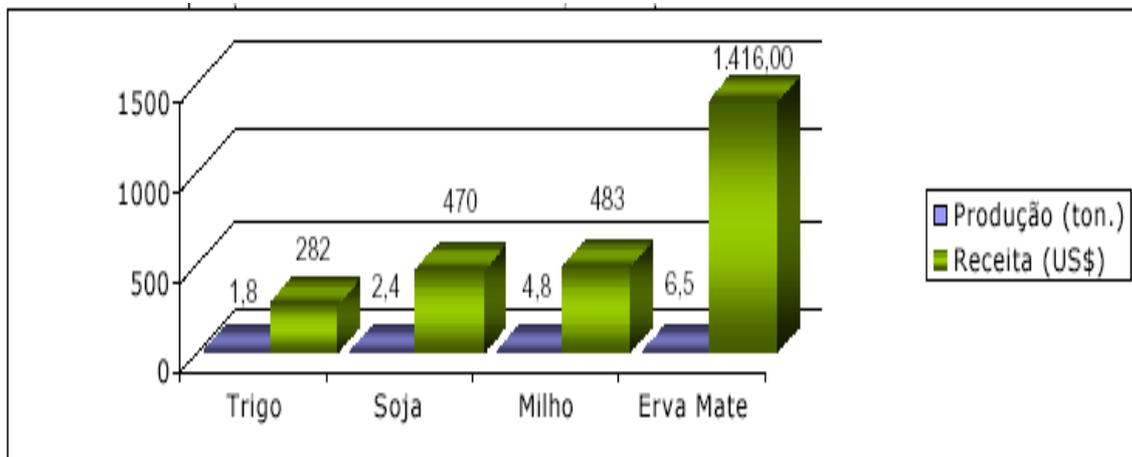


Fonte: IBGE (2002)

A relação da área plantada e colhida apresentada no gráfico é distinta entre os estados. De acordo com a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA) este fato deve-se ao clima temperado e subtropical, com chuvas regulares e distribuídas ao longo do ano, propícios para plantação de ervais, no Paraná e Mato Grosso do Sul, que são os estados que obtiveram um resultado mais uniforme.

Outro atrativo para os produtores no plantio de ervais, são os altos retornos financeiros, visto que o calendário das operações de cultivo, como colheita destes ervais, é muito mais flexível que o das culturais anuais. Portanto, de acordo com as pesquisas de ANTONI (1995), o alto valor comercial da erva-mate pode ser comparado com outras rentabilidades obtidas com a cultura do milho, da soja e do trigo, ilustrado no Gráfico 3 abaixo, por meio da estimativa da receita bruta de produção em 1 hectare.

Gráfico 3 – Comparação da receita bruta da erva-mate em relação a outras culturas



Fonte: Antoni (1995)

Apesar de alguns segmentos industriais sentirem-se estimulados no desenvolvimento de novos produtos utilizando a erva-mate, aparentemente o setor ervateiro ainda depende quase que exclusivamente da comercialização da erva-mate na forma de chimarrão. No entanto, uma nova tendência vem valorizando ainda mais a erva-mate para

usos alternativos. A composição química de suas folhas apresenta também aplicativos industriais como mostra o Quadro 2 a seguir.

<b>Aplicação Industrial</b>	<b>Subprodutos Comerciais</b>	<b>Forma de Consumo</b>
Bebidas	Chimarrão, Tereré, chá-mate: queimado, verde ou cozido, solúvel	Infusão quente ou fria
	Refrigerantes, sucos, cerveja, vinho	Extrato de folhas diluído
Insumos de Alimentos	Corante natural, conservante alimentar	Clorofila e óleo essencial
	Sorvetes, balas, bombons e caramelos, chicletes e gomas	
Medicamentos	Estimulante do sistema nervoso central	Extrato de cafeína e teobromina
	Compostos para tratamento de hipertensão, bronquite e pneumonia	Extratos de flavonóides
Higiene Geral	Bactericida e antioxidante hospitalar e doméstico, esterilizante, emulsificante	Extrato de saponinas e óleo essencial
	Tratamento de esgoto, reciclagem de lixo urbano	
Produtos de uso pessoal	Perfumes, desodorantes, cosméticos, sabonetes	Extrato de folhas seletivo e clorofila

Fonte: Rucker (1996)

Quadro 2 – Subprodutos da erva-mate, de acordo com sua industrialização

Essa tendência vem sendo confirmada, conforme Wroniski (2004, p.22):

A erva-mate está deixando de ser vista como uma planta que serve apenas para fazer chimarrão e chá. Há 10 anos, pesquisadores se debruçam sobre o assunto e já criaram novos produtos, tendo a planta como uma das principais matérias-primas. Entre elas a bala de erva-mate, o matetino (parecido com o *capuccino*) e sabonetes.

A viabilidade produtiva e financeira da erva-mate, apesar das dificuldades que vem enfrentando, é relativamente boa de acordo com os dados apresentados. As indústrias, a mão-de-obra utilizada, os produtores da matéria-prima, são aspectos que devem

ser colocados como propulsores desse sistema que vem se consolidando e contribuindo para o desenvolvimento econômico.

## **4 FUNDAMENTAÇÃO METODOLÓGICA**

### **4.1 Procedimentos Metodológicos e Técnicos**

Uma vez caracterizado o problema a ser estudado, este é o momento de proceder com a definição do tipo da pesquisa, bem como os métodos e técnicas a serem adotados.

Para o tipo de pesquisa deve-se definir se ela será empírica, com trabalho de campo ou de laboratório; pesquisa teórica, pesquisa histórica ou ainda um trabalho que combinará as várias formas de pesquisa.

Diretamente ligado ao tipo de pesquisa estão os métodos a serem utilizados. De uma forma mais abrangente, Richardson *et al* (1989) classifica a pesquisa em dos grandes métodos: são eles o quantitativo e o qualitativo.

Segundo Costa (1997), a análise quantitativa de uma pesquisa baseia-se em mensurações e cruzamento de dados estatísticos. Faz parte dela os cálculos de média e proporções, a elaboração de índice e escalas. Esses valores são decorrentes de técnicas específicas de mensuração, como questionários de múltipla escolha. Já a análise qualitativa é a que se utiliza de mecanismos interpretativos e de descobertas de relações e significativos. Os recursos disponíveis para esse tipo de análise são entrevistas, observações, questionários temáticos e abertos, interpretação de formas de expressão visual (fotografias e pinturas), e estudo de caso.

Quanto às técnicas de pesquisas, Severino (2002) diz que são de extrema importância para resolver, da melhor forma possível, os problemas levantados, utilizando processos científicos. Portanto as técnicas nada mais são do que procedimentos mais restritos que operacionalizam os métodos, mediante o emprego de instrumentos adequados. Nesta mesma linha Lakatos e Marconi (1991) condicionam a técnica a um conjunto de preceitos ou processos de que se serve a ciência ou arte; é a habilidade para usar esses preceitos ou normas. Conclui dizendo que toda ciência utiliza inúmeras técnicas na obtenção de seus propósitos. As técnicas de pesquisa podem acontecer das seguintes formas: documentação direta, documentação indireta, observação direta extensiva e observação direta intensiva.

A documentação indireta implica no levantamento de dados de várias fontes, não importando o método ou as técnicas empregadas. A utilidade desse material-fonte está na disponibilização do conhecimento, na sugestão de problemas e hipóteses e também na orientação das fontes de coletas. A documentação indireta pode se dar de duas formas: pesquisa documental, também conhecida como fontes primárias e pesquisas bibliográficas ou fontes secundárias. Entende-se por fontes primárias quando a busca pelos dados é restrita a documentos, escrito ou não, mas que no entanto não tenham sido ainda publicados. As fontes secundárias são obtidas de livros, revistas, jornais, publicações avulsas e teses, cuja autoria é conhecida (LAKATOS; MARCONI, 1991).

Na documentação direta, normalmente o levantamento de dados acontece no próprio local onde os fenômenos ocorrem, Podem ser obtidos de duas maneiras: utilizando a pesquisa de campo ou da pesquisa de laboratório (LAKATOS; MARCONI, 1991).

A observação direta intensiva é realizada por meio de duas técnicas: observação e entrevista. A observação é uma técnica de coleta de dados para conseguir informações e faz uso dos sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade. A entrevista é o encontro entre duas pessoas, na qual uma delas obtém informações a respeito de

determinado assunto, fazendo uso de uma conversação de cunho profissional (LAKATOS; MARCONI, 1991). Mais adiante esta técnica será mais detalhada.

A observação direta extensiva é feita por meio do questionário, do formulário, de medidas de opinião e atitudes e de técnicas mercadológicas. O questionário é um meio de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistado. O formulário é um dos meios mais utilizados na investigação. Seu sistema de coleta de dados consiste em obter informações diretamente do entrevistado (LAKATOS; MARCONI, 1991).

#### **4.2 Definição do Método de Pesquisa e Justificativa**

A ótica do agronegócio brasileiro vem evoluindo de forma significativa como um mecanismo de cooparticipação no crescimento econômico. Antes do seu fortalecimento, conforme Johnston e Mellor (1961), o papel da agricultura estava vinculado a:

- a) fornecer alimentos;
- b) fornecer capital, especialmente para a expansão do setor não agrícola;
- c) fornecer mão-de-obra para o crescimento e diversificação de atividades não econômicas;
- d) gerar ganhos cambiais;
- e) construir mercado para os produtos não agrícolas.

Deixando de lado o isolamento da agricultura, considerando-a como parte integrante do agronegócio, tem-se que foi notória a sua contribuição para o crescimento do país e, conseqüentemente, regional. Segundo Alves (2002), esta contribuição pode ser observada na produção agrícola e agroindustrial na questão de segurança alimentar, em seus dois aspectos básicos: quantidade e qualidade; no conjunto de relações que se dão entre os segmentos dos sistemas produtivos; e na questão primordial de fornecimento de alimentos.

A importância da pesquisa estar voltada para o SAI-EM, está justamente no fato dela fazer parte do agronegócio, e estar presente em regiões fortes economicamente, como é o caso do sul do Brasil, e agora despontando em outras regiões nos estados do Sudeste e na região central do Brasil. Aliado a este fato, está a forma de organização do setor que será o foco principal de estudo do trabalho, uma vez que as organizações vêm assumindo um papel de destaque em virtude do processo de desregulamentação econômica porque passa o País.

Quanto à metodologia de pesquisa, definiu-se como empírica, utilizando um trabalho de campo, fazendo uso dos métodos qualitativos e quantitativos. Essa decisão é necessária pois o objeto de estudo principal do trabalho possui características distintas que podem ser observadas e outras que devem ser descortinadas. Como atesta Triviños (1987), a utilização desses métodos permite um aprofundamento sobre o tema investigado, detectando tanto a dimensão manifesta quanto a não manifesta de um dado fenômeno social.

Devido à peculiaridade da situação e a opção pelos métodos, o levantamento de campo foi realizado pela técnica de observação direta intensiva, fazendo uso da entrevista padronizada. Também conhecida como estruturada, “É aquela em que o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido; as perguntas feitas ao indivíduo são pré-determinadas. Ela se realiza de acordo com um formulário” (LAKATOS; MARCONI, 1991, p. 197). Essa padronização se faz necessária em virtude das respostas às perguntas. “Que todas elas sejam comparadas com o mesmo conjunto de perguntas, e que as diferenças devem refletir diferenças entre os respondentes e não diferenças nas perguntas” (LODI, 1974, p. 16).

A seguir, o Quadro 3 resume as técnicas de pesquisa possíveis de serem praticadas, colocando em destaque a técnica utilizada neste trabalho.

Documentação Indireta		Documentação Indireta	
Pesquisa Documental	<b>Pesquisa Bibliográfica</b>	Pesquisa de Campo	Pesquisa de Laboratório
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fontes Documentos               <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Arquivos Públicos</li> <li>b) Arquivos Particulares</li> <li>c) Fontes Estatísticas</li> </ul> </li> <li>• Tipos Documentos               <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Escritos</li> <li>b) Outros</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tipos e Fontes Bibliográficas               <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Imprensa Escrita</li> <li>b) Meios Audiovisuais</li> <li>c) Material Cartográfico</li> <li>d) Publicações</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tipos de Pesquisa de Campo               <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Quantitativos- Descritivos</li> <li>b) Exploratórios</li> <li>c) Experimentais</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descreve e analisa o que será ou ocorrerá em situações controladas.</li> </ul>
<b>Observação Direta Intensiva</b>		<b>Observação Direta Extensiva</b>	
Observação	<b>Entrevista</b>	Questionário	Formulário
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assimétrica</li> <li>• Sistemática</li> <li>• Não participante</li> <li>• Participante</li> <li>• Individual</li> <li>• Em equipe</li> <li>• Na vida real</li> <li>• Em laboratório</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tipos de Entrevistas               <ul style="list-style-type: none"> <li>d) <b>Padronizada ou Estruturada</b></li> <li>e) Despadronizada ou não estruturada</li> </ul> </li> </ul>		

Fonte: Adaptado de Lakatos e Marconi (1991)

Quadro 3 – Resumo das técnicas de pesquisa

Assim sendo, o encaminhamento se dirige para duas etapas distintas, mas complementares, isto é: um primeiro momento de fundamentação teórica por meio da busca dos estudos constantes em bibliografias, que possam dar suporte aos objetivos tratados pelo trabalho, para num segundo momento complementá-lo com a realização da pesquisa empírica.

Na perspectiva da pesquisa bibliográfica buscou-se teorizar sobre a importância da organização como uma das ferramentas que podem agilizar o sistema produtivo, mediante a congregação de objetivos comuns dos partícipes, de um determinado ambiente organizacional, que desejam manter-se coesos frente às novas dinâmicas de competitividade que o sistema econômico vem propondo.

Num segundo momento, procurou-se mostrar a aplicabilidade da NEI, caracterizando de forma coerente o relacionamento que o ambiente organizacional possui com

os demais ambientes, na busca da melhor perspectiva de entrosamento com o sistema econômico.

A pesquisa bibliográfica, portanto, possibilitou o embasamento teórico necessário para expor o quão importante é um sistema produtivo estar sustentado por um ambiente organizacional bem estruturado, pois como aponta Triviños (1987, p.132-3), o processo de investigação fundamentado pela pesquisa empírica deve ser entendido como um “ato de criação do conhecimento sobre a realidade, orientado por uma fecunda relação entre a teoria, a observação e a interpretação”.

A segunda etapa do trabalho centrou-se na pesquisa de campo, onde foram realizadas entrevistas com as principais entidades participantes do ambiente organizacional do setor ervateiro na região delimitada pelo trabalho. O contato com essas organizações permitiu não só ter acesso às pessoas que compõe este ambiente, como também de estar conversando com elas sobre diferentes assuntos, conhecendo seus posicionamentos quanto ao modo de agir e pensar, sobre determinados acontecimentos econômicos voltados à estrutura externa e interna da organização.

Estas questões são fundamentais para a pesquisa, pois ao buscar compreender o fenômeno estudado é preciso considerar a complexidade da realidade, de tal modo que se pode distinguir nela a influência dos diversos âmbitos que outorgam significados e se influenciam mutuamente num contexto mais amplo.

### 4.3 Coleta de Dados: a técnica da triangulação dos dados

Optou-se por adotar uma metodologia múltipla, conhecida como triangulação, combinando métodos qualitativos e quantitativos, o que permite, segundo Triviños (1987), um aprofundamento sobre o tema investigado, detectando tanto a dimensão manifesta quanto a não manifesta de um dado fenômeno social. Agindo assim, tem-se a intenção de obter informações relevantes para compreensão do ambiente organizacional do agronegócio da erva-mate no escopo especificado.

O seu uso objetiva proporcionar a máxima amplitude à descrição, explicação e compreensão do fato estudado, por estar embasada em princípios que entendem que todo fenômeno social está intimamente imbricado numa macrorealidade social, isto é, não existe um fenômeno social isolado.

A partir deste enfoque, o que se procura destacar na pesquisa, utilizando a triangulação dos dados são, basicamente três perspectivas, segundo Triviños (1987):

1) Processos e produtos elaborados pelo pesquisador: neste aspecto procura-se centrar os interesses para a análise e interpretação dos dados levantados por meio da aplicação de instrumentos elaborados pelo pesquisador, tais como questionários, entrevistas, diários de campo e observações diretas, como também procura-se analisar os processos e produtos realizados pelo pesquisado, como relatórios, diários pessoais, confissões, cartas pessoais, aspectos estéticos do espaço, manifestações diversas da cultura local etc.

2) Elementos produzidos pelo meio: nesta categoria enquadram-se os elementos representados por documentos internos, produzidos e destinados para a regulação da própria instituição e aos que a ela pertencem; documentos externos que se originam na instituição mas que se destinam à situações externas a ela; instrumentos legais, que correspondem a todos os tipos de

leis e normas de regulamentação da ação institucional; instrumentos oficiais, que são aqueles que abordam as diretrizes, propostas, estatutos, planos de ação.

3) Análise de Processos e Produtos oriundos da estrutura sócio-econômica e cultural do contexto onde se insere a instituição: busca-se nesta perspectiva a análise dos aspectos relativos aos modos de produção, às forças e relações de produção, à propriedade dos meios de produção e às classes sociais. São portanto, como se pode ver, elementos que lidam com as relações homem-meio de produção e homem-homem, as quais definem sua forma de ser e agir e pensar.

A análise e interpretação de dados empíricos a partir destas três perspectivas possibilitam ao pesquisador obter uma margem de constatação muito mais ampla da realidade.

Somando-se a isso, as observações diretas permitem um leque de novas informações que são captadas por meio de novos pontos de referência e que ao serem contrapostos possibilitam um conhecimento muito mais aprofundado da realidade focada.

Os instrumentos utilizados para este tipo de pesquisa são a observação direta e a entrevista.

#### **4.4 A Observação Direta**

No processo de conhecimento e reconhecimento da realidade focada na pesquisa, o papel de observador direto da realidade, traz ao pesquisador a possibilidade da coleta de dados ricos em pormenores descritivos sobre as pessoas, os locais e as conversas, buscando-se a compreensão dos comportamentos a partir das perspectivas abertas pelos próprios sujeitos da investigação, pelas conversas aprofundadas que se pode realizar em seus contextos naturais.

Além do mais, o contato direto do pesquisador com os sujeitos da pesquisa, permite uma interação constante dos mesmos, o que possibilita ao pesquisador dar ênfase em todo o processo e não apenas nos produtos desse processo, para melhor compreender a construção dos significados que atribuem, a maneira como eles se percebem a si mesmos, as suas experiências e à realidade em que se inserem.

Sendo uma das características da pesquisa a descrição da realidade estudada (Triviños, 1987), o processo de observação direta permite, ao pesquisador consciente, compreender o dinamismo da realidade focada de modo mais amplo e contextualizada num dado momento histórico.

Entretanto, é necessário se ter presente as dificuldades que o pesquisador poderá encontrar ao penetrar nos espaços e grupos sociais para proceder a uma investigação científica.

Penetrar em qualquer grupo social sempre causa estranheza, desconfianças e curiosidades dos seus membros. Além disso, estar presente apenas como observador diante de realidades caóticas e dificuldades ímpares, muitas vezes são problemas difíceis de serem separados e podem colocar a pesquisa em perigo à medida que a comoção possa levar à prática de assistencialismo e não mais de um observador de uma dada realidade.

Triviños (1987) chama a atenção para alguns problemas que a observação direta pode trazer para o observador em sua tarefa investigativa, acentuando as seguintes situações:

- A) dificuldades decorrentes das divisões internas naturais existentes nos grupos sociais e que se devem ao fato de que em um dado grupo social (os sujeitos de uma comunidade educativa, por exemplo) podem encontrar-se reunidos em pequenos grupos ou conjuntos, unidos por interesses próprios e com estratégias próprias de ação. Nestes espaços o observador deve manter-se em constante autovigilância, para não incorrer

na situação de defesa desta ou daquela posição. O mesmo autor lembra ainda, que nestes espaços o pesquisador está constantemente sendo avaliado pelos integrantes dos grupos.

- B) Além desta dificuldade, existe também o sentimento de estar excluído do grupo que investiga pelo fato de perceber e receber manifestações, muitas vezes inconscientes, que indicam um sentimento de não pertencimento ao grupo.
- C) Uma terceira dificuldade encontra-se na “necessidade de envolver-se pessoalmente na vida do grupo”, o que pode desviar a ação investigativa para uma ação assistencialista e, “a busca pelo informante adequado”. Esta dificuldade pode causar grandes transtornos ao pesquisador quando ele se depara com a falta de tempo para entrevistas, coletas de depoimentos com os informantes escolhidos, quando o escolhido não possui conhecimento da realidade como um todo, a necessidade de perspicácia do pesquisador para aproveitar os mínimos detalhes que podem fazer a diferença em relação à revelação de fatos, nas entrevistas ou observações que faz no meio que investiga.

#### **4.5 As Entrevistas**

Ciente das dificuldades levantadas, a decisão pelas entrevistas e observação exigiu, de antemão, a escolha dos elementos a serem diretamente levantados e investigados, cujos dados possibilitasse estar respondendo aos questionamentos da pesquisa.

Foi quando se optou pela elaboração de roteiros semi estruturados para entrevistar os representantes das organizações. Este roteiro privilegiou elementos centrais da

organização e seu ambiente. Assim, elaboraram-se roteiros de entrevistas direcionadas para os membros atuantes no segmento organizacional escolhido.

## **5 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

A pesquisa empírica, utilizando a técnica de observação direta intensiva e fazendo uso da entrevista padronizada, aconteceu no período de julho a dezembro de 2004. Tendo como base os objetivos propostos pelo trabalho, os dados levantados foram muito significativos e esclarecedores.

O ambiente organizacional ervateiro da região em estudo apresenta formas diferenciadas de atuação, comprovando o que diz Rucker (1996) quando afirma que, no Brasil existem diferentes situações empresariais quando se trata de erva-mate: empresas auto-sustentáveis que atuam na produção agrícola, no processamento agroindustrial e na comercialização; empresas que adquirem a matéria-prima, processam e comercializam; empresas que adquirem mate argentino e misturam com o mate brasileiro; e, empresas que participam de todas essas situações empresariais.

Outros fatores como o sistema de produção, o tamanho da propriedade, a área de erval plantado e nativo, a produtividade do erval, a qualidade da matéria-prima, também colaboram no estímulo da criação, manutenção e fortalecimento do ambiente organizacional.

As entrevistas mostraram que a necessidade de se ter um ambiente organizacional da erva-mate de forma a tornar o sistema mais competitivo, já existe a algum tempo. O início se deu com a reunião sobre o Diagnóstico e Perspectiva da Erva-Mate no Brasil, ocorrida no período de 08 a 10 de novembro de 1995, na cidade de Chapecó em Santa Catarina. Nesta reunião foram tratadas as principais diretrizes para a organização do setor ervateiro brasileiro, mostrando os pontos de estrangulamento, priorizando as propostas de

maior impacto, propondo estratégias de ação' compartilhada nacionalmente entre as entidades envolvidas com o produto erva-mate, bem como a definição da operacionalização dos encaminhamentos propostos.

A segunda etapa ocorreu no período de novembro de 1995 a fevereiro de 1996, que contou com a participação de lideranças políticas, de indústrias ervateiras, e demais interessados, componentes da cadeia produtiva da erva-mate. Das análises aprofundadas acerca das propostas iniciais, resultaram documentos com indicadores pontuais e globais, que enriqueciam e ratificavam as medidas preconizadas.

A terceira e última etapa aconteceu nos dias 05 e 06 de março de 1996. Nesta reunião técnica foi consolidado o documento Diagnóstico e Perspectiva da Erva-Mate no Brasil. Também foi conferida personalidade institucional para a Comissão Provisória da Erva-Mate, com capacidade de negociar os encaminhamentos operacionais preconizados no Plano de Ação Integrada para a Erva-Mate no Brasil.

Essas informações comprovam a preocupação e a intenção de se organizar o SAI-EM no Brasil. Com os dados obtidos nas entrevistas, veio a comprovação de que o ambiente organizacional da erva-mate é uma realidade. Mostra ainda, as razões de sua existência e se realmente é uma das ferramentas importantes para o desenvolvimento desse sistema, atuando como mecanismo de coesão, inovação tecnológica e geração de recursos.

Os dados foram obtidos por meio de entrevistas em diversos níveis do ambiente organizacional ervateiro. Os considerados de coordenação (Federal e Estadual) e os que representam verdadeiramente os produtores e os trabalhadores na agroindústria ervateira, na figura das associações e sindicatos.

No Paraná existem dois sindicatos e uma associação. O Sindicato da Indústria da Erva-Mate (SINDIMATE), o Sindicato Patronal da Indústria de Erva-Mate do Paraná (SINDIERVA) e a Associação dos Produtores e Industriais de Erva-Mate do Paraná

(APIMATE). Em Santa Catarina existem dois sindicatos: o Sindicato da Indústria do Mate de Catanduvas (SINDIMATE) e o Sindicato da Indústria do Mate de Santa Catarina. Atuando de forma efetiva no Rio Grande do Sul existem duas associações e um sindicato. O Sindicato da Indústria da Erva-Mate (SINDIMATE), a Associação das Indústrias do Mate e a Associação dos Produtores de Erva-Mate de Machadinho. Por fim, o Mato Grosso do Sul contribuindo para o ambiente organizacional ervateiro com o Sindicato das Indústrias de Erva-Mate e Derivados do Estado do Mato Grosso do Sul (SINDIMATE).

As entrevistas foram primordiais para constatar e compreender o ambiente organizacional ervateiro. De acordo com os dados levantados, ele é formado, em termos de coordenação, pela Comissão Nacional da Cadeia Produtiva da Erva-Mate (CONAMATE) e pelas Câmaras Setoriais da Cadeia Produtiva da Erva-Mate (CS) de cada Estado, e por órgãos que representam os segmentos de produção, como por exemplo os sindicatos e associações. Esquemáticamente tem-se a Figura 4:

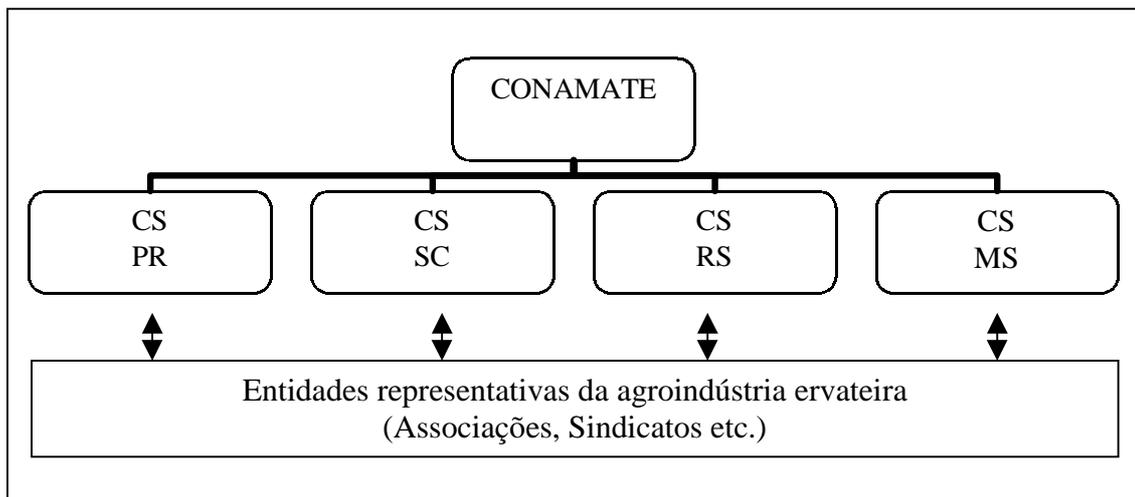


Figura 4 – Ambiente organizacional do Sistema Agroindustrial da Erva-Mate  
Fonte: De acordo com a pesquisa

A CONAMATE é um fórum nacional do setor ervateiro para articulação e integração das atividades desenvolvidas pelas CS ou entidades similares dos Estados do Mato

Grosso do Sul, Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul, com premissa de identificar e propor ações estratégicas e/ou técnico-operacionais para o desenvolvimento integrado da cadeia produtiva da erva-mate no Brasil.

Constituem atribuições específicas da CONAMATE:

1. Promover a integração dos agentes de produção, beneficiamento, industrialização, distribuição, pesquisa, assistência técnica, financiamento e do fornecimento de insumos e serviços atuantes na cadeia produtiva da erva-mate.
2. Propor uma política nacional para a cadeia produtiva da erva-mate, visando a modernização do setor, o incremento da produtividade e da qualidade, a agregação de valor e integração setorial.
3. Contribuir para a melhoria da eficiência dos processos de produção, industrialização, comercialização e da qualidade dos produtos finais.
4. Proporcionar o conhecimento e facilitar a transferência das inovações tecnológicas nas áreas de produção, industrialização, comercialização e qualidade do produto erva-mate.
5. Acompanhar sistematicamente o desenvolvimento do SAI-EM, propondo medidas corretivas ou estimuladoras para o sistema ervateiro brasileiro.

Sua atuação é desenvolvida por um colegiado formado por membros designados pelas CS ou entidades similares dos Estados, sendo que os titulares e suplentes são representantes de segmentos específicos do setor ervateiro brasileiro:

1. Entidades de Classe dos Industriais de Erva-Mate (Sindicato da Indústria de Erva-Mate).
2. Entidades de Classe dos Produtores de Erva-Mate (Associação de Produtores de Erva-Mate, Sindicato dos Produtores de Erva-Mate, Cooperativa de Erva-Mate e/ou Outra Congênere)

3. Entidades do Governo de Estado (Secretaria de Estado da Agricultura ou Secretaria correlata, Entidade de Assistência Técnica e Extensão Rural e/ou de Pesquisa, ou Entidade correlata).
4. Entidades Especiais (Presidente ou Coordenador de Câmara Setorial da Erva-Mate do Estado, Universidade e (ou) EMBRAPA – Florestas e (ou) Entidades de Classes Profissionais).

Quanto às Câmaras Setoriais da Erva-Mate dos Estados caberão apoiar, acompanhar, supervisionar, ajustar medidas governamentais e setoriais, além de avaliar a atuação desenvolvida pela CONAMATE.

Sua composição está vinculada a uma Coordenação Executiva, e membros que representam diversos segmentos ligados ao setor ervateiro do Estado:

1. Economia Rural; 2. Assistência Técnica; 3. Pesquisa Federal; 4. Pesquisa Estadual; 5. Universidade; 6. Planejamento e Política; 7. Sindicatos; 8. Desenvolvimento Tecnológico; 9. Política Ambiental; 10. Vigilância Sanitária; 11. Política Agroindustrial; e 12. Pólos Regionais (Sul, Centro, Oeste e Sudoeste).

Os Pólos Regionais, por sua vez, também possuem sua representatividade alicerçada nos seguintes segmentos:

1. Indústria Ervateira de Exportação; 2. Indústria Ervateira para Mercado Interno; 3. Produtor Rural; 4. Assistência Técnica; 5. Entidade Associativa; 6. Liderança Política; 7. Secretaria Municipal; 8. Secretaria de Estado; e 9. Viveirista.

Os dados também serviram para fazer uma caracterização do ambiente organizacional da erva-mate sob diversos aspectos:

### **a) A necessidade**

Nas entrevistas, a principal razão da criação do ambiente organizacional foi a necessidade de organizar o setor que se mostrava muito desarticulado. A organização até então existente, era restritiva e beneficiava apenas determinadas regiões. A restrição de acesso às organizações existentes, foi considerada como a segunda necessidade apontada. Outras razões como problemas de locomoção, treinamento técnico e provisão de matéria-prima de qualidade, também foram colocadas como necessidades.

### **b) Desafios**

No momento, a busca de novos adeptos é o maior desafio do setor, ou seja, expansão do consumo de erva-mate em termos de Brasil e exterior. Essa meta pode ser conseguida por meio do desenvolvimento de novos produtos que atendam às exigências do mercado a ser atingido. Para isso é necessária a superação de alguns desafios menores, mas também importantes, são eles: 1) chamar a atenção dos governantes para o setor; 2) atrair novos associados com idéias inovadoras; 3) propor novos projetos, como o CAMBONA 4<sup>3</sup>; 4) fazer com que o setor industrial vá além da produção tradicional (somente erva para chimarrão), investindo em pesquisa, tanto do lado da produção como do lado do consumidor; e 5) dar prioridade para quem produz matéria-prima. A indústria é fiel para quem ela vende, mas não é para com os produtores, cuja relação permanece a do século passado, ou seja, qualquer problema que acontecer com a produção, por exemplo, a queda do preço, é responsabilidade apenas do produtor.

### **c) Participação dos associados**

Nesta questão, as organizações têm mostrado um alto grau de integração das pessoas envolvidas na agroindústria da erva-mate. Este interesse aumenta o poder de barganha nas negociações e o grau de representatividade do setor. No entanto, em alguns momentos, esta participação é afetada pela cobrança das taxas, e também por fatores externos: a melhora do preço da soja provoca a erradicação da erva-mate para o plantio da soja. Quando o preço volta a cair, ocorre o processo inverso.

### **d) Representatividade distinta**

A razão principal do ambiente organizacional da erva-mate estar dividido como mostra a Figura 4, não é só pelo fato da funcionabilidade. A existência de dois ou mais sindicatos, de duas ou mais associações no mesmo Estado, está mais relacionado a atritos do que necessidades. As divergências de idéias, políticas de interesses, paternidades do setor, formas diferenciadas de se entender o papel das organizações, realidade regional, produtos diferenciados, são algumas das razões para este embate. Mas não são somente aspectos negativos. O aumento da representatividade, a abrangência de uma quantidade maior de pessoas, uma atenção mais individualizada ao produtor, são alguns dos aspectos positivos dessa ação mais abrangente das organizações ligadas ao ambiente organizacional da erva-mate.

---

<sup>3</sup> CAMBONA 4 é um projeto de mudas desenvolvido pela APROMATE/RS em parceria com empresas da região, cujo exame deu erva suave para comercialização. Essa erva poderá substituir a erva nativa no *blend* das

**e) Prestação de serviços**

Sob a ótica institucional, os serviços prestados estão relacionados com a defesa e a representatividade da classe junto aos órgãos como a ANVISA, a Secretaria do Meio Ambiente, entre outros. Pode também atuar como normatizadora, balizadora das ações a serem impetradas, bem como definir estratégias para a agroindústria ervateira. Em certas situações podem dispor de treinamentos, introduzindo novas tecnologias, e dispor de recursos para eventos voltados exclusivamente para a classe.

A contrapartida dos associados restringe-se a uma mensalidade girando em torno de R\$ 50,00, a sua participação nas reuniões quando for convocado e ao fornecimento de informações para serem compartilhadas com todos.

**f) Poder de atuação**

As organizações têm pleno poder de expressar a vontade de seus associados em órgãos da saúde, vigilância sanitária ou em qualquer situação onde o produto erva-mate se faz presente, ainda mais quando age em consonância com o todo do ambiente organizacional ervateiro. Agindo de forma isolada, as reivindicações podem não ser atendidas. É nesta representatividade que as organizações mostram seu maior valor.

### **g) Relacionamento**

O relacionamento entre as organizações do mesmo nível foi classificado como amigável e no estritamente necessário. Os contatos acontecem nas reuniões solicitadas pelas CS, cujo assunto, normalmente, é em prol dos associados e da agroindústria ervateira como um todo. Outros contatos menos formais, mas também importantes, acontecem em eventos onde os trabalhos de outras entidades são expostos para o conhecimento de todos.

O relacionamento foi considerado bom nas CS e na CONAMATE, onde as reuniões acontecem para tratarem de assuntos envolvendo a erva-mate nas diversas regiões produtoras. O tema do momento é a tecnologia da produção industrial.

Já o ambiente interno, ou seja, dentro de cada organização foi considerado bom. Normalmente, há um consenso nas tomadas de decisões, a cooperação é de forma clara e tácita. Existe situação em que uma cooperativa foi criada para comprar toda a produção regional, tendo como base um preço mínimo, independente de como se encontra o mercado.

### **h) Recursos próprios**

Apesar da taxa cobrada dos associados, o montante arrecadado é insuficiente para formar um fundo monetário. As pessoas envolvidas na agroindústria ervateira não se deram conta da importância que o ambiente organizacional representa para o segmento como ferramenta de desenvolvimento. Os depoimentos mostraram que a cobrança das taxas é a principal razão desse desinteresse. Não percebem que os benefícios superam em muito o valor

investido, só se aproximando das organizações quando precisam e vêem a possibilidade de tirar alguma vantagem.

O que existe na realidade é uma tentativa de se criar esse fundo com a intenção de aplicá-lo em propaganda (busca de novos mercados) e pesquisa, principalmente. O pouco que se consegue é via órgãos como EMBRAPA, Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Paraná (EMATER), que fornecem recursos para projetos de pesquisa com a intenção de disseminar os resultados na agroindústria ervateira.

## 6 CONCLUSÕES

A existência do ambiente organizacional nas regiões de incidência da erva-mate foi caracterizada e comprovada neste documento, tendo como elemento de destaque a presença de uma estrutura bem definida na teoria, mas debilitada em termos de atuação. Essa estrutura, hoje existente, é fruto de um trabalho iniciado há muito tempo.

Desde os primórdios da colonização, o mercado ervateiro vem envolvendo muitas pessoas na atividade. Apesar de todos os esforços, a representatividade sempre se mostrou mínima em termos de ambiente organizacional, uma vez que as ações se concentravam nos ervais nativos, considerados inesgotáveis. Esse quadro se modificou, aos poucos, com adventos como as guerras, a vinda dos jesuítas para o Brasil, a busca do mercado externo, onde, cada um a seu tempo, propiciaram o aparecimento da indústria de erva, a fomentação e a absorção de novas tecnologias, com a finalidade de aumentar a produção, proporcionando um maior aumento do investimento na estrutura industrial, gerando com isso, a necessidade de estruturas de organização.

Observando a ação colonizadora dos jesuítas, vê-se que com eles, se deu o primeiro indício de organização para a erva-mate no Sul do País. Foram incentivadores da pesquisa, do cultivo adequado, antevendo oportunidades comerciais na exploração do mate. No entanto, essa pujança foi logo sufocada pelos bandeirantes, em meados do século XVII. No final do século XVIII os jesuítas foram expulsos e, conseqüentemente, a economia ervateira se desestruturou.

No século XIX, com a eclosão da Guerra do Paraguai, a erva-mate recebeu novo impulso econômico. O ambiente organizacional ervateiro que, apesar de estar orientado

pela aristocracia local, propiciava uma evolução na produtividade diferenciando-se das técnicas outrora empregadas. A produção espontânea, irracional, rotineira e atrasada, dá lugar a uma produção consciente, tecnológica e científica, em virtude do ambiente organizacional que se instaurava, distinto do existente.

A nova dinâmica estabelecida na atividade do mate possibilita uma distribuição de trabalho. Surgem os comerciantes intermediários, compradores de matéria-prima, os vendedores, os transportadores, trabalhadores braçais, os engenhos, dando origem ao que hoje se conhece como SAI-EM.

Porém, a crise econômica deflagrada a partir de 1929 atingiu todas as atividades produtivas. Em se tratando da erva-mate, que viu sua estrutura interna de produção abalada, serviu para que as pessoas envolvidas com o produto criassem medidas que pudessem organizá-la, agora amparada por leis. Inicialmente foi criado um Instituto, com representatividade estadual, onde participavam os moageiros e exportadores, deixando de lado os produtores, que promovendo um grande protesto decidiram organizar-se em cooperativas. Logo, essas organizações entraram em conflito, obrigando o Governo Federal a criar o Instituto Nacional do Mate, onde todos os Estados ervateiros foram obrigados a participar. A partir daí até os dias de hoje, a estrutura se modifica de acordo com as necessidades da classe ervateira.

A estrutura organizacional ervateira na maioria das vezes foi movida por interesses políticos, financeiros, ou seja, sempre em benefício de alguns. Hoje, essa visão já não é mais concebida e a estrutura vigente está voltada para o conjunto de atividades que concorrem para a produção de erva-mate, mais precisamente o SAI-EM.

Para se chegar à estrutura desse ambiente, que hoje predomina nesse sistema, representantes dos vários segmentos da erva-mate se reuniram para elaborarem um documento que continha as principais diretrizes para a organização do SAI-EM no Brasil,

dispondo de referências quantitativas e qualitativas dos pontos de estrangulamento nos componentes do sistema, estratégias de ação compartilhadas nacionalmente entre as entidades envolvidas com o produto erva-mate e as formas de operacionalização dos encaminhamentos propostos. Esse documento foi a origem do ambiente organizacional que hoje predomina. Atualmente ele está caracterizado com representatividade nacional na figura da CONAMATE, com as Câmaras Setoriais em cada Estado produtor e, congregando os produtores, as associações, sindicatos e cooperativas.

O trabalho mostra que o SAI-EM poderia ser mais eficiente se fossem esquecidas as políticas de interesse, as paternidades, as divergências de idéias. Todas as forças deveriam ser canalizadas para fazerem valer as premissas da criação desse ambiente, bem como suprir as necessidades levantadas pelas entrevistas que são: 1) organização e desenvolvimento do setor; 2) encurtar as distâncias, dando oportunidade a todos de fazerem parte do sistema; 3) representar de forma significativa os seus membros; e 4) treinamento técnico e disseminação de novas tecnologias.

O funcionamento adequado do ambiente organizacional ervateiro é imprescindível para o bom desempenho do sistema. Afinal, na região de incidência de erva-mate, os números dos envolvidos no SAI-EM mostram-se muito significativos. São eles: 558 municípios, 180 mil propriedades rurais, 725 empresas e 710 mil trabalhadores direto.

Assim sendo, toda essa estrutura precisa ser dinamizada para manter-se ativa com possibilidade de progredir. Para isso, algumas demandas levantadas nas entrevistas precisam ser aplicadas de alguma forma. São elas, em escala de importância: 1) buscar novos adeptos para a erva-mate; 2) atrair novos associados; 3) criar condições para manter no sistema os que já estão envolvidos; 4) chamar a atenção dos governantes para o sistema; 5) criar projetos por meio de parcerias, tendo como foco os municípios; e 6) criar novos produtos de forma a manter o sistema competitivo, principalmente no âmbito da exportação.

Não são tarefas fáceis, mas perfeitamente exeqüíveis. Estudos nessa linha, poderiam vir agregar conhecimento e contribuição ao SAI-EM.

## REFERÊNCIAS

AHRENS, S. A utilização econômica da erva-mate, o código florestal e o mercado. In: CONGRESSO SUL-AMERICANO DA ERVA-MATE, 2., 2000, Encantado – RS ; III REUNIÃO TÉCNICA DO CONE SUL SOBRE A CULTURA DA ERVA-MATE, 3., 2000, Encantado – RS. **Anais...** Encantado, RS: [s.n.], 2000, p. 3-5.

ALLRED, R.U. **Environment and Organization in the Pharmaceutical Industry: a study of organizational adaptation.** 1989. s/p. Dissertação (Doutoramento em Saúde Pública) - University of California, Berkeley, 1989.

ALVES, F. A. Agronegócio e Crescimento Econômico. **RV Economia.** Rio Verde, v. 9, . p. 4-9, novembro, 2002.

ANTONI, V. L.. **A estrutura competitiva da indústria ervateira do Rio Grande do Sul.** 1995. 100 f. Dissertação (Mestrado) -. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1995.

ARANHA, L. F. de S. **O Mercado ervateiro.** 1. ed. São Paulo. 1967.

AZEVEDO, P. F. de. Nova economia institucional: referencial geral e aplicações para a agricultura. In: **Agricultura em São Paulo.** São Paulo: IEA, v. 1, n. 47. p. 33-52. 2000.

BACILLA, A. **O Drama do mate.** Curitiba: Editora Guairá. 1945.

BLAU, P. M.; SCOTT, W. R. **Organizações Formais.** São Paulo: Atlas, 1979.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos de Comportamento Organizacional.** São Paulo: Pioneira. 1992.

BRASIL. **Portaria nº 118-N, de 12 de novembro de 1992.** Regulamenta a exploração e comercialização da erva-mate. Disponível em: <<http://www.clubedoterere.com.br/legislacao/>> Acesso em 08 de fevereiro de 2004.

\_\_\_\_\_. Conselho Nacional do Meio Ambiente - CONAMA. **Resolução nº 30, de 07 de dezembro de 1994.** Dispõe sobre definição de vegetação primária e secundária para fins de licenciamento de atividades florestais. Disponível em <[http://www.rma.org.br/biblioteca/resolucao %20n%2030.da](http://www.rma.org.br/biblioteca/resolucao_%20n%2030.da)> Acesso em : 18 de fevereiro de 2004.

\_\_\_\_\_. Instituto Brasileiro do Meio Ambiente – IBAMA. **Portaria Normativa nº 83, de 15 de outubro de 1996.** Regulamenta a exportação de produtos e subprodutos oriundos da flora

brasileira, nativa ou exótica. Disponível em <[http://www.polmil.sp.gov.br/unidades/cpfm/legis/portibama83\\_96.doc](http://www.polmil.sp.gov.br/unidades/cpfm/legis/portibama83_96.doc)> Acesso em 10 de fevereiro de 2004.

\_\_\_\_\_. Instituto Brasileiro do Meio Ambiente - IBAMA. **Portaria Normativa nº 113 de 25 de setembro de 1997**. Dispõe sobre registro no Cadastro Técnico Federal de Atividades Potencialmente Poluidoras ou Utilizadoras de Recursos Naturais. Disponível em <<http://www.ibama-pr.hpg.ig.com.br/Prt113-97.htm>> Acesso em 10 de fevereiro de 2004.

\_\_\_\_\_. Ministério da Saúde. Agência Nacional de Vigilância Sanitária. Diretoria Colegiada - ANVISA - DC. **Resolução nº 23 de 15 de março de 2000, publicado no D.O.U. em 16 de março de 2000**. Dispõe sobre o Manual de Procedimentos Básicos para Registro e Dispensa da Obrigatoriedade de Registro de Produtos Pertinentes à Área de Alimentos e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.anvisa.gov.br/legis/resol/2000/23\\_00.htm](http://www.anvisa.gov.br/legis/resol/2000/23_00.htm)> Acesso em: 10 de fevereiro de 2004.

\_\_\_\_\_. **Resolução RDC nº 259 de 20 de setembro de 2002**. Dispões sobre a Aprovação do Regulamento Técnico Sobre Rotulagem de Alimentos Embalados. Disponível em: <<http://www.procon.sp.gov.br/lgresolrdc259.shtml>> Acesso em: 10 de fevereiro de 2004. (a)

\_\_\_\_\_. **Resolução - RDC nº 275, de 21 de outubro de 2002(\*)**, republicada no D.O.U de 06/11/2002 corrigindo o original, Resolução nº 206, de 23 de outubro de 2002, (Seção 1, pág. 126). Aprova o Regulamento Técnico de Procedimentos Operacionais Padronizados aplicados aos Estabelecimentos Produtores/Industrializadores de Alimentos e a Lista de Verificação das Boas Práticas de Fabricação em Estabelecimentos Produtores/Industrializadores de Alimentos. Disponível em: <<http://www.procon.sp.gov.br/lgresolrdc259.shtml>> . Acesso em: 20 de Fevereiro de 2003.(\* - Sem Efeito). (b)

\_\_\_\_\_. **Resolução - RDC nº 302, de 07 de novembro de 2002**, publicada no D.O.U de 08/11/2002. Regulamenta a forma a maneira de se de identificação da erva-mate com adição de açúcar e da outras providências. Disponível em: <[http://www.cfn.org.br/variavel/atos\\_outros\\_organos/resolucao302.htm](http://www.cfn.org.br/variavel/atos_outros_organos/resolucao302.htm)> Acesso em: 05 de fevereiro de 2004. (c)

\_\_\_\_\_. **Resolução - RDC nº 303, de 07 de novembro de 2002**, publicada no D.O.U de 08 de novembro de 2002. Dispões sobre o Regulamento Técnico para Fixação de Identidade e Qualidade do Composto de Erva-Mate e da outras providências. Disponível em: <[http://www.cfn.org.br/variavel/atos\\_outros\\_organos/resolucao302.htm](http://www.cfn.org.br/variavel/atos_outros_organos/resolucao302.htm)> Acesso em: 05 de fevereiro de 2004. (d)

\_\_\_\_\_. Ministério da Saúde. Agência Nacional de Vigilância Sanitária. Diretoria Colegiada - ANVISA - DC. Consulta nº 65, de 19 de agosto de 2002, publicada no DO de 20 de agosto de 2002 - S.I. p. 025-26. Submete à consulta pública proposta de Regulamento Técnico para fixação de identidade e qualidade para o produto erva-mate, e dá outras providências. In: **INMETRO INFORMAÇÕES**. v. 21 n. 9, set. 2002. Disponível em: <<http://www.inmetro.gov.br/infotec/publicacoes/boletins/info0209.PDF>> Acesso em 05 de fevereiro de 2004. (e)

\_\_\_\_\_. Consulta nº 66, de 19 de agosto de 2002, publicada no DO de 20 de agosto de 2002 - S.I. p. 026-27. Submete à consulta pública proposta de Regulamento Técnico para fixação de identidade e qualidade para composto de erva-mate, e dá outras providências. In: **INMETRO INFORMAÇÕES**. v. 21, n. 9, set. 2002. Disponível em:

<<http://www.inmetro.gov.br/infotec/publicações/boletins/info0209.PDF>> Acesso em 05 de fevereiro de 2004. (f)

\_\_\_\_\_. Instituto Nacional de Metrologia e Qualidade Industrial - INMETRO **Portaria nº 121, de 18 de Julho de 2003, publicada no D.O.U. em 22 de julho de 2003**. Regulamenta os pesos para acondicionamento da erva-mate e da outras providências. Disponível em: <<http://www.inmetro.gov.br/rtac/pdf/RTAC000839.pdf>> Acesso em: 10 de fevereiro de 2004. (a)

\_\_\_\_\_. Secretaria Do Meio Ambiente – SEMA. **Portaria nº 52/03 de 27 de agosto de 2003**. Regulamenta a utilização do Rótulo Florestal nas embalagens para comércio varejista. Disponível em <[http://www.sema.rs.gov.br/sema/html/port\\_5203.htm](http://www.sema.rs.gov.br/sema/html/port_5203.htm)> Acesso em 10 de fevereiro de 2004. (b)

COASE, R. H. The Nature of the Firm. **Economia**, vol. 4, p. 386-405, nov. 1937.

\_\_\_\_\_. The Firm, the market and the law. Chicago: University of Chicago Press, 1988. p. 33-55.

COSTA, S. G. **A erva-mate**. 2. ed. Paraná: Farol do Saber. 1995.

COSTA, C. **Sociologia**: introdução à ciência da sociedade. 2. ed. São Paulo: Editora Moderna. 1997.

DRUCKER. **Inovação e espírito empreendedor**. 3. ed. São Paulo : Pioneira, 1991.

\_\_\_\_\_. **Sociedade Pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira. 1999.

ERVA-MATE: Argentina prejudica Sul. **Correio Riograndense**, Caxias do Sul, 20 ago. 2003. Caderno Agronegócio.

FARINA, E. M. M. Q.; AZEVEDO, P. F.; SAES, S. M. **Competitividade**: mercado, estado e organizações. Editora Singular. 1997.

FARINA, E.M.M.Q. Organização Industrial no Agribusiness. In : ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M.F. (Org) **Economia e gestão de negócios agroalimentares**. São Paulo : Pioneira, 2000. p. 39-59

FIRTH, R. **Elementos de organização social**. Rio de Janeiro: Zahar Editores. 1971.

FOGUEL, S.; SOUZA, C. C. **Desenvolvimento organizacional**. 2 ed. São Paulo: Atlas. 1985.

HICKS, J. **Perspectivas econômicas**: ensaios sobre moeda e crescimento. Rio de Janeiro : Zahar, 1978.

IBGE. **Censo agropecuário**: 1995-1996: Paraná. Rio de Janeiro: IBGE, 1998. n. 20. 1 CD-ROM.

\_\_\_\_\_. **Censo agropecuário: produção agrícola entre 1990 e 2002.** Banco de Dados Agregados. Disponível em <<http://www.sidra.ibge.gov.br/bda/acervo/>>. Acesso em 09/04/2004.

JOHNSTON, B. F.; MELLOR, J.W. The role of agriculture in economic development. **American Economic Review**, Nashville, v. 51, n. 4, p. 566-93, sept. 1961.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica.** 22. ed. São Paulo: Cortez. 2002.

LINHARES, T. **História Econômica do Mate.** Rio de Janeiro: José Olympio. 1969.

LOPES, C. **Selo para erva-mate.** Porto Alegre, 27 mar. 2003. Disponível em: <<http://www.al.rs.gov.br/ag/ REALESEPROJ/LEI\NOTÍCIAS450.HTM>> Acesso em: 15 de fevereiro de 2004.

MAZUCHOWSKI, J.Z.; RUCKER, N.G. de A. **Diagnóstico e alternativas para a erva-mate *Ilex paraguariensis*.** Curitiba: Secretaria de Estado da Agricultura e do Abastecimento do Paraná. Departamento de Economia Rural, 1993. 141 p.

MAZUCHOWSKI, J.Z. **Manual da erva-mate.** 2. ed. Curitiba: Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Paraná - EMATER-PR. 1991.

MORGAN, G. **Imagens da organização.** São Paulo: Atlas, 1996.

MOSELE, S. H.; PEDROZO, E. Á. Os fluxos de informações, produtos, recursos e serviços na cadeia de suprimentos da erva-mate na região do Alto-Uruguai Rio-Grandense, e sua influência sobre o poder de barganha de seus agentes. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE ECONOMIA E GESTÃO DE REDES AGROALIMENTARES, 4., 2003, Ribeirão Preto **Anais...** São Paulo: FEA/USP, 2003.

MOTTA, F. C. P. **Organização & Poder.** São Paulo: Atlas. 1986.

NORTH, D. **Institutions, institutional change and economic performance.** New York: Cambridge University Press, 1990.

\_\_\_\_\_. Institutions. **Journal of Economic Perspectives.** Minnessota, v. 5, n.3, p. 97-112, Winter 1991.

\_\_\_\_\_. **Custos de transação, instituições e desempenho econômico.** Rio de Janeiro: Instituto Liberal, 1994.

NORTH, D.; WALLIS, R. Integrating institutional change and technical change. In: economic history : a transaction cost approach. **Journal of Institutional and Theoretical Economics**, v. 4, n. 150. p. 609-624, 1994.

PAGÉS, M.; *et al.* **O Poder das organizações.** 1. ed. São Paulo: Atlas. 1987.

PEREIRA, M. R. de M. **Semeando iras rumo ao progresso.** Curitiba: Editora da UFPR. 1996.

PFEFFER, J.; SALANCIK, G.R. **The external control of organizations: a resource dependence perspective.** New York: Harper & Row Publishers, 1978.

PONDÉ, J. L. **Coordenação e aprendizado: elementos para uma teoria das inovações institucionais nas firmas e mercados.** 1993. 152 f. Dissertação de Mestrado. Instituto de Economia da Universidade Estadual de Campinas. Campinas, 1993.

\_\_\_\_\_. **Coordenação, custos de transação e inovações institucionais.** Campinas: IE/Unicamp, 1994. (Texto para discussão, n. 88).

QUINTELA, H. M.; COSTA, S. G. A informática e a mudança do paradigma competitivo. **Conjuntura Econômica**, São Paulo, v. 51, n. 03, p. 34-38, mar. 1997.

RICHARDSON, R. J. *et al.* **Pesquisa Social: métodos e técnicas.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

ROCHA JR., W. F. da **Análise do Agronegócio da Erva-Mate com o enfoque da Nova Economia Institucional e o uso da Matriz Estrutural Prospectiva .** Florianópolis, 2001. 136 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina .

ROCHA JR., W. F. da; BODINI, V. L.; SHIKIDA, P. F. A. Análise fatorial de correspondência para o estudo do comportamento do consumidor na escolha da erva-mate para chimarrão. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, Brasília, v. 40, n. 2. p. 361-384, abr./jun. 2002.

RODRIGUES, I. J. **Comissão de fábrica e trabalhadores na indústria.** São Paulo: Cortez. 1990.

ROSSETI, J. P. **Contabilidade social.** São Paulo: Atlas, 1995.

\_\_\_\_\_. **Introdução à economia.** 15. ed. São Paulo : Atlas, 1991.

RUCKER, N. G. de A. **Análise do agronegócio da erva-mate.** Curitiba: Secretaria de Estado da Agricultura e do Abastecimento do Paraná. Departamento de Economia Rural, 1996. 38 p.

SAES, M.S.M.. Organizações e Instituições. In: ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F. (Org). **Economia e gestão de negócios agroalimentares.** São Paulo: Pioneira, 2000. p. 165-186

SANTOS, T. **Revolução científico-técnica e acumulação do capital.** Rio de Janeiro : Vozes, 1987.

SCHUMPETER, J. **A teoria do desenvolvimento econômico.** 2. ed. São Paulo : Abril S.A. Cultural, 1985.

SEGURANÇA alimentar ganha normas. **Correio Riograndense**, Caxias do Sul, 09 out. 2002. Editorial.

SEVERINO, J. A. **Metodologia do trabalho científico.** 2. ed. São Paulo: Editora Moderna. 1997.

SHEIN, E. **Psicologia Organizacional**. Rio de Janeiro: Prentice Hall. 1982.

SIFFERT FILHO, N. **A Teoria dos contratos econômicos e a firma**. 1996. s/p. Tese (Doutorado). Faculdade de Economia e Administração. Universidade de São Paulo, São Paulo, 1996.

SINGER, P. **Aprender economia**. 7. ed. São Paulo : Brasiliense, 1983.

SPERS, E. E. Qualidade e Segurança em Alimentos. In: ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F. **Economia e gestão dos negócios agroalimentares**. São Paulo: Pioneira, 2000. p. 283-321.

TAPSCOTT, D.; CASTON, A. **Mudança de paradigma**. São Paulo: Makron Books. 1995.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas. 1987.

VALLE, M. C; FILHO, S.S. **Redes de Inovação Tecnológica: Aportes da Economia Evolucionista e da Nova Economia Institucional**. São Paulo: 2001. Disponível em: <<http://www.fearp.usp.br/egna/resumos/>>. Acesso em: 20 de Junho de 2004.

VEGRO, C. L. R.. Mercado de erva-mate no Brasil. **Informações Econômicas**, São Paulo, v. 24, n. p. 71-85, dez. 1994.

TEM açúcar no chimarrão. **ZH DIGITAL**, Porto Alegre, 12 fev. 1999. Caderno Campo e Lavoura. Disponível em: <<http://paginadogaicho.com.br>> . Acesso em: 20 de Fevereiro de 2004.

ZYLBERSZTAJN, D. **Estrutura de governança e coordenação do agribusiness: uma aplicação da Nova Economia das Instituições**. Departamento de Administração, FEAP/USP. 1995.

ZYLBERSZTAJN, D.; MACHADO FILHO, C. P. **Ações coletivas: o papel das associações de interesse privado no agribusiness**. São Paulo, 1988. Disponível em <<http://www.fia.com.br/pensa/papers.htm>>. Acesso em: 14/06/2004.

ZYLBERSZTAJN, D. Economia das Organizações. In : ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F. (Org). **Economia e gestão de negócios agroalimentares**. São Paulo: Pioneira, 2000. p. 23-38.

WERNECK, R. M. R. **Legislação ervateira**. Rio de Janeiro: Companhia Brasileira de Artes Gráficas. 1962.

WILLIAMSON, O. E. **The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting**. Londres: Free Press, 1985.

\_\_\_\_\_. Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives. **Administrative Science Quarterly**, local, v.36, n. , p.269-296, June 1991.

\_\_\_\_\_. **The Mechanisms of governance**. New York: Oxford University Press, 1996.

\_\_\_\_\_. The new institutional economics: taking stock, looking ahead. **Journal of Economic Literature**, local, v. 38, n. p. 595-613, Sept. 2000.

WRONISKI, E. Paraná busca novos rumos para a erva-mate. **O Estado do Paraná**, Curitiba, 23 maio 2004, p. 22.