

# ERVA-MATE BALDO

## Exportação de saúde e tradição

Preparado por Marlise Alves Silva Vanti, da ESPM-RS<sup>1</sup>.

Recomendado para as disciplinas de: Marketing Internacional, Comércio Exterior e Logística Internacional.

### RESUMO

A erva-mate é conhecida por sua associação ao chimarrão, hábito bastante difundido no sul do Brasil. A erva vem sendo objeto de estudos científicos por suas propriedades benéficas à saúde, fazendo com que outras formas de consumo sejam desenvolvidas e promovidas, em diferentes segmentos. A Baldo é responsável pela produção de grande parte da erva-mate no Brasil e pela exportação do produto para o Uruguai, seu principal mercado-alvo, uma vez que é sócia majoritária de sua distribuidora, no país vizinho. Um pouco das características da erva-mate, a história da Baldo e suas estratégias são apresentadas neste caso, assim como outras formas pelas quais a erva tem sido conhecida no Brasil e no mundo.

### PALAVRAS-CHAVE

Baldo, erva-mate, exportação, logística internacional.

Dezembro/2012.

---

<sup>1</sup> Este caso foi escrito inteiramente a partir de informações cedidas pela empresa e outras fontes mencionadas no tópico "Referências". Não é intenção do autor avaliar ou julgar o movimento estratégico da empresa em questão. Este texto é destinado exclusivamente ao estudo e à discussão acadêmica, sendo vedada a sua utilização ou reprodução em qualquer outra forma. A violação aos direitos autorais sujeitará o infrator às penalidades da Lei. Direitos Reservados ESPM.

A entrevista para este caso foi realizada na sede da Baldo S/A – Comércio, Indústria e Exportação, em Encantado, RS, no dia 23 de julho de 2012, com o Sr. Pedro, funcionário da empresa há 40 anos. Durante a entrevista, descobriu-se que a erva-mate produzida pela Baldo tem destino certo e seguro: o Uruguai. Toda semana, um caminhão atravessa o Rio Grande do Sul em direção ao Uruguai, carregando milhares de pacotes de erva-mate com as tradicionais marcas do país vizinho. Com a repercussão positiva sobre os benefícios e propriedades da erva-mate, tanto no Brasil como no exterior, de que maneira o Grupo Baldo está atuando nesses mercados? De que forma poderia ampliar essa atuação?

## CONTEXTUALIZAÇÃO DA INDÚSTRIA DA ERVA MATE

O nome científico da erva-mate é *ilex paraguariensis*; são plantas cujas árvores podem alcançar mais de oito metros de altura e estão presentes na Mata Atlântica (florestas da região sul do Brasil) e nas florestas dos países vizinhos: Argentina, Paraguai e Uruguai (figuras 1 e 2). O consumo da erva-mate começou com os índios Guaranis e Quínchua, que habitavam a região das bacias dos rios Paraná, Paraguai e Uruguai, muito antes da chegada dos colonizadores portugueses ao Brasil. Atualmente, o consumo persiste e se dá pela infusão da erva-mate com água quente, forma típica conhecida como “chimarrão<sup>2</sup>”, na região sul do Brasil. Quando em água fria, tem-se o “tererê”. A erva também pode ser consumida na forma tradicional de chá, quente ou gelado, como ocorre normalmente nos Estados de São Paulo e Rio Janeiro.

Figura 1 – Árvore da erva-mate (erveira)



Fonte: Imagens do Google

Figura 2 – Folha da erva-mate



Fonte: Imagens do Google

Conta-se que o consumo da erva-mate na região sul da América Latina, em forma de chimarrão, é atribuída a vários fatores, dentre eles, destaca-se a necessidade que os viajantes tinham de melhorar o sabor da água, que se apresentava mais para salgada, do que para insípida e, sendo assim, misturavam-na com as folhas da erva. Outra razão era a pouca disponibilidade de alimentos ao longo das viagens, fazendo com que consumissem a erva-mate em forma de chimarrão para eliminar a sensação de fome, isso porque 100 g de erva-mate em água quente pode ter 90 kcal.

Há trabalhos científicos, recentes, que comprovam os benefícios da erva-mate à saúde. Alguns desses benefícios são amplamente divulgados em sites das indústrias ervateiras, mas também em sites de publicações voltadas à área da saúde. Alguns dos benefícios foram apontados por pesquisadores da Universidade Federal de Santa Catarina que demonstraram que “o consumo de chimarrão protege o plasma e as partículas de LDL, o colesterol ruim, contra a ação dos radicais livres, algo conhecido no meio científico como oxidação”. Outros benefícios da erva-mate são apontados a seguir, no quadro 1.

2 Nota: Chimarrão: Do espanhol cimarrón, que significa chucro, bruto, bárbaro, vocábulo empregado em quase toda a América Latina, do México ao Prata, designando os animais domesticados que se tornaram selvagens.

Quadro 1 – Benefícios e composição da erva-mate

Benefícios	Composição
Facilita a digestão	<b>Cafeína:</b> estimula a energia mental e atua como vasodilatador;
Estimula o bom funcionamento dos rins;	<b>Vitamina B:</b> promove o aproveitamento do açúcar nos músculos e nervos;
Alivia as cólicas e problemas de estômago;	<b>Vitaminas C e E:</b> defendem o organismo e beneficiam seus tecidos;
Diminui a pressão arterial;	<b>Vitamina B:</b> promove o aproveitamento do açúcar nos músculos e nervos;
Evita o envelhecimento precoce;	<b>Sais Minerais:</b> ajudam na circulação do sangue e no trabalho cardíaco.
Ajuda no controle do colesterol.	

Fonte: <http://www.baldo.com.br/erva-mate/pt>

Segundo engenheiros da EMBRAPA<sup>3</sup>, no Brasil a erva-mate é produzida em 180 mil propriedades rurais de 596 municípios, gerando mais de 710 mil empregos diretos. Nos meses de março a agosto, ocorre a concentração da poda (colheita), que se constitui numa das poucas opções de emprego e renda no meio rural.

Dados mais recentes do IBGE informam que a produção total de erva-mate atingiu a quantidade de 227.462 toneladas, em 2010. Desse montante, o Estado do Paraná registrou a produção de 166.682 toneladas, com destaque para São Mateus do Sul que sozinho produziu 32.940 toneladas. Santa Catarina participou com 36.274 toneladas de erva-mate e o Rio Grande do Sul, com 24.231 toneladas. O instituto atribui este crescimento de 4,3% na produção nacional à boa produtividade em alguns municípios do Paraná, por conta de condições climáticas favoráveis, aliada a uma maior demanda e a bons preços de comercialização.

Na cadeia produtiva da erva-mate encontram-se principalmente os produtores, que colhem a erva nativa ou praticam seu cultivo em suas fazendas, e as ervateiras, que processam as folhas da erva-mate e depois as enviam devidamente embaladas aos canais de distribuição, compostos por atacadistas e varejistas. O processo de produção, descrito a seguir, é um processo genérico, podendo diferenciar-se conforme o porte da indústria e o nível de tecnologia empregado.

A colheita e o corte se dão entre os meses de março e agosto, época em que a diminuição do calor retarda o movimento da seiva; os galhos da árvore são cortados e empilhados no local onde será feita a preparação. O seguinte passo é conhecido como “sapeco”, quando os galhos são rapidamente “assados ou sapecados”, recebendo um choque térmico, através de chama direta, quando ocorre a inativação das enzimas oxidantes, aquelas que tornam as folhas enegrecidas. Nesse processo, além da pré-secagem, ocorre o fracionamento inicial da erva-mate, que deve iniciar-se no máximo 24 horas após a colheita, pois a folha, após ser retirada da planta, continua consumindo oxigênio e açúcar. Posteriormente, os pequenos ramos guarnecidos de folhas são arrancados dos galhos maiores e levados à secagem definitiva. O processo de secagem é aquele através do qual, por fogo indireto, é retirado o restante da umidade do produto, obtendo-se a erva-mate triturada e seca que é denominada de erva-mate cancheada. Durante esse processo, a folha da erva-mate sofre uma desidratação que ocasiona uma perda de peso da ordem de 60%. Na maioria dos secadores a erva-mate entra em contato direto com a fumaça. Atualmente existem indústrias com sistemas de secagem mais modernos, que evitam o contato da erva-mate com a fumaça.

3 Nota: EMBRAPA – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária

A fase barbaquá é quando a erva segue para o conjunto de equipamentos de secagem. Segundo os engenheiros da EMBRAPA, o processo de secagem da erva-mate pode ser lento ou rápido. Na secagem lenta, são utilizados, atualmente, secadores de esteira em substituição aos antigos barbaquás (fornos para secar as ervas) e carijos (armação de varas onde os ramos são dispostos para a secagem). O secador de esteira, apesar de se basear no conceito do barbaquá, diferencia-se por ter uma estrutura mais mecanizada, permitindo a redução de mão de obra. Para a secagem rápida, são utilizados secadores automáticos.

Se a erva-mate tem como destino o mercado interno, ela é embalada e comercializada de imediato, garantindo assim a coloração verde, normalmente mais apreciada pela maioria do mercado. Quando a erva-mate está destinada a Uruguai, Argentina ou Paraguai, na maioria dos casos, passa por uma etapa de armazenagem, ou estacionamento. Isto significa colocar a erva cancheada, embalada em sacos, em depósito por um período mínimo de seis meses e nunca superior a dois anos. Nesse período, há uma transformação no produto, cuja cor se torna amarelada, como é apreciada por esses mercados.

A moagem é quando se executa a pulverização de folhas, ou seja, tem sua umidade retificada e sofre uma limpeza por meio de peneiras, ventiladores, filtros e coletores de pó, dando origem aos seguintes subprodutos: pó, goma, folha, talos, palitos. O processo de cancheamento da erva-mate é feito através de soques (cochos e estoques) ou por cancheadores mecânicos. A erva, separada por peneiras nos diversos tamanhos, segue para diferentes depósitos, dos quais são retiradas as quantidades necessárias para composição das misturas ou tipos comerciais, nos misturadores (transportadores em forma de hélice). Os tipos comerciais têm um padrão nacional, ex.: PN 1, cujo produto deve conter 70% de folhas e 30% de outras partes do ramo. Em seguida, a erva-mate padronizada é depositada em tulhas, em linha com a empacotadora que faz a pesagem automática e encaminha os pacotes para a colagem e formação de fardos, expedidos ao mercado consumidor.

Em países como Argentina, Uruguai, Paraguai e Chile, assim com na região sul do Brasil (Rio Grande do Sul e Santa Catarina), no Mato Grosso do Sul e em parte do Paraná encontram-se os maiores mercados consumidores de erva-mate, na forma tradicional de chá quente ou chimarrão.

## A EXPORTAÇÃO DE ERVA-MATE

Além de ser produzida e consumida, principalmente na região sul do Brasil, a erva-mate é produzida também para exportação. No Brasil, a mercadoria está classificada na NCM <sup>4</sup>0903.00.90, mas no Uruguai acrescentam-se dois zeros mais ao final (0903.00.90.00). A tabela 1 apresenta o volume total de exportações de erva-mate brasileira, bem como o volume distribuído entre os países importadores. Os dados são extraídos do Sistema Informatizado de Comércio Exterior Brasileiro (Siscomex) e consolidados no portal da ALADI<sup>5</sup>. Destaca-se aqui o Uruguai, porque esse país tem sido, ao longo dos anos, o principal mercado de destino da erva-mate produzida no Brasil. Em 2011, por exemplo, 89% das exportações brasileiras de erva-mate foram destinadas ao Uruguai e apenas 4%, ao Chile.

4 Nome : NCM – Nomenclatura Comum de Mercadorias, baseado no Sistema Harmonizado, que classifica as mercadorias em nível mundial.

5 Nome : ALADI – Associação Latino-Americana de Integração ([www.aladi.org](http://www.aladi.org)).

Tabela 1 - Exportações brasileiras de erva-mate em milhares de US\$ (FOB)

	Países Co-participantes	2007	2008	2009	2010	2011	%
1	Uruguai	30.964	41.395	38.343	44.864	54.064	89%
2	Chile	2.363	1.733	1.941	2.599	2.683	4%
3	Estados Unidos	641	755	771	709	1.173	2%
4	Alemanha	651	571	460	673	1.122	2%
5	Argentina	373	344	251	515	372	1%
6	Emirados Árabes				504	368	1%
7	França	322	238	147	289	303	0%
8	Bolívia		0	94	265	207	0%
9	Japão	57	168	47	66	187	0%
10	Bélgica	145	73	73	120	134	0%
11	Outros	597	582	620	497	342	0%
	<b>Total</b>	<b>36.113</b>	<b>45.859</b>	<b>42.747</b>	<b>51.101</b>	<b>60.955</b>	<b>100%</b>

Fonte: <http://nt5000.aladi.org/siicomercioport/>, acesso em 3 de junho de 2012.

A Tabela 2 confirma esta informação, pois nela se observa que 99% das importações de erva-mate do Uruguai provêm do Brasil. Alguns importadores do Uruguai importam a erva simplesmente cancheada, ou seja, em folhas, sem estar embalada para consumo final. Na tabela 2 os montantes CIF compreendem o valor do produto somado ao valor do seguro e do frete internacional, o que explica a pequena diferença de valores com relação à tabela 1, que aponta o montante FOB, ou FCA no modal rodoviário das exportações brasileiras, não incluindo seguro nem frete, somente o valor correspondente ao produto.

Tabela 2 - Importações do Uruguai - NCM 0903009000 – “Las Demás” (Em milhares de dólares CIF<sup>6</sup>)

Países Co-participantes	2007	2008	2009	2010	2011	%
Brasil	32.264	42.615	40.005	46.578	55.486	99%
Argentina	911	2.073	1.998	1.140	448	1%
Chile	0	-	0	-	0	
Paraguai	15	8	17	12	9	
<b>Total</b>	<b>33.190</b>	<b>44.696</b>	<b>42.020</b>	<b>47.730</b>	<b>55.943</b>	<b>100%</b>

Fonte: <http://nt5000.aladi.org/siicomercioport/>; acesso em 3 de junho de 2012.

As exportações brasileiras têm mantido uma tendência de crescimento de 12% a.a. em média, nos últimos 5 anos, como se pode observar no gráfico 1. O mesmo comportamento se observa nas exportações do Rio Grande do Sul, nos três últimos anos, cujos valores constam na Tabela 3, a seguir.

6 Nota A condição CIF inclui o valor do produto somado ao valor de seguro e transporte internacional.

Tabela 3: Volume de exportações de erva-mate do Rio Grande do Sul (em milhares de dólares FOB)

Total da Consulta		
Período	US\$ FOB	Peso Líquido (kg)
1/2011 até 12/2011	36.595.068	20.494.944
1/2010 até 12/2010	25.423.237	16.221.925
1/2009 até 12/2009	22.363.057	15.879.927

Fonte: Aliceweb2

Gráfico 1 – Evolução das exportações de erva-mate para o Uruguai – principal país de destino.



Fonte: Elaborado a partir dos dados da Tabela 1.

O texto abaixo, extraído do site uruguaio “Club del Mate”, mantido pela “Comunidad de los amantes del mate”, confirma a tradição do consumo do mate em diversos momentos do dia, na rotinas dos uruguaios. Tal costume justifica o crescimento das importações da erva-mate brasileira.

*“En Uruguay es bebido a toda hora y en cualquier lugar. A él se le han atribuido características de unificador social, debido a que en Uruguay lo consumen integrantes de todas las clases sociales; y es famosa la “ronda de mates”, donde los amigos se juntan a compartir un mate y dialogar amistosamente. El mate, una costumbre rioplatense de origen guaraní y adoptada también por los gauchos del sur del Brasil, se toma de distintos modos en cada una de estas regiones. Incluso en el propio Río de la Plata, a diferencia de en gran parte de Argentina, los uruguayos lo toman en cualquier sitio, en la vía pública, en el hogar, el trabajo; etc.*

*Mientras la portabilidad que le dio el termo<sup>7</sup> hace que sea posible ver a un uruguayo tomando mate prácticamente en cualquier lugar, la disposición de disfrutar de la caliente infusión está presente a toda hora del día... El desayuno y la merienda son los momentos en los que con mayor frecuencia se toma mate, pero también puede tomarse como “aperitivo” momentos antes de almorzar o cenar, e incluso después. Por sus características energéticas, algunas personas rechazan su ingestión en horas al anochecer, pero también justamente por eso, estudiantes y trabajadores optan por acompañar con mate sus estudios o tareas cuando estas requieren mantenerse despierto”.*

(www.clubdelmate.com)<sup>8</sup>

7 Nota: Em espanhol: Termo = garrafa térmica .

8 Fonte: <http://www.clubdelmate.com/informacion-general/el-mate-la-bebida-nacional-de-uruguay-habitos-y-costumbres-informacion-general.htm>

Observa-se também, na tabela 1, que as exportações brasileiras de erva-mate para a Alemanha cresceram quase 50%, de 2010 para 2011. Esse crescimento deve-se em parte pela atuação de um gaúcho, Fabricio Martins do Canto, morador de Berlim desde 2009, que uniu a preferência nacional alemã (a cerveja) à sua preferência (o mate), lançando então a cerveja à base de mate, a que chamou de Mier. A reportagem do jornal gaúcho Zero Hora de 11/3/2012, destacou: “Garrafas de uma bebida feita à base de erva-mate tomaram conta da Alemanha, nos últimos anos. No metrô, nas universidades, nas boates ou nas ruas, os recipientes (de vidro!) da bebida que contém extrato de mate e, por isso, contém altos níveis de cafeína, estão nas mãos e nas mochilas dos jovens”. Em março de 2012, os jornais de Berlim e outros jornais alemães de nível nacional publicaram reportagens sobre o brasileiro, cuja empresa promove, através do “Club Mate”, seus produtos à base da erva.

Outras iniciativas estão colocando a erva-mate no mercado mundial. Um exemplo é a empresa Guayakí que promove, nos Estados Unidos, a erva-mate orgânica proveniente das florestas do Paraguai. A Guayakí adaptou a erva-mate ao gosto do mercado norte-americano, apresentando-a também na forma de chá pronto para beber, em latas e em garrafas, com ou sem inclusão de sabores (tradicional, pêssego, limão, etc.). O preço de uma caixa com 12 latas de chá pode custar entre US\$ 24,99 e US\$ 29,99. Já o preço de uma caixa com 12 garrafas pode custar US\$ 39,99 (figuras 5 e 6).

Figura 5 – Erva-mate em lata



Fonte: <http://guayaki.com>

Figura 6 – Erva-mate em garrafas – sabor pêssego



Fonte: <http://guayaki.com>

Dentro deste contexto, mas como processadora e exportadora de erva-mate, encontra-se a indústria Baldo, pertencente ao Grupo Baldo S. A., que se apresenta à continuação.

## GRUPO BALDO S. A. – FATOS

O Grupo Baldo foi fundado em 1920, pelo Sr. João Baldo, seus irmãos, Antônio e Luiz, além de dois amigos. Em 1974, foi constituída a sociedade anônima de capital fechado, com atuação nos setores da erva-mate e soja. A matriz do grupo está localizada no município de Encantado, distante 137 km de Porto Alegre (RS). Os principais fornecedores da erva-mate (matéria-prima) são os ervaais nativos do Estado do Paraná, onde o grupo mantém filiais nas cidades de São Mateus do Sul e Prudentópolis, além do Estado de Santa Catarina, com filial na cidade de Canoinhas. Atualmente, o Grupo Baldo conta com 270 funcionários, distribuídos entre a matriz e suas filiais. Na matriz, em Encantado, encontram-se o setor administrativo, a planta de esmagamento de soja, a planta de processamento de erva-mate e um barbaquá. A erva-mate apresentava-se até então como a principal atividade do grupo, mas atualmente, a industrialização da erva-mate representa 50% do faturamento do grupo, e os outros 50% correspondem ao esmagamento de soja.

Nas palavras do Sr. Gheno, diretor comercial da Baldo, observa-se uma justificativa para tal decisão:

(17) Fonte: Envelhecida porque fica em armazenagem por seis meses antes de ser exportada.

*“Fundamentalmente, o mercado de erva-mate é uma speciality e não uma commodity. Para a Baldo o saber fazer inicia na seleção da matéria-prima, não abrindo mão de suas convicções e entendimentos de seus próprios padrões de qualidade. Como foi colocado, nosso processo é ímpar, a secagem lenta transfere os cuidados artesanais de outrora para um produção em escala industrial, que nos permite manter padrões de qualidade sem abrir mão da segurança alimentar e da saúde financeira, fundamental para que uma empresa possa se manter”.*

Em 1988, a Baldo fez uma parceria com a empresa Canarias, distribuidora de erva-mate no Uruguai. Naquela ocasião, a Canarias pediu à empresa Baldo que garantisse o fornecimento de erva o ano inteiro, com as características apreciadas pelos uruguaios, ou seja, a erva-mate pura folha, na qual não se encontram os talos ou pauzinhos, comuns em muitas marcas brasileiras. A empresa Canarias, por sua vez, entraria com a ampla venda e distribuição no mercado uruguaio. Diante de dificuldades de sucessão na gestão da empresa Canarias, em função do falecimento de herdeiros, em 1998, a Canarias ofereceu à Baldo a possibilidade de se tornar sócio da empresa uruguaia, pois ambas já contavam com uma relação de confiança, de longos anos. O resultado disso, é que hoje a Baldo detém exatos 64,78% da sociedade dessa empresa no Uruguai.

Nas palavras do Sr. Pedro, observa-se o cuidado com os princípios do sócio fundador: “Nossa venda pra lá é uma boa venda... a gente tem hoje ao redor de 60% do mercado uruguaio, sempre dentro desses de dois aspectos, defendidos pelo Sr. Baldo desde sempre: qualidade e apresentação”.

Manter a qualidade exige que se tenham padrão de produto e infraestrutura de armazenagem para estoque. A Baldo, através da Canarias, é líder no mercado uruguaio, com um *share* de 60%, vendendo cerca de 18 milhões de toneladas de erva por ano àquele país. Considerando que o volume total de exportações do Rio Grande do Sul, no ano de 2011, foi de 20,5 milhões de toneladas (Tabela 3), conclui-se que a Baldo é responsável por 88% das exportações do Estado. Esse compromisso com o mercado uruguaio exige excelência na gestão da cadeia de suprimentos, armazenagem e distribuição. Recentemente, a empresa negociou embarques de erva-mate em embalagens de 25 kg para o Japão, cujo consumo tem se disseminado em forma de chá. Fora isso, a questão do crescimento está fortemente relacionada à capacidade de produção, mantendo a qualidade característica da erva nativa.

O diretor comercial da empresa, Sr. Gheno, destaca:

*“Temos notado um forte interesse dos mercados não tradicionais pelo produto mate, todavia o setor carece de uma padronização. Isso, aliado à falta de conhecimento dos importadores sobre o produto, faz com que o fator preço acabe sendo preponderante. Todavia, a Baldo está investindo em pesquisa e de olhos em novos processos para que possamos pensar no mate fora da cuia. Esse belo e grande símbolo de nossa tradição, certamente não poderá competir fora de fronteiras tradicionais, mas eles sabem que o que tem lá dentro é muito bom!”*

Com relação ao planejamento estratégico da empresa, ele existe e se manifesta no dia a dia da empresa, mas não está registrado em forma de plano ou estrutura formal. A empresa exerce controle de qualidade desde o início da cadeia de fornecimento, pois entrega as mudas selecionadas aos fornecedores que, por sua vez, fazem o adensamento das florestas nativas. Além disso, a empresa tem implantado as Boas Práticas de Fabricação, que garantem a qualidade ao longo do processo, e segue à risca as regulamentações da vigilância sanitária, tanto pelo lado brasileiro, quanto pelo lado uruguaio. A erva não recebe nenhum defensivo agrícola nas fazendas, por isso a Baldo tem focado também o mercado de erva-mate orgânica.



## Produtos

No que se refere aos produtos, a Baldo prioriza a manutenção da produção conforme a preferência de seu mercado principal: a erva-mate nativa, amarelada, pura folha. A empresa iniciou, em 2010, o fornecimento da erva-mate com a inclusão de ervas medicinais do tipo camomila, funcho, tila, menta, etc., a pedido do mercado uruguaio para atender o público feminino em especial, que com a inclusão das ervas medicinais ou chás, passou a consumir mais mate. Em 2011, lançou sob a marca Canarias a chamada “edição especial”, um mate de sabor menos intenso. A empresa, no entanto, não manifesta a intenção de passar a produzir erva-mate para o mercado interno brasileiro, pois descaracterizaria o produto típico da Baldo, ou seja, a erva-mate pura folha, de sabor forte e distinto, uma vez que esta não é a preferida pelo mercado do sul do Brasil.

O princípio da “apresentação”, defendido pelo Sr. Baldo, sustenta a prática da empresa em priorizar a qualidade das embalagens, cujas bobinas do papel são importadas da Argentina, com o diferencial da presença do selo de qualidade em lacre adesivo, que permite um melhor fechamento. A empresa investe na qualidade e na diversificação de tamanhos de suas embalagens, atendendo às necessidades do mercado uruguaio. Um dos lançamentos mais recentes, realizados em 2008, foram os pacotes de 250 g e de 100 g, visando à portabilidade e mobilidade dos consumidores do mate, que sempre carregaram até então a cuia, a bomba e a garrafa térmica, e agora carregam também a erva nos pequenos pacotes.

A Figura 7 apresenta as diferentes embalagens das ervas da Baldo, cujas marcas Baldo, Canarias, Esmeralda e Canarita estão registradas tanto no Brasil quanto no Uruguai e cujo design pouco mudou ao longo dos anos. Uma vez que o mercado uruguaio é o principal destino dos produtos da Baldo, os rótulos estão exclusivamente em espanhol, atendendo à legislação uruguaia.

Figura 7 - Embalagens da erva-mate, marcas Baldo, Canarias, Esmeralda e Canarita



Fonte: <http://www.baldo.com.br/erva-mate/nossos-produtos/pt>

## Estratégias de Distribuição – Logística internacional

Antes de comprar parte das ações da empresa uruguaia, a Baldo tinha aproximadamente 20 clientes no Uruguai como importadores, além da Canarias. Após a aquisição, a importação e distribuição passaram a ser feitas exclusivamente pela empresa Canarias. As exportações hoje são despachadas semanalmente e negociadas no Incoterm<sup>9</sup> FCA, ou seja, a Canarias gerencia a contratação do frete, bem como o seu pagamento no destino. Semanalmente, um caminhão uruguaio é carregado de pallets na Baldo, cruza a fronteira, e é descarregado diretamente na sede da Canarias, em Canelones. O despacho de exportação é feito pela Baldo, através de um despachante aduaneiro terceirizado.

9 Os termos ou condições de venda (Incoterms) definem, nas transações internacionais de mercadorias, as condições em que os produtos devem ser exportados. As regras estão definidas nos *International Commercial Terms* (Incoterms), editada pela Câmara de Comércio Internacional (CCI) – [www.iccwbo.org](http://www.iccwbo.org).

## Estratégias de Preço

Com relação à política de preços, a Baldo trabalha com o preço de transferência (*transfer price*), criado por meio da Lei 9.430/96 para controlar as receitas de exportação e os custos das importações, nas operações com companhias vinculadas a outras, do mesmo grupo empresarial. O controle fiscal dos preços de transferência se impõe em função da necessidade de se evitar a perda de receitas fiscais nas operações com venda de bens, direitos ou serviços, entre pessoas vinculadas, situadas em diferentes jurisdições tributárias. As ervas de marca Baldo e marca Canarias têm preços competitivos no mercado uruguaio, semelhantes aos da concorrência local.

## Estratégias de Comunicação:

Com relação às estratégias de comunicação, a Baldo não as desenvolve no Brasil, somente através da subsidiária Canarias, no Uruguai. O diretor comercial da Baldo explica *“Nossa comunicação no Uruguai atualmente está focada no ‘mate é saúde’ e nos benefícios da erva-mate. Entendemos que isso, além do prazer de consumir mate, reforça o sentimento e a sabedoria popular de que o mate faz bem à saúde”*.

No Uruguai, a Canarias adotou a seguinte frase para suas campanhas de comunicação: *“Elijí lo que te gusta”* e reforça, através de banners no seu website<sup>21</sup>, os benefícios antioxidantes do mate. A empresa contratou o jogador de futebol uruguaio, Loco Abreu, conhecido internacionalmente, como imagem para seu website e para propagandas na TV. No website, a imagem do jogador aparece ao lado de trocadilhos em alusão ao seu nome, do tipo: *“Cambiar de yerba? Ni loco!”*; *“Loco, pero ni tanto. Yo elijo Canarias!”* e também *“Locura es elegir lo que me gusta.”* Como outras formas de comunicação, a empresa adota o patrocínio, a promoção de concursos e a participação em evento e exposições nacionais.

A Baldo S. A. tem grande participação no mercado como processadora e exportadora de erva-mate, do Rio Grande do Sul. Agora, coloque-se na posição do gestor de marketing do Grupo Baldo e pense na atuação da empresa e em possíveis estratégias de crescimento, refletindo sobre:



Fonte: Baldo S.A.



Fonte: [www.canarias.com.uy](http://www.canarias.com.uy)

## Questões para discussão

1. Que vantagens e desvantagens a Baldo obteve decorrentes da aquisição de parte da empresa Canarias no Uruguai?
2. Que outros mercados internacionais a Baldo poderia considerar como mercados-alvo? Por quê?
3. Que posicionamento e estratégias de marketing poderiam ser adotados nesses países?
4. Diante dos benefícios e propriedades da erva-mate, que outras possibilidades de atuação a empresa Baldo poderia adotar?
5. Em termos de comércio exterior, que benefícios a empresa Baldo tem ao fazer uso do draw-back? Pesquise sobre este recurso e avalie suas vantagens no caso da empresa.
6. Investigue um pouco mais sobre o transfer price, ou preço de transferência, observando em que situações e por que deve ser utilizado.

## Referências

CANARIAS em [www.canarias.com.uy](http://www.canarias.com.uy)

CARVALHO JR., L. C.; GURSKI, C. R. Análise do posicionamento de empresa Baldo S. A. na obtenção da matéria-prima erva-mate. Disponível em: <http://www.sober.org.br/palestra/12/02O119.pdf>; Acesso em 3/6/2012.

CLUB DEL MATE - <http://www.clubdelmate.com/informacion-general/el-mate-la-bebida-nacional-de-uruguay-habitos-y-costumbres-informacion-general.htm>; Acesso em 8/9/2012.

GRUPO BALDO SA - <http://www.baldo.com.br/>

GUAYAKÍ YERBA MATE ORGANIC - <http://guayaki.com/>; Acesso em 8/9/2012.

IBGE - [http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/pevs/2010/tabelas\\_pdf/tab02.pdf](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/pevs/2010/tabelas_pdf/tab02.pdf); Acesso em 8/9/2012.

MEDRADO, M. J. e MOSELE, S. H. O Cultivo da Erva-Mate. Embrapa Florestas. Sistemas de Produção, Versão Eletrônica, Nov./ 2005. [http://sistemasdeproducao.cnptia.embrapa.br/FontesHTML/Erva-mate/CultivodaErvaMate/01\\_importancia\\_socioec.htm](http://sistemasdeproducao.cnptia.embrapa.br/FontesHTML/Erva-mate/CultivodaErvaMate/01_importancia_socioec.htm); Acesso em 8/9/2012.

META MATE - <http://www.metamate.cc/>; Acesso em 8/9/2012.

PORTAL SÃO FRANCISCO - <http://www.portalsaofrancisco.com.br/alfa/erva-mate/erva-mate-5.php>; Acesso em 08/09/2012.

<http://www.onlinefarma.com.br/noticia/conheca-os-beneficios-da-erva-mate>; Acesso em 8/9/2012.

REVISTA SAÚDE – Editora Abril - [http://saude.abril.com.br/edicoes/0299/nutricao/conteudo\\_284067.shtml](http://saude.abril.com.br/edicoes/0299/nutricao/conteudo_284067.shtml); Acesso em 8/9/2012.

ZERO HORA, Jornal de 11 de março de 2012, pág.15.