

**FRANCIELE CONTIN DE JESUS**

**LEÃO JR. S/A: UM ESTUDO DO IMPACTO DA PESQUISA E  
DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS E EMBALAGENS SOBRE O  
MERCADO CONSUMIDOR**

**Monografia apresentada como requisito parcial  
à conclusão do Curso de Ciências Econômicas,  
Setor de Ciências Sociais Aplicadas da  
Universidade Federal do Paraná.**

**Orientador: Prof. Dr. Armando João Dalla Costa**

**CURITIBA  
2006**

TERMO DE APROVAÇÃO

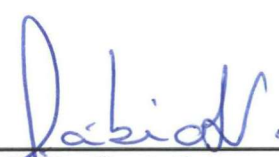
FRANCIELE CONTIN DE JESUS


**LEÃO JR. S/A: UM ESTUDO DO IMPACTO DA PESQUISA E  
DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS E EMBALAGENS  
SOBRE O MERCADO CONSUMIDOR**

Monografia aprovada como requisito parcial para a conclusão do Curso de Ciências Econômicas, Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, pela seguinte banca examinadora:

Orientador:

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Armando João Dalla Costa  
Departamento de Ciências Econômicas

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Fábio Dória Scatolin  
Departamento de Ciências Econômicas

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Walter Tadahiro Shima  
Departamento de Ciências Econômicas

Curitiba, 28 de novembro de 2006

## AGRADECIMENTOS

À

David, meu esposo,  
pela compreensão e apoio  
dispensados.

Armando João Dalla Costa,  
pela orientação e conselhos.

Danielle Tomasi, da Leão Jr. S/A,  
pelas informações fornecidas.

## SUMÁRIO

<b>RESUMO</b> .....	v
<b>ABSTRACT</b> .....	vi
<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	1
<b>2 HISTÓRICO DA ERVA-MATE</b> .....	3
2.1 HISTÓRICO DA ERVA-MATE NO BRASIL E OUTROS PAÍSES .....	3
2.2 EMBALAGEM E TRANSPORTE .....	6
2.3 OS ABRAGEROS .....	7
2.4 CARACTERÍSTICAS DA ERVA-MATE .....	8
<b>3 DIVERSIFICAÇÃO E CRESCIMENTO DA FIRMA</b> .....	11
3.1 CRESCIMENTO E DIVERSIFICAÇÃO DA LEÃO JR. S/A .....	14
3.2 FASES DE DESENVOLVIMENTO DA EMPRESA .....	15
3.2.1 Agostinho Ermelino de Leão .....	15
3.2.2 1ª Sucessão – Maria Clara de Abreu .....	16
3.2.3 O Ano da Expansão .....	17
3.2.4 2ª Sucessão – Agostinho Ermelino de Leão Junior .....	18
3.2.5 3ª Sucessão – Ivo Abreu de Leão .....	20
3.2.6 4ª e 5ª Sucessões – 3ª Geração .....	21
3.2.7 6ª Sucessão – 4ª Geração .....	22
<b>4 A LEÃO JR. S/A ATUALMENTE</b> .....	24
4.1 PÚBLICO ALVO .....	24
4.2 O ESPAÇO DA MEMÓRIA .....	25
4.3 DIVISÃO INDUSTRIAL .....	25
4.4 DIVISÃO FLORESTAL .....	26
4.5 RESPONSABILIDADE SOCIAL .....	27
<b>5 PESQUISA E DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS E EMBALAGENS</b> .....	28
5.1 PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS .....	28
5.1.1 Inovação .....	29
5.2 O DEPARTAMENTO DE P & D DE NOVOS PRODUTOS DA LEÃO JR .....	31
5.3 INVESTIMENTOS DA LEÃO JR. S/A .....	32
5.4 LINHA DE PRODUTOS DA EMPRESA .....	33

5.5 QUALIDADE DOS PRODUTOS DA LEÃO JR.....	34
5.6 A EVOLUÇÃO DAS EMBALAGENS DA LEÃO JR. S/A .....	35
5.7 RENOVAÇÃO DAS EMBALAGENS: NOVA LINHA LÍQUIDA E SECA .....	35
5.8 CASOS DE REDESIGN .....	36
<b>6 PERSPECTIVAS PARA OS PRÓXIMOS ANOS.....</b>	<b>37</b>
<b>7 CONCLUSÃO .....</b>	<b>40</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>42</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>44</b>

## RESUMO

O objetivo primordial é demonstrar a importância da pesquisa e desenvolvimento de novos produtos pela Leão Jr. S.A como forma de manter e expandir o mercado consumidor para os seus produtos. O presente estudo será apresentado a partir de uma revisão bibliográfica, destacando primeiramente o importante papel que a erva-mate desempenhou para a economia paranaense. Num segundo momento será abordado o importante papel que a Leão Jr. S/A desempenha na economia paranaense desde o seu início até os dias atuais, destacando as várias fases pela qual passou e o caráter empreendedor de seus herdeiros. Após isso será discutida a importância do desenvolvimento de novas tecnologias e produtos pela empresa e o quanto isto impacta no desempenho e resultados que a empresa vem conquistando ao longo dos anos. Para isso serão usados os dados mais recentes fornecidos pela própria empresa em questão.

Palavras – chave: Leão Jr. S/A; Erva-Mate; P&D; Marketing.

## ABSTRACT

The main reason is to demonstrate the importance of research and development of news products by Leão Jr. S/A as way to maintain and expend the consuming-market to your products. That graduation-work will be introduced from a bibliography revision to pointing out in a first time the performance leading of erva-mate in Paraná-economist. In a second time will be showed the performance leading of Leão Jr. S/A inside of Paraná-economist since his beginning until nowadays, to pointing out the many economic phases and the enterprising naturing of yours heirs. After that, will be discussed the importance of news technology and products development by the company and how it affected the company performance and results. For that will be used the more recently information supplied by company in focus.

Key-words: Leão Jr. S/A; Erva-Mate; P&D; Marketing.

## 1 - INTRODUÇÃO

Diante de um mercado competitivo e de um consumidor cada vez mais exigente e ávido por novidades, torna-se imprescindível que as empresas continuem investindo cada vez mais no tocante à pesquisa e desenvolvimento de novos produtos.

Enquanto muitas empresas estacionaram, pararam no tempo, outras buscaram o seu sucesso ou o seu lugar no mercado, por reconhecerem a importância da pesquisa e desenvolvimento de novos produtos.

Através deste estudo será abordado o caráter empreendedor da Leão Jr. S/A, que desde o seu início, apesar dos inúmeros reveses pelos quais passou, nunca deixou de investir na melhoria de seu processo produtivo e também de seus produtos e embalagens.

Ao longo de 103 anos a Leão Jr. S/A foi reconhecida por ser uma empresa familiar de grande porte. Em 2004, porém, algo inusitado acontece. A própria empresa contrata um profissional do mercado para gerir seus negócios.

Antes disso, em 1997, foi contratada uma empresa de consultoria objetivando a profissionalização da empresa.

Percebe-se que após o processo de profissionalização e a entrada de Renato Barcellos Guimarães a empresa reafirmou-se mais fortemente no mercado interno e expandiu sua área de atuação no mercado externo, através do aumento das exportações.

Indubitavelmente, a Matte Leão não existiria atualmente se não fosse o caráter empreendedor, a ousadia e o dinamismo de seus fundadores e herdeiros, mas a visão aguçada e o profissionalismo de Renato Barcellos veio alavancar a empresa, principalmente no que se refere ao incremento da pesquisa e desenvolvimento de novos produtos e embalagens, o que repercutiu positivamente sobre o mercado consumidor.

O objeto de estudo será, então, a Leão Jr. S/A e o objetivo será mostrar o impacto da pesquisa e desenvolvimento de novos produtos e embalagens sobre o mercado consumidor.

Ao longo do trabalho poderá ser verificado quais mudanças foram feitas em relação a produtos, embalagens e também com a marca da empresa que, conforme Renato Bernhoeft, citado por SPANGER (2003), já estava envelhecida.

Primeiramente será abordada a questão da importância da erva-mate para a economia paranaense, através do ciclo da erva-mate. Após isso será explanado um histórico da empresa desde a sua fundação em 1901 até os dias atuais, e então o aspecto da pesquisa e desenvolvimento de novos produtos e embalagens.

## 2 - HISTÓRICO DA ERVA-MATE

Conforme LAZIER (1993), durante mais de cem anos (1820 -1930) a erva-mate ganhou destaque na economia paranaense. A vida econômica, social, política e cultural era influenciada pelo ciclo da erva-mate.

Em 1920, falando da importância do mate, o Presidente do Estado do Paraná, Caetano Munhoz da Rocha, citado por LAZIER (1993), afirmou que essa preciosa ilexinia foi o grande bem do Paraná. Disse que a erva-mate constituiu a coluna de ouro da riqueza econômica paranaense, pois dela se assentou todo o engrandecimento e prosperidade do Paraná.

Samuel Guimarães da Costa, em seu livro “A Erva-Mate” citado por LAZIER (1993) disse que o estudo da economia ervateira foi importante, pois foi o ciclo mais autônomo, mais prolongado e estável da História do Paraná.

Em seu livro “Passe a Cuia, Chê!”, Artur Tramujas Neto, citado por LAZIER (1993) disse que o chimarrão, “bicho do Paraná”, deu ao Paraná vida independente de São Paulo. Saliou que a erva-mate é profundamente paranaense, nativa e por isso mesmo está lá na bandeira estadual, ao lado da araucária.

De acordo com GADOTTI (1995, p.9), “o Paraná era a quinta Comarca da Província de São Paulo, da qual dependia e sofria influência nos negócios internos. Com o advento do ciclo do mate, surgiu uma atividade com técnicas que os paulistas desconheciam, fugindo-lhes das mãos o controle da florescente indústria”.

A Emancipação Política do Paraná, concretizada em 19 de dezembro de 1853, teve como principal responsável a erva-mate.

Devido à importância desta preciosa erva, foi criado em 1982, na cidade de Campo Largo, no Paraná, o Museu do Mate. Sendo primeiro e único no gênero, possui exposição permanente de caráter didático, que ressalta o significado antropológico, histórico, social e econômico do ciclo ervateiro.

### 2.1 - HISTÓRICO DA ERVA-MATE NO BRASIL E OUTROS PAÍSES

Segundo COSTA (1995) a utilização da erva-mate é conhecida desde a chegada dos colonizadores no Brasil e Paraguai.

As primeiras notícias concretas do uso do mate datam de 1541. Os documentos falam de uma bebida conhecida na época como Erva do Paraguai ou Chá do Paraguai e que era um verdadeiro vício entre os nativos da região do Guairá. Foi denominada na época pelos jesuítas como “erva do diabo”, devido às suas propriedades afrodisíacas.

Com o tempo o consumo da erva se generalizou e os próprios jesuítas, que no início a combateram, passaram então a promover o seu consumo.

Desde o Peru ao Rio da Prata houve a difusão da erva que se infiltrou nos lares dos colonizadores europeus.

Originalmente, a região do Alto Paraná foi a abastecedora dos mercados rioplatenses, não só devido aos apreciáveis ervais nativos, mas principalmente pela facilidade de escoamento através dos rios Paraná, Paraguai e da Prata.

O primeiro engenho de erva-mate foi trazido ao Paraná pelo espanhol Alzararay. Conhecedor do ramo, veio movido pelo desejo de obter lucros com a exploração do comércio da erva-mate.

Durante a Guerra do Paraguai (1865 -1870) intensificou-se a exportação através do Porto de Paranaguá, pois bloquearam-se os acessos pelo Rio Paraná para o Prata.

Em 1865, abriu-se o mercado argentino, devido à guerra, e por cinco anos o Paraná foi o grande exportador de erva-mate.

No Rio Grande do Sul, a produção era totalmente absorvida pelo mercado interno, a ponto de terem de adquirir a erva de Santa Catarina e do Paraná para suprir as necessidades locais.

Desde o início da Guerra do Paraguai até 1928 houve um crescimento das exportações através dos Portos de Paranaguá e Antonina. COSTA (1995) afirma que o ano de 1928, inclusive, foi caracterizado como ano de maior exportação do Paraná como produtor de mate.

Após 1928, ocorre um decréscimo nas exportações devido à existência de produção própria na Argentina que se iniciou no começo do século 20 com o cultivo sistemático na região de Misiones.

Devido à forte concorrência de similares, como o café, o chá da Índia e o cacau e a pouca divulgação em novos mercados, a erva-mate não conseguiu grande

aceitação no mercado mundial e a exportação ficava então destinada aos mercados tradicionais como Argentina, Uruguai e Chile.

A partir de 1930, a economia ervateira entra num período difícil, crítico. Interesses externos parecem prevalecer sobre os interesses do setor. O Brasil torna-se muito dependente de mercados restritos como Argentina, Uruguai e Chile estes começam a impor suas exigências, quer em termos de preço, quer de tipos de produto.

A Argentina preferia a erva “cancheada”, ou seja, no seu estado primário, à erva beneficiada e isso divergia dos interesses dos moageiros brasileiros. Com a intenção de proteger a indústria nacional do mate, o Brasil dificultou a saída da erva “cancheada” através de políticas protecionistas que não tiveram êxito devido à reação dos argentinos.

COSTA (1995) a despeito disso informa que críticas foram feitas por parte de economistas brasileiros, como Octávio Gouvêa de Bulhões, que disse num trabalho para a revista “Digesto Econômico” da Associação Comercial de São Paulo que “se as produções especializadas primárias são importantes para um país já desenvolvido, o que não dizer dessas produções num país em desenvolvimento. principalmente quando tais produções favorecem a exportação?” Em resposta ao argumento de que os produtos primários refletiriam uma economia atrasada, Octávio afirma: “Todavia, se percorrermos os Estados Unidos, o Canadá, a Suécia, a Austrália, será fácil encontrar apreciáveis atividades devotadas à produção de bens primários destinados, inclusive, à exportação. Somente os países que se deixam envolver por grosseiros preconceitos é que não cuidam seriamente de tirar partido da produtividade que os recursos naturais podem oferecer. Somente países pobres de espírito, embora ricos em bens naturais, são capazes de”. programar uma industrialização com desprezo dos bens primários.”

A erva-mate também teve uma participação importante na fixação de colônias de imigrantes, principalmente italianos, poloneses e ucranianos que chegaram ao Brasil em fins do século XIX e encontraram nas regiões dos ervais um meio de sobrevivência. Os colonos que residiam mais no interior puderam aumentar sua renda à medida que dividiam seu tempo entre a agricultura de subsistência e a exploração da erva-mate. Já os que moravam próximos ao litoral se beneficiaram

com a expansão do mercado urbano local devido ao desenvolvimento das exportações.

Sob o aspecto sócio-econômico, o plantio da erva-mate promove a fixação do homem na zona rural, pois a safra ocorre justamente na entressafra dos produtos agrícolas como milho, feijão, etc, gerando assim uma fonte de renda adicional durante o período.

O hábito do consumo da erva-mate foi incorporado pela Argentina, Uruguai e Chile, regiões que não dispunham da espécie. Durante quase um século a Argentina foi o maior comprador do produto do Brasil e Paraguai. Conforme COSTA (1995) no início do século 20 estimulou-se o plantio da erva na Argentina de forma que no final dos anos 40 ela já tinha quase a auto-suficiência na produção, perdendo assim o Brasil o seu principal cliente.

Com a perda do mercado argentino e diminuição do consumo no Uruguai começou-se a exploração do mercado interno brasileiro.

## 2.2 - EMBALAGEM E TRANSPORTE

Ao longo dos mais de cem anos em que a erva-mate ganhou destaque na economia paranaense, várias foram as formas de embalagem e transporte da erva.

Segundo LAZIER (1993) inicialmente eram usados surrões, ou seja, bolsas de couro cru de boi com capacidade para até 4 arrobas, para a embalagem da erva. Aproveitava-se, assim, um produto que sobrava nas fazendas naquela época.

Para pequenas distâncias, utilizavam-se os cestos de taquara, forrado de folhas.

Posteriormente os surrões foram substituídos por barricas, feitas de pinho com arcos de cipó, com melhor apresentação. Em Curitiba, principalmente no bairro do Umbará, a principal atividade era a dos barriqueiros. Com suas carroças de altas grades, atulhadas de barricas, eles seguiam rumo aos engenhos de mate.

Hoje já não é mais assim. Percebe-se que houve uma grande mudança no que se refere à embalagem. Agora o que predomina é a embalagem de papel para o produto na forma sólida e a embalagem de plástico para o produto líquido, já pronto para o consumo.

No que se refere ao transporte, inicialmente o mate era levado no lombo dos escravos e por tropas de burros.

Com a reconstrução da estrada da Graciosa em 1855 e de outras estradas de rodagem no Paraná, surgiram os carroções com suas amplas toldas. Esses carroções moviam-se com uma certa rapidez e aos poucos foram substituindo o lento e pesado carro de boi da paisagem curitibana.

Posteriormente, passou-se para o transporte fluvial. Eram dezenas de vapores que seguiam pelo Rio Iguaçu e seus afluentes transportando a erva. A navegação no Rio Iguaçu durou 71 anos, de 1882 a 1953. No Rio Paraná, também, vários vapores transportavam a erva-mate para a Argentina.

Segundo LAZIER (1993) no ano de 1885, foi construída e inaugurada a estrada de ferro de Curitiba a Paranaguá, com o objetivo de facilitar a exportação da erva-mate.

Em 1917, para o mesmo fim, foi construída a estrada de ferro de Guaira a Porto Mendes.

Nota-se, então, a grande influência da erva-mate no processo de desenvolvimento paranaense. Empregos e melhorias surgiram em consequência do mate.

### 2.3 - OS ABRAGEROS

De acordo com LAZIER (1993, p.16), “eram empresas de exploração típica de regiões cobertas de matas tropicais, que atuavam em território Paraguaio e Argentino. Seu objetivo não era colonizar e sim a extração de erva-mate e madeira. A partir de 1881, eles começaram a atuar no oeste do Paraná”.

Os argentinos, com os seus “abrageros”, extraíam no oeste do Paraná grande quantidade de erva-mate sem nenhum controle pelo Brasil.

A região atualmente compreendida pelos municípios de Marechal Cândido Rondon, Santa Helena, Cascavel, Assis Chateaubriand, Campo Mourão, Goio-Erê, Alto Piquiri, Nova Aurora e Toledo constituiu no passado a região de atuação dos “abrageros”.

Em 1930, ano em que começou a decadência dos “abrageros”, atuavam no oeste do Paraná, extraindo ilegalmente madeira e mate para os argentinos, aproximadamente dez mil pessoas.

Mais uma prova da exploração do mate brasileiro foi a atuação da multinacional “Mate Laranjeira” no estado do Mato Grosso. Esta multinacional conseguiu por contrato de arrendamento do Governo do Mato Grosso, o direito de extrair a erva-mate numa área superior a três milhões de hectares.

Conforme LAZIER (1993), felizmente, após a vitoriosa Revolução de 1930, os “abrageros” foram eliminados do oeste do Paraná.

## 2.4 - CARACTERÍSTICAS DA ERVA-MATE

Segundo GADOTTI (1995) “o termo “mate” é proveniente da língua quíchua “mati”, que era a designação da cuia, ou do recipiente onde é feita a infusão das folhas trituradas da erva, com a água. Este nome passou do recipiente ao seu conteúdo, sendo adotado a palavra “mate”, em toda a América do Sul, para denominar a bebida feita da erva-mate.

O nome científico e oficial da planta da erva-mate, *illex paraguariensis*, foi dado pelo cientista Auguste de Saint Hilaire quando em viagem pelo sul do Brasil em 1820. Também é conhecida como *Ilex paraguayensis*, *Ilex curitibensis*, etc.

No Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul, encontravam-se ervais em matas heterogêneas onde havia a predominância da *Araucaria angustifolia*, conhecida popularmente por pinheiro.

Já no Mato Grosso do Sul, a erva encontra-se em florestas de latifoliadas.

SPANGER (2003) destaca que a planta da erva-mate é uma árvore que chega a medir 10 metros de altura e 30 centímetros de diâmetro e pode durar até 100 anos. Segundo COSTA (1995) as folhas da erva são alternas, ovais, com as bordas providas de pequenos dentes e medem de 8 a 10 centímetros de comprimento por 4 a 5 centímetros de largura.

Conforme GADOTTI (1995), a disseminação da erva-mate é “ornitócora”, isto é, os pássaros alimentam-se dos pequenos frutos e depois o expelem envoltos em dejetos, o que concorre para favorecer a sua germinação.

A planta suporta bem as geadas, a não ser as recém-podadas e mal enfolhadas.

Quanto às suas propriedades medicinais, segundo GADOTTI (1995), o mate é estimulante dos nervos e músculos, diurético, facilita a digestão, benéfico nas gripes e resfriados e também possui cafeína que atua em casos de cólicas renais, depressões nervosas e fadigas cerebrais em geral. Possui também as vitaminas A, B1, B2 e C.

Em GADOTTI (1995), encontra-se a citação do General da Guerra do Paraguai, Francisco da Rocha Callado, que diz: “Durante um período de 22 dias, de que nosso exército alimentava-se quase que exclusivamente do mate que colhíamos nos ervais e que elaborávamos como podíamos, pois a falta de víveres não nos permitia longos repousos”.

Existem duas técnicas de plantio da erva-mate: a céu aberto e por adensamento. A “céu aberto”, como o próprio nome diz, consiste no cultivo da planta em área limpa, sem vegetação. Já por adensamento se dá quando se planta a erva-mate nos espaços vazios da floresta, preservando-se as árvores de maior porte. A erva cresce à sombra das outras árvores, preservando assim a floresta nativa.

A cultura da erva-mate, seja ela nativa ou sob a forma de adensamento, é uma cultura dita “ecológica”, pois mantém a floresta quase que ao natural com sua flora e fauna em equilíbrio.

Segundo SPANGER (2003) leva-se cerca de dois anos para se produzir uma muda da erva. O local do plantio deve ser bem preparado e a muda deve ser protegida do sol, pois é muito sensível à seca e insolação prolongada. Após o 2º ano é feita a poda de formação da copa e após o 5º ano se iniciam as podas de colheita das folhas que se repetem a cada dois anos. A produção de folhas por árvore adulta (10 anos) varia de 2,5 Kg a 7 Kg, dependendo do solo, clima, adubação e tratamentos culturais.

De acordo com COSTA (1995), as melhores condições de desenvolvimento, longevidade e produtividade da planta estão intimamente relacionadas à fertilidade do solo e a sua exploração racional. Nesse aspecto há uma grande diferença entre um erval de terra fraca de pinheiro e outro de solo vermelho, profundo e fértil.

No primeiro tipo de solo, percebe-se que as plantas são menos produtivas, se desenvolvem precariamente e vivem menos. Já no solo fértil a erva produz mais e

ainda permite culturas intercalares de plantas anuais como o milho, feijão, batata e mandioca. Essas culturas não prejudicam a boa produtividade da erva-mate, quando são apropriadamente adubadas e defendidas contra a erosão.

Os solos próprios para a produção de ervais são os argilo-silicosos ou os sílico-argilosos, pois são estes os geralmente preferidos pelos ervais nativos.

O corte ou poda da planta é feito comumente através de foice ou facão. Esse tipo de poda mutila a planta, mas não a destrói.

Posteriormente, realiza-se o “sapeco” manual, que consiste em expor as folhas às labaredas de uma fogueira de lenha própria. Sob a ação das labaredas, as folhas estalam e perdem certa umidade, evitando assim que se tornem escuras e de sabor desagradável. Se essa operação for realizada com rapidez e uniformidade o resultado será um produto com bom aspecto e bom gosto. Atualmente, porém, a sapecagem é feita mecanicamente, em cilindros.

Depois de realizada a sapecagem a erva-mate é submetida a uma segunda secagem que dura geralmente de 10 a 12 horas. Essa prática é feita nos “barbaquás”, que são instalações de médio porte onde as folhas recebem o calor do fogo de forma indireta, através de um canal subterrâneo de 10 a 12 metros de comprimento, feito geralmente de tijolos. Numa das extremidades do canal é feito o fogo e na outra existe uma armação sobre a qual a erva-mate é depositada. Existem, atualmente, vários tipos de “barbaquás” que praticamente eliminaram o antigo processo chamado “carijó”, no qual as folhas recebiam o calor de forma direta, o que dava ao produto um acentuado gosto de fumaça.

Após a segunda secagem a erva é submetida à trituração ou fragmentação em um local assoalhado, chamado de “cancha”, onde existem furos para que ocorra o peneiramento.

Depois de peneirada a erva adquire a denominação de “cancheada”, ou seja, ela se torna a matéria-prima que será usada nos engenhos de beneficiamento.

É nessa próxima fase, o beneficiamento, que a erva se define como produto.

Uma das formas de beneficiamento é a erva para chimarrão, destinada tanto ao mercado interno quanto ao externo. Atualmente é exportado principalmente para o Chile e Uruguai, com crescente aceitação entre os países europeus e Oriente Médio.

A outra forma de beneficiamento é, segundo GADOTTI (1995), o mate queimado ou tostado. Hoje é apresentado ao mercado consumidor nas mais variadas e sofisticadas formas. Tem-se a tradicional embalagem contendo as folhas trituradas e soltas; o “tea bags”, mate em saquinhos; o mate concentrado na forma líquida; o mate solúvel e os refrigerantes em cristais.

### **3 - DIVERSIFICAÇÃO E CRESCIMENTO DA FIRMA**

Conforme KUPFER e HASENCLEVER (2002), o fenômeno da diversificação consiste na expansão da empresa para mercados distintos de sua área original de atuação. Torna-se uma alternativa bastante interessante para viabilizar o processo de crescimento da empresa, pois possibilita o avanço dos limites de seus mercados correntes.

O processo de diversificação enquanto forma de viabilizar o crescimento da empresa fundamenta-se na análise da ação de um agente específico: a empresa “diversificada e diversificante”, que revela uma estrutura organizacional bastante complexa, o que reflete a sua presença em diferentes mercados.

Os benefícios da diversificação podem ser decorrentes de três grupos diferentes de fatores: busca de novas áreas de atuação, incremento da eficiência técnico-produtiva das empresas e ampliação da rentabilidade da empresa ao longo do tempo.

A busca de novas áreas de atuação, por exemplo, pode-se dar devido a problemas com o ciclo de vida do produto nos mercados onde a empresa opera, com a perspectiva de obsolescência tecnológica para seus produtos e processos, ou ainda uma reação a mudanças no ambiente econômico e institucional que podem ameaçar a competitividade da empresa em seus mercados originais. Entretanto, a busca de novos mercados pode acontecer ainda pela exploração de oportunidades atrativas, ou seja, novos mercados com potencial para expansão que são atrativos para as empresas.

Em relação ao incremento da eficiência técnico-produtiva destacam-se: o aproveitamento do excesso de capacidade e a exploração de economias de escala e escopo; também a geração de co-produtos; a exploração de vínculos comerciais com outras empresas; a utilização do prestígio já conquistado no mercado; a

utilização das competências gerenciais da empresa em outros ambientes e incremento de sinergias.

Já o terceiro fator mencionado, envolvendo os benefícios relacionados à ampliação da rentabilidade da empresa, pode-se destacar a adaptação às necessidades de consumidores, ou seja, diversificação com lançamento de novos produtos. O contato prévio com consumidores interessados em novos produtos auxilia fortemente neste processo de diversificação.

Edith Penrose, citado por KUPFER e HASENCLEVER (2002), analisa a empresa como uma entidade complexa orientada para o crescimento e que possui capacidade de internalizar a tomada de decisões, através de sua área administrativa/deliberativa, diminuindo, assim, a importância das forças de mercado no que diz respeito à alocação dos recursos produtivos.

A grande empresa industrial, de acordo com Penrose, influencia de forma direta o processo de diversificação devido a três aspectos. O primeiro relaciona-se com a complexidade da empresa, tanto administrativa como organizacional, com seus diversos níveis hierárquicos, múltiplos objetivos norteando suas decisões e cujas atividades estão todas relacionadas. O segundo aspecto diz respeito ao agrupamento de recursos produtivos dentro da empresa que tornará possível a viabilidade do processo de produção. Nesse sentido, destaca-se a importância dos denominados serviços gerenciais (*managerial services*) que irão influenciar decisivamente no processo de crescimento da empresa. E o terceiro ponto refere-se a fatores internos à empresa, envolvendo a capacidade empresarial.

De acordo com KUPFER e HASENCLEVER (2002), os serviços gerenciais são de extrema importância para o crescimento da empresa e estão relacionados com um tipo de conhecimento que é acumulado de forma idiossincrática por cada empresa, através da experiência ao longo dos anos na operação de negócios e estratégias de expansão.

É comum que uma parcela desses serviços permaneça ociosa por um período e se torne rentável apenas quando surge a oportunidade de expansão para novos mercados. Também os serviços gerenciais modificam-se ao longo do processo de crescimento do ponto de vista qualitativo e quantitativo.

Para KUPFER e HASENCLEVER (2002, p.323), “a disponibilidade de serviços gerenciais limita as possibilidades de crescimento da empresa em cada

momento do tempo”. Isso revela a importância desses serviços, tanto no aspecto qualitativo como quantitativo. Ao se diversificar para novos mercados a empresa precisa de um suporte adequado para que a integração ocorra de maneira eficiente.

Existem, ainda, condicionantes internos e externos à empresa que influenciam no processo de diversificação.

Segundo KUPFER e HASENCLEVER (2002), a expansão para novos mercados raramente ocorre de uma forma aleatória. O nível de especialização preexistente nas empresas e as sinalizações do mercado competitivo é que irão apontar para as novas oportunidades de negócios que serão exploradas pela empresa.

Em relação ao nível de especialização, encontra-se correlacionado a dois aspectos. O primeiro refere-se à maneira como as diversas atividades articulam-se dentro da empresa, bem como às características organizacionais de sua estrutura interna. Pode-se dizer que existem diversos modelos organizacionais e que certamente afetarão a capacidade de resposta da empresa diante de estímulos provenientes do meio externo. O segundo aspecto do nível de especialização está relacionado à base tecnológica e área de comercialização da empresa.

Entende-se por base tecnológica todo tipo de atividade produtiva que utiliza máquinas, matérias-primas, processos e capacitações no seu processo de produção.

Já a área de comercialização refere-se a um determinado grupo de clientes sobre os quais a empresa exerce influência através de seu programa de vendas.

Então, de acordo com o nível de especialização, demonstrado através da base tecnológica e área de comercialização da empresa, traçam-se rumos em relação à expansão para novos mercados.

Existem ainda outros aspectos relacionados ao nível de especialização que afetam de maneira positiva a expansão para novos mercados.

O departamento de pesquisa e desenvolvimento, por exemplo, é de grande importância para a empresa e contribui na medida em que os conhecimentos gerados podem ser aplicados em atividades distintas daquelas praticadas pela empresa.

A equipe de promoção e vendas também favorece a estratégia de diversificação quando fortalece seus laços com o público consumidor, criando assim uma reputação da empresa no mercado.

Um outro aspecto que exerce influência no processo de diversificação são os serviços produtivos ociosos. Conforme Penrose, citado por KUPFER e HASENCLEVER (2002), esses serviços envolvem indivisibilidades técnicas associadas à presença de economias de escala, mas, por outro lado, são vistos como vantagem para as empresas frente às demais, pois impulsionam o processo de diversificação relacionado com o oferecimento de novos produtos.

Em relação aos condicionantes externos, existem dois aspectos importantes a serem analisados que afetam o processo de diversificação.

Um deles refere-se ao potencial de crescimento do mercado em relação às atividades originais da empresa que, ao ser confrontado com o potencial de acumulação obtido pela empresa, poderá incentivar o processo de diversificação. O outro aspecto relaciona-se com a forma de estruturação de mercado e os padrões competitivos associados que direcionarão o processo de diversificação.

A reação da demanda nos mercados correntes da empresa também é capaz de incentivar o processo de diversificação quando há: retração, flutuações cíclicas e crescimento lento em relação à demanda.

### 3.1 – CRESCIMENTO E DIVERSIFICAÇÃO DA LEÃO JR. S/A

A Leão Junior foi uma das forças propulsoras da economia paranaense durante o século XIX. Devido ao ciclo da erva-mate o Paraná libertou-se da província de São Paulo, tanto é que as folhas de erva-mate são um dos símbolos presentes na bandeira do Estado.

Segundo SPANGER (2003) a Leão Jr. S/A foi fundada em maio de 1901 na cidade de Curitiba, capital do Paraná, por Agostinho Ermelino de Leão Junior. É uma empresa do segmento de alimentos, mais precisamente de bebidas, e tem como sua principal matéria-prima a erva-mate.

A empresa iniciou suas atividades em 1901 como exportadora de erva-mate em forma de chimarrão. Já no final da década de 30, lançou o chá com a marca Matte Leão, que se tornaria o carro-chefe da empresa.

## 3.2 - FASES DE DESENVOLVIMENTO DA EMPRESA

### 3.2.1 - Agostinho Ermelino de Leão

A empresa iniciou suas atividades em 09 de maio de 1901, na cidade de Curitiba, e tinha por razão social o nome do fundador – Agostinho Ermelino de Leão.

A instalação da empresa ocorreu no bairro do Batei, beneficiando-se da linha férrea para Ponta Grossa, inaugurada em março de 1894.

Agostinho era brasileiro e descendente remoto dos Ponce de Leon da Espanha que vieram para o Brasil no século XVII.

É fato interessante mencionar que Agostinho Ermelino de Leão já lidava com erva-mate na cidade de Ponta Grossa junto com seu cunhado Francisco Face Fontana. Foi ali que ele adquiriu experiência com a planta da erva-mate e também instalou um moinho de beneficiamento do mate – A Fábrica Santo Agostinho. A erva-mate atraiu muitos industriais para Ponta Grossa, promovendo assim o seu crescimento.

As atividades em Ponta Grossa e Curitiba deram certo e em 1902 Agostinho inaugurou seu palacete, com 850 metros quadrados de área construída, em Curitiba. Inclusive foi neste palacete da família Leão que foi hospedado Affonso Augusto Moreira Penna, presidente do Brasil na época.

Segundo SPANGER (2003), no final de seu primeiro ano de funcionamento, a empresa já exportava mais de 780.000 Kg de chimarrão para o Uruguai, Argentina e Chile. Desde o início a Leão Jr. revelou sua vocação para exportação e pode-se inferir que a experiência adquirida em Ponta Grossa foi relevante para o sucesso dos negócios da empresa em Curitiba.

O próprio Agostinho fazia a divulgação de seus produtos, empreendendo longas viagens pela América do Sul. O estilo empreendedor do fundador foi de extrema importância para o começo do que seria uma grande empresa do ramo de bebidas.

Em 1907, com apenas 47 anos, falece o fundador da empresa, deixando viúva e 7 filhos.

Um fato bastante peculiar na história da família Leão é que alguns homens e herdeiros da família morreram prematuramente. A gestão do fundador, por exemplo, durou apenas seis anos.

Conforme SPANGER (2003, p.41), em 1923 foi publicada uma nota no Jornal Estado do Paraná a respeito de Agostinho Ermelino de Leão que dizia: “Foi um dos propugnadores do florescimento da indústria nacional e um cavalheiro de finíssimo trato, aliando à educação primorosa, uma alma generosa e nobre, educada no amor da virtude e do bem.”

Conforme o exposto, percebe-se que o fundador além de possuir as características valorizadas no mundo dos negócios também possuía qualidades que faziam dele uma pessoa singular.

Segundo SPANGER (2003), a educação primorosa da família Leão reforçou tanto o sobrenome da família quanto o nome da empresa nas camadas sociais da elite curitibana.

### 3.2.2 - 1ª Sucessão – Maria Clara Abreu de Leão

Em 1908 altera-se a razão social da empresa para Viúva Leão Jr. A principal atividade era o beneficiamento e exportação da erva-mate.

SPANGER (2003) explica que como viúva de Ermelino de Leão, Maria Clara Abreu de Leão assume a gestão da empresa, contudo a dirigia de sua própria casa, pois com sete filhos para educar e criar não houve outra alternativa, além de que para aquela época uma mulher tomar a frente dos negócios numa empresa não seria bem visto pela sociedade, já que naquela época as mulheres eram criadas para cuidar somente das tarefas domésticas e da família.

A administração dos negócios na fábrica ficou delegada ao seu primo-irmão, o Sr. Altevir Ferreira de Abreu.

Mesmo freqüentando muito raramente a fábrica, Maria Clara não abdicou do poder que possuía. Mesmo tendo sido uma empresária circunstancial, pois foi impelida para a função de empresária por força de uma circunstância, no caso o falecimento prematuro de seu esposo, ela exerceu poder tanto na empresa quanto na sua família, só que à sua maneira.

Devido às atitudes de Maria Clara, tanto no tocante à empresa como em relação à família, ela imprimiu seu estilo na Leão Jr. e foi reconhecida como co-fundadora da empresa. Na placa de homenagem pelos 50 anos da empresa, tem-se o nome dela logo abaixo do nome de seu marido e acima se lê: Aos Fundadores.

Mas, o que fez com que Maria Clara continuasse tocando a empresa?

De acordo com SPANGER (2003), ela sempre recebia cartas de seu marido quando das viagens que fazia pelo exterior. Nessas cartas Agostinho colocava-a a par dos assuntos comerciais e do progresso conquistado nas regiões visitadas. Havia, então, uma grande sinergia entre o casal o que, indubitavelmente, influenciou a decisão de Maria Clara em continuar com a empresa.

Maria Clara precisou mudar-se para a Europa por um período de tempo com a finalidade de cuidar da saúde de seus filhos. Infelizmente, em 1916, falece Agílio, seu terceiro filho, com apenas 20 anos de idade. E em 1918, morre Dolores, sua segunda filha, com apenas 24 anos.

Todos os filhos homens foram criados por ela no estudo e no trabalho, preparando-os, assim, para assumirem seu papel na empresa e também na sociedade. Eles começavam bem cedo na empresa e recebiam suas ações quando atingiam a maioridade e se tornavam sócios legais.

Em 1935 falece Maria Clara Abreu de Leão, permanecendo durante 27 anos como sócia majoritária da empresa.

A sua participação foi ativa e proeminente na família, na empresa e também na sociedade em que viveu. Ela foi a primeira presidente da Cruz Vermelha brasileira, filial do Paraná, em 1917.

### 3.2.3 – O Ano da Expansão

O ano de 1912 foi marcante para a história da empresa. A razão social é alterada para Fábrica Leão Jr. e a empresa lança-se à expansão.

Devido ao incêndio do engenho de Ponta Grossa, Maria Clara resolve arrendar, em março de 1912, o engenho Zacarias em Curitiba, em maio do mesmo ano, ela adquire de Francisco Face Fontana o engenho Tibagy, no bairro do Batel. Este engenho era bastante moderno e bem equipado. Os negócios estavam se expandindo, os herdeiros crescendo e se preparando para assumir a empresa.

No ano de 1916, Maria Clara assina um contrato de sociedade comercial com seu primo-irmão, Altevir Ferreira de Abreu, e seu filho mais velho, Agostinho Ermelino de Leão Jr. Eles passam então a sócios gerentes da empresa.

Conforme SPANGER (2003), tanto Maria Clara quanto seu marido reuniam qualidades consideradas masculinas e femininas. Essas qualidades fizeram com que eles tivessem habilidade para lidar com a família, com a empresa e com a sociedade.

### 3.2.4 - 2ª Sucessão – Agostinho Ermelino de Leão Junior

De acordo com SPANGER (2003), Agostinho Ermelino de Leão Junior, filho do fundador, assume a presidência em 1922 e a deixa em 1953 quando do seu falecimento.

Durante a sua gestão a empresa viveu uma fase de grande expansão e diversificação de negócios. Agostinho Ermelino de Leão Jr. demonstrava possuir o mesmo espírito empreendedor e a mesma habilidade comercial de seu pai.

Em 1918, a empresa obtém licença para exploração de madeira e quatro serrarias são criadas em Fernandes Pinheiro, no Paraná.

Em 1920 é implantada uma subsidiária em Buenos Aires de importação e comercialização de madeira.

Na década de 20 a Leão Jr. entra no ramo de seguros. A empresa era representante no Paraná das companhias seguradoras Liverpool & London & Globo Insurance Company Limited e da companhia Royal London. Também tinha expressiva participação na Companhia de Seguros Rio Branco.

Ainda na década de 20, a empresa empenhou-se na construção de novas e modernas instalações – o complexo industrial do bairro do Portão – que possuía equipamentos acionados por motores elétricos, movidos a energia própria. A empresa também possuía o seu próprio ramal ferroviário que ligava os depósitos à linha férrea da Cia São Paulo - Rio Grande, para facilitar o escoamento da erva-mate. Ainda na mesma década, a empresa promoveu mais uma expansão instalando uma filial em São Mateus do Sul para facilitar a compra de erva-mate diretamente dos produtores locais.

No final da década de 20 é criada a Fazenda Curitiba, em Jacarezinho, destinada à criação de gado, cultivo de cereais e legumes e atividades de laticínio e apiário.

Em 1930 ocorre um incêndio no engenho do Portão e a empresa então aluga um engenho desativado localizado à Rua Engenheiro Rebouças. O episódio não afeta a empresa que continua ampliando suas atividades e em 1932 ingressa no ramo de industrialização de trigo, instalando um moinho na cidade.

Ainda nos anos 30 é criada uma subsidiária na Argentina denominada "*Molino Leão Jr. Sociedad de Responsabilidad Limitada*" que tratava da importação de erva-mate, madeira e café do Brasil, e marcando a entrada da empresa no ramo de extração de ouro pela "Minas Leão Jr. Ltda". Ocorre nessa época o lançamento de um produto revolucionário – o chá mate queimado, de sabor característico e coloração marrom. O produto contribuiu para a popularização do mate nos grandes centros do país e a partir daí a empresa passou a investir bastante em campanhas publicitárias para promover suas inovações.

Os novos sócios continuaram com o processo de expansão e em 1938 a empresa assina um contrato com o Moinho Paulista Limitada no Rio de Janeiro. Esse contrato significou a criação de uma sociedade mercantil por quotas de responsabilidade limitada e tinha por finalidade a exploração de uma indústria moageira de trigo em Curitiba. Moinho Paranaense Ltda era como chamava-se a sociedade e possuía filiais em vários estados brasileiros.

Ainda em 1938 ocorre outra alteração no contrato social e a empresa passa a chamar-se Leão Jr. e Cia Ltda.

Na década de 40 a empresa exportava madeira para a América Latina, Estados Unidos e Europa e nessa mesma época houve a criação da "Empresa de Navegação Fluvial Leão Jr." para facilitar o transporte de erva-mate e madeira pelo aproveitamento do curso do Rio Iguaçu e seus afluentes. A "Empresa de Navegação Fluvial Leão Jr.", contribuiu para o surgimento de várias cidades ribeirinhas até por volta de 1953 quando se extinguiu a navegação no Rio Iguaçu.

Em maio de 1942 a razão social é alterada novamente. Agora a empresa passa a chamar-se Leão Jr & Cia S/A.

Com 40 anos de existência a empresa já havia modificado bastante a sua estrutura societária e também a sua gestão. Ocorreu nesse período um processo de descentralização de decisões e a criação de um conselho fiscal.

Em 1945 foi criada a “Sociedade Compradora e Exportadora Ltda”, na cidade de Curitiba, que seria destinada ao comércio de madeira em geral, e em 1946 foi fundada a “Sociedade Anônima Agropecuária Leão Jr.” para administrar a Fazenda Curitiba.

Nesse período houve uma reorganização da empresa com o enxugamento de alguns negócios pouco rentáveis, como a mineração. Também a transferência da fábrica de caixas Leão Jr. de Fernandes Pinheiro para Leonópolis em busca de novas reservas de pinheiros.

Em 1948 a empresa investiu em inovações tecnológicas, tanto no Moinho Leão Jr., quanto na serraria em Leonópolis.

Devido à crise desencadeada pela Segunda Guerra Mundial, houve quedas nas importações de alguns mercados. Isso fez com que Agostinho Ermelino de Leão Jr., então presidente da empresa, empreendesse viagens para os Estados Unidos, Inglaterra e França com o fim de reaquerer esses mercados.

Segundo SPANGER (2003, p.53), “a modernização trouxe um incremento muito grande nas vendas e a década de 50 foi bastante auspiciosa para a empresa.”

### 3.2.5 - 3ª Sucessão – Ivo Abreu de Leão

Em 1953, conforme SPANGER (2003), com o falecimento de Agostinho Ermelino de Leão Jr. assume em seu lugar Ivo Abreu de Leão que deu continuidade ao processo de modernização e reorganização iniciado por seu irmão.

Em 1958 a empresa instalou estações de rádio entre a matriz e as filiais para aprimorar a comunicação interna.

Na década de 60 mais uma novidade. As caixas de madeira de 350 gramas de chá mate queimado são substituídas por caixas de cartolina vermelha de 100 gramas e 200 gramas. Percebe-se daí a preocupação da empresa tanto com o custo quanto com o visual do produto.

Segundo SPANGER (2003), Ivo foi pioneiro na implantação de uma série de benefícios aos empregados da Leão. Isso revelou a preocupação dele com as necessidades de seus empregados como moradia, alimentação e saúde.

Ivo administrou a empresa com ousadia, criatividade e visão de futuro, esforçando-se para transformar a Leão Jr. numa das empresas mais populares do Brasil.

### 3.2.6 - 4ª e 5ª Sucessões – 3ª Geração

SPANGER (2003) relata que este ciclo se inicia em 1963 e se estende até 1987. Com o falecimento de Ivo Abreu de Leão é escolhido o presidente entre os descendentes mais velhos envolvidos com a empresa e nomeia-se então Agostinho Ermelino de Leão Jr., neto do fundador. Quando o mesmo falece em 1978 assume a presidência da empresa seu irmão, Luiz Carlos Pereira de Leão, que permaneceu no cargo até 1988, quando se dá seu falecimento.

Em 1963, com a finalidade de ampliar o mercado interno, a Leão Jr. contrata uma empresa de publicidade, a Karvas Rio Ltda, que se encarrega de divulgar o produto no Estado do Rio de Janeiro.

Durante toda a história da empresa nota-se a preocupação da mesma em divulgar seus produtos, seja através da rádio, cinema, televisão e panfletos.

Depois do sucesso obtido com o “Use e Abuse”, outras empresas quiseram utilizar o slogan para popularizarem seus produtos. É o caso da Volkswagen que em 1969 pediu emprestado o slogan por dois meses para divulgar o seu produto. Hoje nós temos, por exemplo, o “Abuse e Use”, da C&A.

A 3ª geração também se preocupou com a inovação do produto e em 1967 montou a Fábrica de Concentrado Matte Leão. Em 1969, depois de dois anos de estudos e testes, saíram as primeiras remessas do Matte Leão concentrado para São Paulo, envasado em garrafinhas tipo *one way*.

Em 1970 a empresa amplia mais uma vez seus negócios ao adquirir o controle acionário da Empresa Geral do Mate de Mafra, em Santa Catarina.

Em 1972, mais um crescimento, com a abertura das filiais no Rio de Janeiro e São Paulo. Nesse mesmo ano a empresa lança o Matte Leão em saquinhos.

Em 1974, preocupada com o estoque de erva-mate, a empresa cria uma empresa de reflorestamento – a “Matte Leão Reflorestamento Ltda”.

No ano de 1979, 500.000 mudas de erva-mate foram plantadas em São Mateus do Sul com a finalidade de solucionar o problema da falta de erva. A situação só veio a se equilibrar mesmo na metade da década de 90 com o superávit da erva na Argentina.

Esse ciclo conduzido pela 3ª geração contribuiu fortemente para a popularização dos produtos no mercado interno e também garantiu a autonomia da empresa em relação a sua matéria-prima básica na medida em que houve preocupação com o estoque da erva-mate em rama.

### 3.2.7 - 6ª Sucessão – 4ª Geração

SPANGER (2003) relata que com o falecimento de Luiz Carlos Pereira de Leão em 1988, assume então Ivo de Leão Neto, bisneto do fundador.

Ivo Neto mostrou-se bastante preocupado com a profissionalização da empresa em seus diversos setores. Devido ao Plano Collor houve uma redução nas margens de lucro da empresa e a mesma passou então por uma modernização administrativa para diminuir os custos e contornar a crise.

Para solucionar o dilema de uma empresa com muitos sócios e com muitas opiniões divergentes foi contratada uma consultoria com o professor Renato Bernhoeft. O mesmo sugeriu a criação de um acordo societário que introduziria modificações importantes na condução da empresa.

Em 1997 houve a criação do Conselho de Sócios e foi estabelecida a idade máxima de 60 anos para os membros da diretoria.

O Conselho de Sócios da empresa funciona como uma espécie de conciliador de família. Diversos assuntos são tratados no Conselho como: balancetes, planejamento estratégico, lançamento de novos produtos, distribuição de lucros, portanto assuntos relevantes e que não envolvem a administração interna da empresa. Também neste mesmo ano a empresa definiu um regulamento bastante rigoroso quanto aos critérios para a entrada na empresa, de forma que a quinta geração não tem lugar garantido na empresa e deve procurar seu crescimento profissional fora dela.

Em SPANGER (2003, p.59), há o relato de uma das herdeiras (cuja identidade foi preservada pela autora) que disse: “Todo mundo queria mandar e as pessoas queriam saquear a empresa. Ninguém queria investir, só retirar. Se algum membro da família precisasse mandar móveis de Curitiba para a praia solicitava-se o carro da empresa e assim por diante. Todos esses benefícios foram cortados após a consultoria. Hoje se alguém solicita o carro da empresa deve pagar por isso.”

Após a consultoria foram estabelecidas as atribuições dos diretores para evitar superposição de funções e de controle.

O atual ciclo tem revelado as mesmas características dos anteriores no que se refere à inovação tecnológica, modernização e profissionalização dos diversos segmentos da empresa. Hoje existe o Pró-Mate que é um programa de participação nos resultados da empresa que chega a oferecer até três salários adicionais por ano para os funcionários que atingirem as metas previamente estabelecidas para cada setor.

A empresa continua investindo em campanhas publicitárias, atualmente mais voltadas para a área esportiva, como o vôlei de praia, golfe, futebol, hipismo, *bodyboard*, *windsurf* e *paraglider*.

A ênfase de marketing do produto foi bastante variada ao longo dos mais de cem anos de existência da empresa. Ora exaltavam-se os valores mais femininos, ora os masculinos, ora da juventude, ora nacionalistas. Variava de acordo com o período e com o apelo cultural da época.

Atualmente não existe nenhum tipo de tendência de marketing. O público alvo abrange todas as faixas etárias que desejam desfrutar de uma vida mais saudável.

Em 2004 falece Ivo de Leão Neto e a empresa passa por uma reestruturação. A família passa a fazer parte do Conselho de Acionistas e a empresa começa a ser gerida por Renato Barcellos Guimarães, um executivo do mercado.

Renato Barcellos Guimarães é engenheiro especializado em administração e finanças, tendo atuado na gestão de grandes empresas de consumo no segmento de bebidas, dentre as quais podemos destacar, a Coca-Cola, a Kero Coko e RC Cola.

Atualmente, Renato é Diretor Geral da Matte Leão.

## 4 - A LEÃO JR. ATUALMENTE

Ao longo de mais de cem anos de existência a empresa é atualmente líder da indústria de erva-mate e chás do Brasil, sempre primando pelo respeito ao consumidor e sendo também sinônimo de excelência em qualidade.

A empresa investe constantemente em pesquisa, controle de qualidade, tecnologia e desenvolvimento de novos produtos, o que vem garantindo o seu destaque no mercado interno frente às demais empresas do setor.

A tradição nacional da empresa somada a sua constante preocupação com inovações de produtos e novas tecnologias fez com que ela se tornasse uma das empresas mais populares do Brasil.

A matéria-prima para a fabricação dos produtos é retirada de fazendas de cultivo exclusivo de erva-mate e é ali que começa o controle de qualidade dos produtos da empresa Leão Junior.

### 4.1 - PÚBLICO ALVO

De acordo com Danielle Tomasi, assistente de marketing da Leão Junior, até o início da década de 80 os consumidores de chá eram em sua maioria pessoas adultas, com mais de 45 anos, que bebiam preferencialmente chá quente. Nos últimos 20 anos, uma tendência ao naturalismo fez com que esses hábitos fossem sendo modificados e vem ocorrendo uma explosão do consumo de chá entre crianças, jovens e adultos.

Observa-se que as mães dão para os recém nascidos até 2 anos chás de camomila e erva doce, principalmente.

A partir do momento que as crianças passam a escolher sua bebida preferida, o chá mate gelado começa a conquistar a preferência, chegando até a idade adulta.

No caso dos chás quentes, o público adulto consome os mais diversos sabores, levando em conta propriedades como, por exemplo, a camomila que é calmante ou o chá preto que é estimulante.

De maneira geral, todos os chás oferecem benefícios à saúde, o que acaba motivando o consumo em ocasiões específicas, com o boldo para os males do fígado.

O chá mate é o mais popular, consumido em maior volume no Brasil devido a sua versatilidade, podendo ser consumido de diversas maneiras, quente ou gelado, e ao seu rendimento - uma caixinha de 200g prepara 12 litros. Trata-se da bebida mais saudável e econômica do mercado

Hoje há uma linha de produtos muito grande e para cada produto um público alvo, como por exemplo:

Chá Matte Granel – pessoas com mais de 40 anos

Iced Tea – jovens e adultos

Green Tea – pessoas com hábitos saudáveis, para quem busca todos os benefícios do Chá Verde numa bebida gostosa e saudável.

Guaraná Power – esportistas

#### 4.2 - O ESPAÇO DA MEMÓRIA

Na sede da empresa, localizada no bairro Rebouças, existe o Espaço da Memória. Este local foi criado para preservar a história da empresa ao longo de mais de um século de existência.

Logo na entrada, há um enorme livro razão usado para os registros contábeis da empresa do ano de 1934. Existe ainda a primeira embalagem do chá Matte Leão, também a ferramenta usada no cancheamento da erva-mate, processo através do qual as folhas eram trituradas, também as antigas máquinas de somar, utilizadas na produção para auxiliar nos cálculos de uso de embalagens, ainda um exemplar das primeiras refresqueiras de mate utilizadas no Rio de Janeiro, entre outros objetos da família Leão.

#### 4.3 - DIVISÃO INDUSTRIAL

As linhas de produção da Leão Junior concentram-se em três unidades. Uma em Fernandes Pinheiro(PR), outra em Curitiba(PR) e também uma no Rio de Janeiro(RJ). MATTE LEÃO (2006)

A unidade em Curitiba produz toda a linha seca (chás em saquinhos e a granel). Já a fábrica do Rio de Janeiro concentra a produção da linha líquida em copos de 300 ml e em garrafas de 500 ml e 1,5 litros (Matte Leão, Matte Leão+ Guaraná, Iced Tea Leão, Guaraná Power Leão). A nova fábrica da empresa foi construída no bairro da Pavuna, com investimento de cerca de R\$ 10 milhões. Essa unidade dobra a capacidade de produção da empresa.

A empresa conta com equipamentos automatizados de alta tecnologia que processam a erva-mate sem nenhum contato humano, laboratórios para monitoramento constante da produção e núcleos de pesquisa para desenvolvimento de novos produtos.

#### 4.4 - DIVISÃO FLORESTAL

A matéria-prima dos mais de cinquenta produtos da empresa é retirada de fazendas de cultivo exclusivo de erva-mate localizadas em São Mateus do Sul, Fernandes Pinheiro e Angaí, todas no Paraná. É ali que começa o controle de qualidade dos produtos, pois uma matéria-prima de excelente padrão de qualidade certamente garantirá produtos de alta qualidade para seus consumidores.

Nos ervais das fazendas foram desenvolvidas técnicas especiais de extração de sementes, desenvolvimento de mudas em viveiros, além de um programa de reflorestamento sem o uso de agrotóxicos ou defensivos agrícolas.

A Leão Junior também está engajada em projetos de preservação do meio ambiente. A partir do lema “Respeitando a natureza, também estamos respeitando nosso consumidor”, a empresa mostra sua preocupação com as questões ambientais.

Uma prova da preocupação da empresa com o meio ambiente é a técnica do adensamento aplicada em suas fazendas. Através desta técnica as mudas são plantadas dentro da floresta, evitando a derrubada de árvores nativas, como as araucárias. Visto que para a obtenção da erva-mate exige-se apenas a retirada de parte de suas folhas, a mata permanece preservada, ficando inclusive cada vez mais densa.

Outro método empregado pela Leão Junior é o reflorestamento a céu aberto o que garante também alta produtividade sem interferir no ecossistema, já que o mate é uma espécie nativa.

#### 4.5 - RESPONSABILIDADE SOCIAL

Uma das maiores preocupações da Leão Junior ao longo de sua longa trajetória de existência foi garantir a qualidade dos produtos que chegam até o consumidor. Dessa forma, os seus produtos se tornaram sinônimo de saúde e bem – estar. MATTE LEÃO (2006)

Mas para garantir qualidade de vida não basta apenas oferecer produtos saudáveis, é necessário também o engajamento social. E nesse sentido, a Leão Junior tem se empenhado em diversos projetos que fazem parte de programas de responsabilidade social.

Há três anos a empresa apóia as mais tradicionais escolas de vôlei de praia da zona sul carioca. Mais de 600 pessoas de todas as idades estão envolvidas na prática do esporte, com recursos e infra-estrutura disponibilizados pela Leão Junior.

Dessa forma a empresa mostra a sua preocupação com a responsabilidade social, colocando o esporte ao alcance de todos na comunidade.

Ainda outra preocupação da Leão Junior pode-se observar nas embalagens de chá Matte Leão a granel. Essas embalagens contêm informações em Braille, sistema de escrita em relevo utilizado pelos cegos. Essa iniciativa que facilita o dia-a-dia dos deficientes visuais contou com o apoio do Instituto Paranaense de Cegos.

Na mesma embalagem de chá encontra-se também o telefone 0800 e o endereço na Internet da Pró-Renal – Fundação de Amparo à Pesquisa em Enfermidades Renais Metabólicas. O objetivo tem sido divulgar o trabalho realizado pela Fundação Pró-Renal pela prevenção e tratamento da insuficiência renal crônica.

O chá Matte Leão foi escolhido como produto socialmente comprometido por ser o carro-chefe da empresa, sendo líder de consumo principalmente nas regiões Sul, Sudeste e Centro-Oeste do país, pois consomem quase 90% da produção nacional.

## **5 - PESQUISA E DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS E EMBALAGENS**

Segundo KOTLER (2000) todas as empresas devem desenvolver novos produtos, pois os clientes anseiam produtos novos e os concorrentes farão de tudo para fornecê-los. O desenvolvimento de novos produtos tem sido, portanto, crucial para a sobrevivência de muitas empresas ao longo dos anos e as empresas que não conseguem desenvolver novos produtos correm grande risco, pois seus produtos são vulneráveis às mudanças das necessidades e dos gostos dos clientes, a novas tecnologias, a menores ciclos de vida do produto e a maior concorrência nacional e estrangeira.

Ao mesmo tempo, o desenvolvimento de novos produtos é um negócio arriscado. Muitas empresas perderam milhões ao empregarem dinheiro em produtos destinados ao fracasso. E é por isso que muitas empresas não inovam, temendo o fato de correrem riscos. Algumas empresas apenas adaptam e outras reagem quando pressionadas à ação do meio ambiente.

Nesse contexto, os profissionais de marketing desempenham um papel fundamental no processo de desenvolvimento de novos produtos. Eles identificam e avaliam idéias trabalhando com P&D e com outros grupos em cada etapa do processo.

### **5.1 - PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS**

Segundo COBRA (1992) na concepção de um novo produto, é imprescindível a análise dos atributos que esse novo elemento poderá proporcionar aos consumidores.

Através da análise de atributos se poderá descobrir pontos fundamentais para o seu adequado posicionamento no mercado.

A avaliação de possíveis atributos de um novo produto pode até mesmo resultar em idéias para a concepção desse novo produto, através da formulação de algumas questões simples, como:

- a) O que pode ser mudado nos produtos existentes?

- b) Que custos podem ser reduzidos?
- c) Que benefícios específicos os consumidores gostariam de obter do novo produto?
- d) Que atributos o novo produto deveria oferecer em termos de tamanho, forma, conteúdo, durabilidade, cor, design, resistência à lavagem, resistência à corrosão, textura, peso, portabilidade, materiais utilizados na manufatura, métodos de fabricação, densidade, flexibilidade, maleabilidade, etc.

De acordo com KOTLER (2000), o primeiro passo para o desenvolvimento de novos produtos é a geração de novas idéias, que podem vir de muitas fontes: clientes, cientistas, concorrentes, funcionários, intermediários e alta gerência.

Entre essas fontes, a maior parte das idéias para novos produtos se origina dos consumidores ou clientes.

Após a geração de idéias há a seleção de idéias. Se a idéia do produto for compatível com os objetivos, as estratégias e os recursos da empresa passa-se para a próxima fase, o desenvolvimento e teste do conceito. Nessa etapa deve-se encontrar um bom conceito para o produto de modo que os consumidores queiram experimentá-lo. Então, segue-se para a etapa do desenvolvimento da estratégia de marketing. Deve-se encontrar uma estratégia de marketing razoável e barata. Se esta for encontrada segue-se para a etapa da análise do negócio. Será que esse novo produto atenderá as metas de lucro da empresa? Se a resposta for positiva, segue-se para o desenvolvimento do produto. Nessa etapa será necessário desenvolver um produto técnica e comercialmente consistente. Se assim acontecer então ocorre o teste de mercado. Nessa fase deve-se analisar se as vendas do produto atendem às expectativas. Se a resposta for afirmativa então ocorre a comercialização do produto. Nessa fase deve-se analisar também se as vendas atendem às expectativas com o decorrer dos meses e então traçam-se planos futuros para o produto.

### 5.1.1 - Inovação

De acordo com KUPFER e HASENCLEVER (2002), estudo e análise da inovação tecnológica foi ao longo de muitos anos esquecido pela análise econômica.

Após a Segunda Guerra Mundial, porém, as idéias apresentadas por Joseph Schumpeter ganharam destaque, originando o que hoje se denomina Economia de Inovação.

Na visão de Schumpeter, a inovação age criando uma ruptura no sistema econômico, no interior das indústrias, revolucionando as estruturas de produção e originando fontes de diferenciação para as empresas.

A Economia de Inovação tem por objetivo principal o estudo das inovações tecnológicas e organizacionais realizadas pelas empresas com a finalidade de garantir ou expandir seu lugar no mercado.

Quando uma determinada empresa, por exemplo, investe em atividades de pesquisa e desenvolvimento, gerando posteriormente novos produtos, processos e formas organizacionais ela está realizando uma mudança tecnológica e sua ação é denominada inovação.

Cooperando com as empresas e seus departamentos de P&D no que se refere à inovação, há um conjunto de instituições: universidades, institutos públicos de pesquisa, agências públicas e privadas de fomento ao investimento em inovação e o sistema educacional.

Segundo KUPFER e HASENCLEVER (2002), as atividades de P&D englobam: pesquisa básica, pesquisa aplicada e desenvolvimento experimental.

Entende-se como pesquisa básica o trabalho teórico e experimental realizado primordialmente com a finalidade de compreender fenômenos e fatos da natureza. Em relação à pesquisa aplicada, classificam-se as investigações originais concebidas pelo interesse em adquirir novos conhecimentos com finalidades práticas. Já o desenvolvimento experimental engloba a comprovação da viabilidade técnica/funcional de novos produtos, processos, sistemas e serviços ou o aperfeiçoamento dos já existentes.

A inovação, de acordo com KUPFER e HASENCLEVER (2002), pode ser dividida em três fases: invenção, inovação e imitação ou difusão.

Diz-se que houve uma invenção quando surge algo novo, ou seja, que não existia anteriormente. Nesse caso, a invenção poderá ser patenteada dando ao inventor os direitos de propriedade sobre o uso comercial de sua invenção.

Já a inovação ocorre quando a invenção é lançada no mercado com sucesso comercial.

Por sua vez, a introdução de inovações abre espaço para a introdução de outras variações (melhorias introduzidas nos bens e serviços inovadores) denominadas imitação. Entretanto, a imitação também poderá ocorrer sem a introdução de melhorias.

## 5.2 - O DEPARTAMENTO DE P & D DE NOVOS PRODUTOS DA LEÃO JR.

Conforme informações fornecidas pelo próprio departamento de pesquisa e desenvolvimento de novos produtos da Leão Jr. S/A, a criação do departamento data de janeiro de 2005 e surgiu da necessidade de maior agilidade, foco e assertividade nos produtos desenvolvidos, a fim de se obter o melhor retorno possível para a empresa e para os consumidores da marca ao lançar novos produtos no mercado.

A missão do departamento de P & D é: “Inovação com pró-atividade e excelência no atendimento ao cliente interno e externo”. Além de suprir e superar as expectativas dos consumidores, que são os clientes externos, este departamento presta serviços a outros departamentos da empresa, com os quais há uma interdependência neste processo de desenvolvimento de novos produtos.

O departamento de P & D tem importância estratégica na empresa atualmente. A Leão Junior tem buscado um crescimento sólido e contínuo de mercado, e isto se reflete em uma grande quantidade de projetos novos, e parte deles culminam nos lançamentos recentes.

A estrutura deste departamento é ainda bastante enxuta. Há um profissional com muitos anos de experiência em chás liderando a equipe e direcionando os trabalhos, e o operacional é constituído de engenheiros e técnicos de alimentos.

Basicamente, as solicitações de desenvolvimento vêm da Diretoria que se reúne com os executivos e traça os rumos da empresa, de acordo com as tendências mundiais e de mercado, aliados ao feeling pessoal. Em posse do planejamento de produtos (com previsões até para dois anos), faz-se contato com os fornecedores de matérias-primas e começam-se os estudos e testes.

Apesar do departamento atender principalmente às solicitações determinadas no planejamento de produtos, eles trabalham pró-ativamente no

sentido de procurar sempre propor novidades e oportunidades. Procuram manter sempre contato e parceria com os melhores e mais atualizados fornecedores no mercado. A leitura de publicações, contato com centros de ciência e tecnologia e presença em diversos eventos também contribui para que a equipe sempre se mantenha atualizada com relação às tendências de inovação em alimentos e processos.

As pesquisas que realizam são basicamente para avaliar as novidades da concorrência e os produtos da própria empresa (tanto os existentes quanto os em desenvolvimento frente a concorrência também); testes sensoriais em amostras controladas, de acordo com o público alvo do produto: se o foco, por exemplo, é o Rio de Janeiro, procura-se adaptar os produtos ao paladar daquela população realizando testes com pessoas daquele local. Ainda, acompanham-se as tendências de venda dos produtos existentes em linha e também as análises de mercado.

Recentemente foram implantadas metodologias de Gestão de Projetos com a finalidade de agilizar o tempo de desenvolvimento e criar consonância entre P & D e os envolvidos de outras áreas. Com isto o tempo de desenvolvimento e os imprevistos no decorrer do desenvolvimento foram reduzidos grandemente.

### 5.3 - INVESTIMENTOS DA LEÃO JR. S/A

A Leão Junior investiu cerca de R\$ 1 milhão na mudança do design das embalagens. (INSTITUTO EMPREGAR, 2006).

Antônio Carlos Leão, diretor de marketing da empresa, diz que o líder nacional de vendas, ou seja, o chá Matte Leão, passou por uma mudança estética para atualizar a linha de produtos.

Até a tradicional imagem do leão foi sutilmente atualizada. De acordo com o diretor de marketing, as mudanças atendem a tendências do mercado que pedem produtos em embalagens práticas, direcionadas para grupos segmentados de consumidores e com design atual e exclusivo.

A Leão Junior está apostando atualmente em produtos que têm maior espaço para crescimento com o objetivo de aumentar a competitividade da empresa.

Nesse sentido, o chá a granel, embora seja o carro-chefe, ainda tem mercado para crescimento.

## 5.4 - LINHA DE PRODUTOS DA EMPRESA

Segue relação de todos os produtos da Leão Junior disponíveis no mercado consumidor interno.

TABELA 1 – LINHA DE PRODUTOS MATTE LEÃO – 2006

continua

PRODUTOS
LINHA SECA - INFUSÃO
Chá Mate Granel 200g
Chá Mate Granel 100g
Tea Bag Natural - 25 saquinhos
Tea Bag Limão - 25 saquinhos
Tea Bag Pêssego - 25 saquinhos
Tea Bag Laranja - 25 saquinhos
Tea Bag Canela - 25 saquinhos
Tea Bag Chocolate Caramelo - 25 saquinhos
Matte Leão Solúvel - Instantâneo
Chá Preto Canela - 15 saquinhos
Chá Preto - 10 e 15 saquinhos
Cidreira - 10 e 15 saquinhos
Camomila - 10 e 15 saquinhos
Hortelã - 10 e 15 saquinhos
Boldo - 10 e 15 saquinhos
Erva Doce - 10 e 15 saquinhos
Maçã - 10 e 15 saquinhos
Morango - 10 e 15 saquinhos
Carqueja - 10 e 15 saquinhos
Chá Verde - 10 e 15 saquinhos
Chá Verde Maçã Verde - 10 e 15 saquinhos
Chá Verde Limão - 10 e 15 saquinhos
Vital C - 10 e 15 saquinhos
Bem Estar - 10 e 15 saquinhos
Boa Forma - 10 e 15 saquinhos
Boa Noite - 10 e 15 saquinhos
Do Carinho - 10 e 15 saquinhos
Lata Mista - 90 sachês (Mate tostado, Capim cidreira, chá preto, camomila, cítrico, silvestre, mate pêssego, pomar e hortelã)
Caixa Display Seleções
Matte Natural - 15 saquinhos
Maçã com Canela - 15 saquinhos
Esbelt Tea - 15 saquinhos
Morango com Baunilha - 15 saquinhos
Silvestre - 15 saquinhos
Pomar - 15 saquinhos
Cítrico - 15 saquinhos

Tropical - 15 saquinhos
Ervas Mistas - 4 sabores / 20 sachês (Erva-doce, Hortelã, Cidreira e Camomila)
Frutas e Flores - 4 sabores / 20 sachês (Pomar, Mate com Pêssego, Cítrico e Silvestre)
Chimarrão dos Pampas
LINHA LÍQUIDA
Chá Mate Natural - 300ml, 330ml, 500ml, 1,5L
Chá Mate Limão - 300ml, 330ml, 500ml, 1,5L
Chá Mate Pêssego - 300ml, 330ml, 500ml, 1,5L
Chá Mate Maçã - 300ml
Guaraná Power - 300ml, 330ml, 500ml, 1,5L
Guaraná Light - 300ml, 330ml
Chá Mate Natural Diet - 300ml, 330ml, 500ml, 1,5L
Chá Mate Limão Diet - 300ml, 330ml, 500ml, 1,5L
Chá Mate Pêssego Diet - 300ml, 330ml, 1,5L
Mate + Guaraná - 300ml, 330ml, 500ml, 1,5L
Iced Tea Limão - 300ml, 330ml, 500ml, 1,5L
Iced Tea Pêssego - 300ml, 330ml, 500ml, 1,5L
Iced Tea Limão Light - 300ml, 330ml, 500ml, 1,5L
Iced Tea Pêssego Light - 300ml, 330ml, 500ml, 1,5L
Green Tea Tangerina - 330ml, 1,5L
Green Tea Abacaxi com Hortelã - 330ml, 1,5L
Green Tea Limão - 330ml, 1,5L

FONTE: MATTE LEÃO

### 5.5 - QUALIDADE DOS PRODUTOS DA LEÃO JR.

O laboratório Centro de Pesquisa e Processamento de Alimentos (Ceppa), da Universidade Federal do Paraná, em Curitiba, analisou 10 amostras de 6 marcas. Na análise microbiológica, duas marcas apresentaram presença de bolor acima do permitido pela Organização Mundial de Saúde (OMS): Suave Carinho (Multiervas), com 150 mil UFC/g (Unidades Formadoras de Colônia por grama), e Suave Noite (Multiervas), com 39 mil UFC/g. O permitido pela OMS é de 10 mil /g. Ou seja, Suave Carinho ultrapassou em 15 vezes o permitido pela OMS e Suave Noite ultrapassou 3,9 vezes. A única marca desclassificada no teste foi Doce Manhã da Oetker, pois em seu rótulo é mencionada a presença de *Chichorium Intybus* (chicória), que não foi encontrada na análise laboratorial.

A avaliação considerou a qualidade sanitária dos chás através da pesquisa de coliformes termotolerantes (fecais) e bactérias (*Salmonella* sp); da avaliação microscópica de sujidades leves (fragmentos de insetos e pêlos de roedores); sujidades pesadas (partículas metálicas, terra, areia) e da avaliação histológica, ou seja, a busca de tecidos vegetais das espécies mencionadas na embalagem.

De acordo com essa avaliação, a classificação geral dos 10 produtos examinados foi a seguinte: um produto desclassificado (Doce Manhã, da Oetker); um considerado Muito Ruim (Suave Carinho, da Multiervas); dois classificados como Ruins (Suave Noite, da Multiervas, e Doce Carinho, da Oetker); dois Regulares (Momento de Dormir, da Castellari, e Silvestre, da Kitano); três considerados Bons (Bem Estar e Chá do Carinho, da Leão, e Momento de Acordar, da Castellari). Somente o chá Montanhês (Hikari) obteve classificação Muito Bom.

De acordo com a pesquisa, portanto, os chás analisados da Leão Jr. foram considerados bons, próprios para o consumo. Isso revela a preocupação da empresa com o aspecto da qualidade em seus produtos, o que tem garantido o seu sucesso entre o público consumidor.

## 5.6 - A EVOLUÇÃO DAS EMBALAGENS DA LEÃO JR. S/A

A primeira embalagem para armazenamento da erva-mate foi a barrica de madeira. Nessa fase, o mate era apresentado in natura e a bebida resultante era o chimarrão.

Surge, então, o primeiro chá Matte Leão em latas. O símbolo do leão era totalmente diferente do que se conhece hoje, pois a imagem aparecia de perfil sobre uma base dourada.

Após isso surge a embalagem em madeira e então a embalagem em papel resistente que permanece até os dias atuais.

Surgem, então, os práticos tea bags, ou seja, chá em saquinhos. E nos anos 90 apresenta-se a linha líquida, pronta para beber, em embalagens PET, em latas, em copos e em TETRA PACK.

## 5.7 - RENOVAÇÃO DAS EMBALAGENS: NOVA LINHA LÍQUIDA E SECA

A partir de 2003 surgem os novos formatos para as embalagens PET de 1.5 litros. Desaparece o aspecto quadrado da antiga embalagem dando lugar a um formato mais redondo e melhor aspecto visual.

Já em 2004 surge a nova linha PET de 500 ml e também a nova linha copos de 300 ml com um design mais atual e arrojado.

Nesse mesmo ano, há uma renovação do Matte Leão a granel. A figura do leão assume uma nova identidade e é acrescentado o selo de "contém polifenóis".

Em 2005 surge a nova identidade da linha Matte Leão já com o selo Brasil – produtos para exportação.

No mesmo ano ocorre uma renovação do design e surgem as novas garrafas de 330 ml, em princípio para substituírem os copos de 300 ml. Acreditou-se que as garrafas ganhariam a aprovação dos consumidores em geral por serem mais práticas e também pelo fato de as pessoas não precisarem tomar tudo de uma só vez como acontece com os copos. A idéia foi boa, porém alguns consumidores sentiram falta dos antigos copos e deixaram de consumir o produto. A empresa, então, voltou com os copos e manteve as garrafinhas para um público diferente com um preço um pouco maior.

## 5.8 - CASOS DE REDESIGN

Alguns produtos estavam com baixa aceitação no mercado e o problema não era com o produto e sim com a embalagem.

Um exemplo é do guaraná power em copos, que foi inclusive considerado para ser descontinuado. Em 1999 a embalagem era bem diferente daquela que existe hoje e não representava a "força" que deveria representar. No ano de 2004 a embalagem foi então reformulada e o trabalho desenvolvido causou um significativo impacto positivo, resultando numa grande expansão de vendas.

O novo cenário ainda possibilitou a extensão de suas apresentações para garrafas PET de 300 ml, 500 ml e 1,5 litros.

Outro exemplo de caso de redesign aconteceu com o Tao Tea, chá verde, que era apresentado em garrafas de 330 ml. O aspecto visual do rótulo não era bom e a embalagem transparente usada neste caso não agradou aos consumidores, pois o produto é de cor amarela e mais parecia com urina engarrafada do que com

chá verde. A produto passou então por uma modificação drástica. O rótulo, a embalagem e até a marca forma modificadas. Em 2005 o chá passou a denominar-se Green Tea, o rótulo foi totalmente redesenhado e a embalagem agora é na cor verde, mais condizente, portanto, com o nome do produto.

O reposicionamento mercadológico com novo nome e nova identidade, mais diretos e claros em relação ao produto e, inclusive, com o reposicionamento de preços, trazendo o Green Tea para um produto alinhado com todas as outras marcas da empresa, resultou na forte expansão de suas vendas.

O novo cenário ainda possibilitou a extensão de suas apresentações para garrafas PET de 1,5 litros e na apresentação de novos sabores.

Hoje Green Tea, nos seus poucos meses de existência, já figura entre os maiores volumes de vendas da linha líquida da Matte Leão.

## **6 - PERSPECTIVAS PARA OS PRÓXIMOS ANOS**

Após 105 anos sob comando familiar, a família Leão resolveu contratar um profissional no mercado para ocupar o cargo de presidente da empresa, o executivo Renato Barcellos Guimarães.

RAMIRO (2006) diz: “quando assumiu o comando da Leão Júnior, o executivo Renato Barcellos Guimarães se viu diante de uma situação inusitada. Sozinho na sala da presidência da mais tradicional fabricante de chás do país, dona da marca Matte Leão, sediada em Curitiba (PR), ele imaginava o que poderia fazer para aumentar as vendas de uma empresa que já é líder de mercado num setor em que quase tudo já foi inventado. Essa era a sua missão: fazer a Leão Júnior crescer de qualquer maneira. Foi para isso que a família Leão o contratou. Guimarães, o primeiro executivo fora do clã a comandar a centenária empresa, concluiu que o único jeito era reinventar esse mercado e alavancá-lo como um todo. Só que ele não conhecia nada sobre chás. Passou, então, a estudar o assunto e descobriu, entre outras coisas, que o chá verde, erva de origem asiática com poder terapêutico, era a grande vedete desse segmento no mundo. Não pensou duas vezes para lançar o produto por aqui, na versão líquida e em saquinhos”.

Com essas e outras novidades a empresa aumentou a sua participação nos segmentos em que atua. Nos primeiros três meses de 2006, a venda dos chás líquidos prontos cresceu 22,7% e a dos secos, 4%.

Apesar de não entender nada sobre chás, Guimarães sempre foi um excelente profissional em distribuição. Tanto é que ele fez carreira na Coca-Cola e chegou a presidir uma das maiores engarrafadoras do grupo, a Norsa.

Ao assumir a presidência da Leão Jr. S/A, Guimarães tomou algumas medidas como: reforçar o treinamento do pessoal de vendas, intensificar a negociação com as grandes redes de supermercados – o que garantiu a redução do preço dos produtos ao consumidor em até 10% - e turbinar o marketing nos pontos de venda.

O novo gestor também intensificou as pesquisas de novos produtos. Atualmente, a Leão Jr. patrocina estudos sobre o chá mate em universidades brasileiras.

De acordo com Renato Barcellos, espera-se alcançar até o final do ano 18% de aumento sobre o ano de 2005, cujo faturamento foi da ordem de R\$ 134 milhões.

Nos próximos dois anos a meta de crescimento dos volumes da empresa é da ordem de 50%. Para a linha seca (chás para infusão), a meta é de 30%; e para a linha líquida (bebidas) em 60%. Na expectativa de expansão do mercado na ordem de 15% ao ano.

Em relação ao mercado externo, Guimarães tem por meta turbinar as exportações. Hoje, as vendas externas representam 3% do faturamento da companhia, mas o objetivo é elevar esse percentual para 8% até o ano de 2007.

Apesar de o processo de profissionalização da empresa ter sido consumado em 2005, com a chegada de uma diretoria formada por executivos do mercado, ele teve seu início há cinco anos atrás. Esse processo de profissionalização foi comandado por Renato Bernhoeft, presidente da consultoria que leva seu nome e é especializada em gestão de empresas familiares.

Conforme Renato Bernhoeft, citado por RAMIRO (2006), a empresa estava com a marca envelhecida e os herdeiros foram muito sábios em tomar essa decisão, pois a profissionalização dá agilidade às decisões, fundamentais num ambiente competitivo.

A Leão Junior em 2006 unifica a sua identidade como empresa e adota o nome **Matte Leão** como sua marca geral.

Todos os produtos passam a ter a chancela de indicação de qualidade **Matte Leão**.

## 7 – CONCLUSÃO

Através da análise da história da Leão Jr. S/A, ao longo dos seus 105 anos de existência, percebe-se que desde o início houve uma preocupação constante no que se refere à modernização na produção, através de investimentos em inovação tecnológica. Desde a inovação das máquinas utilizadas no manejo da erva-mate, até a importação de máquinas modernas da Argentina e Europa, também a modernização das instalações, dos laboratórios de pesquisa, a preocupação com a logística de distribuição, o interesse com o meio ambiente através dos projetos de plantação ecológica dos ervais. E, principalmente, nota-se a preocupação da empresa com a popularização da marca através das campanhas publicitárias de divulgação do produto e, mais ainda, com a preocupação sempre em oferecer novos produtos e novas embalagens para conquistar ou reafirmar seus laços com o público consumidor.

A Leão Jr. nasceu num período de grande expansão do ciclo da erva-mate e, beneficiando-se desse momento, a empresa obteve um crescimento expressivo já nos seus primeiros anos de existência, inclusive exportando erva-mate para países da América do Sul.

Contando com o caráter empreendedor de seus fundadores e depois de seus descendentes, a empresa cresceu, alargou-se em outros setores de atividade e fez o reconhecimento de seu produto, tanto internacionalmente como no Brasil.

Pode-se inferir através do estudo da empresa Leão Jr. S/A, objeto desta pesquisa, que a mesma passou por crises e tensões, próprias do processo de crescimento de uma empresa familiar de grande porte, mas que buscou suporte de uma consultoria objetivando continuidade e profissionalização da empresa.

Sempre preocupada com a qualidade de seus produtos, conforme as pesquisas comprovaram, e também com a pesquisa e desenvolvimento de novos produtos e embalagens, a Leão Jr. S/A ou Matte Leão, como passou a ser oficialmente conhecida a partir de 2006, vem garantindo o seu sucesso no mercado de chás no Brasil.

Com 105 anos de existência a empresa está cada vez mais jovem, por assim dizer. Em 2005, a empresa abriu espaço para profissionais do mercado,

contratando o renomado executivo Renato Barcellos Guimarães para atuar na presidência.

Guimarães foi contratado pela família Leão para a seguinte missão: fazer a Leão Junior crescer. Os resultados vieram e a empresa está cada vez mais líder no milionário mercado de chás.

Indubitavelmente, nenhuma empresa consegue sucesso e expansão no mercado sem investimento em pesquisa para desenvolver novos produtos e embalagens.

A Leão Jr. nunca deixou de investir. Desde o seu início em 1901, ela tem revelado o caráter empreendedor de seus herdeiros e agora, com a gestão profissional, tem-se mostrado mais competitiva e pronta para novos desafios, como a expansão do mercado consumidor externo.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BLUMENTHAL et al. **The Complete Comission e Monographs - Therapeutic Guide to Herbal Medicines**. Austin, Tx, EUA: American Botanical Council, 1998.

COBRA, M. **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas, 1992.

COSTA, S.G.da. **Erva-Mate**. Curitiba: Coleção Farol do Saber, 1995

GADOTTI, M. E. **Erva-mate**. Curitiba: Secretaria Especial de Esporte e Turismo, 1995.

INSTITUTO EMPREGAR. **Matte Leão investe R\$ 1 milhão em modernização das embalagens**. Disponível em: <<http://www.institutoempregar.org.br/casos/caso20.htm>> Acesso em: 29 jun. 2006.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KUPFER, D ; HASENCLEVER, L. **Economia Industrial - Fundamentos teóricos e práticas no Brasil**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

LAZIER, H. **Erva mate**. Francisco Beltrão: Coleção Cademos do Paraná nº 2, 1993.

LEITÃO, D. ; LEITÃO, M.. **Composição Química e Propriedades Farmacológicas da Erva Mate**. Curitiba: Leão Jr. S/A, 1998.

MATTE LEÃO. **História da Leão**. Disponível em: <<http://www.matteleao.com.br>> Acesso em: 10 jan. 2006.

MATTE LEÃO. **Produtos**. Disponível em: <<http://www.matteleao.com.br>> Acesso em: 10 jan. 2006.

MATTE LEÃO. **Qualidade e tecnologia**. Disponível em: <<http://matteleao.com.br>> Acesso em: 10 jan. 2006.

MATTE LEÃO. **Divisão Industrial**. Disponível em: <<http://matteleao.com.br>> Acesso em: 23 jan. 2006.

MATTE LEÃO. **Divisão Florestal**. Disponível em: <<http://matteleao.com.br>> Acesso em: 23 jan. 2006.

MATTE LEÃO. **Responsabilidade Social**. Disponível em: <<http://matteleao.com.br>> Acesso em: 23 jan. 2006.

MAZZA, G., OOMAH B.. **Herbs, Botanicals & Teas**. Lancaster, PA, EUA: Technomic Publishing Co., INC, 2000.

RAMIRO, D. **Leão tem nova receita**. Disponível em: <[http://www.vendedorautonomo.com.br/not\\_mate\\_leao.htm](http://www.vendedorautonomo.com.br/not_mate_leao.htm)> Acesso em: 02 out. 2006.

SPANGER, M. A. F. C. **Relações de gênero em posições de poder: o lugar das herdeiras no processo de sucessão de uma empresa familiar de Curitiba-PR**. Curitiba, 2003. 223 f. Dissertação, CEFET-PR.

URBAN, T. **O Livro do Mate**. Rio de Janeiro: Salamandra Consultoria Editorial S/A, 1990.

## ANEXOS

TABELA 2 – MATTE LEÃO: MATÉRIA - PRIMA, PRODUTOS E FINALIDADE – 2006

continua

Camomila	Nervoso, insônia, inflamações, alergias, queimaduras, L.E.R. , gengivite.	Tranquilizante moderado (apigenina) com constituintes anti-inflamatórios, antialérgicos e anti-sépticos.
	Infecções fúngicas (Pé de atleta entre outras)	A camomila é fungicida
	Azia e queimação, diverticulite, colites e doença de crohn	A ação antiinflamatória se estende por todo o aparelho digestivo. Antiespasmódica.
Erva doce (anis)	Asma, gripes, resfriados, dores de garganta	Compostos Creosol e alpha-pineno são expectorantes
	Mau-hálito	Aroma refrescante utilizado por milhares de anos
	Amamentação, aumento da libido	Contém fitormônios (anethole), similar ao estrogênio.
Erva doce (funcho)	Asma, gripes, resfriados, dores de garganta	Compostos Creosol e alpha-pineno são expectorantes (mais concentrado do que o anis)
	Amamentação, aumento da libido	Contém fitormônios (estragole), similar ao estrogênio.
	Flatulência, náusea	Presença anetol que acalmam o aparelho digestivo (antiespasmódico).
Boldo	Distúrbios gastrointestinais, doenças hepáticas.	A boldina (alcalóide) estimula o fígado a liberar a bile e os rins a produzirem mais urina. Aumenta a secreção do suco gástrico e é antiespasmódico.
Erva Cidreira	sistema nervoso e gástrico	O citrol contém muitas propriedades que tratam é um óleo essencial aromático e bactericida. O mirceno contido é capaz de agir sobre nervos dos órgãos aliviando dores.
Carqueja	Digestivo	As saponinas, carquejol, e flavonóides estimulam a secreção gástrica e da bile. São antiespasmódicos.
	Diabetes	As lactonas estimulam o funcionamento do pâncreas e a produção de insulina

TABELA 2 – MATTE LEÃO: MATÉRIA - PRIMA, PRODUTOS E FINALIDADE – 2006

continuação

Maçã	Menopausa	Rico em boro, que estando na corrente sangüínea é capaz de dobrar a concentração do hormônio estrogênio.
	Distúrbios gastrointestinais	ainda não foi provado o mecanismo de como esta fruta age
Morango	Menopausa	Rico em boro, que estando na corrente sangüínea é capaz de dobrar a concentração do hormônio estrogênio.
	Cólicas menstruais	Um dos componentes, possivelmente o Pycnogenol, relaxa a parede do útero.
	Congestão, distúrbios gastrointestinais, diurético	O morango tem taninos que contribuem com o sistema digestivo. (não muitos, ainda não foi provado o mecanismo de como esta fruta age)
Hortelã ( <i>Menta piperita</i> )	Dores em geral	Mentol e cânfora contribuem para aliviar a rigidez muscular.
	Mau-hálito, gengivite	Aroma refrescante utilizado por milhares de anos. Compostos anti-sépticos.
	Flatulência, colites e doença de cronh, enjôos matinais.	O mentol age minimizando o problema, é calmante do aparelho digestivo. A erva diminui os espasmos musculares do intestino (antiespasmódico). O mentol estimula o fígado a produzir a bile
	Pedras nos rins	ainda não foi provado o mecanismo de como age
Guaraná	Asma	As xantinas (cafeína) contidas são broncodilatadores potentes.
	Fadiga	As xantinas são estimulantes
	Diarréia	Os taninos diminuem a inflamação intestinal, protegendo a parede do intestino
Abacaxi	Espondilite rígida da coluna vertebral, esclerose múltipla, artrite, bursite, tendinite, L.E.R. , inchaços em geral, gota, azia, queimação e indigestão	Contém bromelhina (enzima capaz de quebrar proteínas) que é antiinflamatória e destrói complexos imunes do corpo nas doenças autoimunes. Rico em vitamina C e minerais.

TABELA 2 – MATTE LEÃO: MATÉRIA - PRIMA, PRODUTOS E FINALIDADE – 2006

continuação

Chá Mate	Asma	As xantinas (cafeína) contidas são broncodilatadores potentes.
	Dores de cabeça	A cafeína contrai os vasos sanguíneos acalmado dores de cabeça
	Fadiga	As xantinas são estimulantes
	Diarréia, colites e doença de cronh	Os taninos diminuem a inflamação intestinal, protegendo a parede do intestino
	Gengivite	Agentes bactericidas e taninos banem as bactérias.
	Queimaduras de sol	Catequinas e polifenóis promovem regeneração da pele.
	Câncer, arteriosclerose, envelhecimento	Polifenóis são antioxidantes que impedem o avanço das células cancerígenas ou do envelhecimento. Impede que o mau colesterol (LDL) se oxide.
	Colesterol alto	As saponinas se ligam ao colesterol impedindo que seja absorvido.
	Inflamações em geral	Os taninos são anti-inflamatórios e anti-virais
	Acidez e úlceras	As catequinas diminuem a produção do ácido clorídrico e destroem bactérias relacionadas ao aparecimento de úlceras
	Gengivites e placas bacterianas	Estudos na Suécia comprovam a ação bactericida da erva-mate a partir de cinco bochechos diários da infusão
	Revitalizante de pele e cabelos	A erva mate possui vitaminas A, C, E, complexo B, riboflavina, biotina, ácido pantotênico, e vários mineirais como cálcio, ferro, magnésio, potássio, silício, que contribuem para a nutrição diária.

TABELA 2 – MATTE LEÃO: MATÉRIA - PRIMA, PRODUTOS E FINALIDADE – 2006

continuação

Chá Verde	Asma	As xantinas (cafeína) contidas são broncodilatadores potentes.
	Dores de cabeça	A cafeína contrai os vasos sanguíneos acalmado dores de cabeça
	Fadiga	As xantinas são estimulantes
	Diarréia, colites e doença de cronh	Os taninos diminuem a inflamação intestinal, protegendo a parede do intestino
	Enfisema pulmonar	Contém a teofilina (expectorante)
	Gengivite	Agentes bactericidas e taninos banem as bactérias.
	Hepatite	ainda não foi provado o mecanismo de como age
	Queimaduras de sol	Catequinas e polifenóis promovem regeneração da pele. (uso interno e tópico)
	Proteção dos dentes	Contém flúor
	Câncer, arteriosclerose, envelhecimento	Polifenóis são antioxidantes que impedem o avanço das células cancerígenas ou do envelhecimento. Impede que o mau colesterol (LDL) se oxide.
	Inflamações em geral	Os taninos são anti-inflamatórios e anti-virais
	Acidez e úlceras	As catequinas diminuem a produção do ácido clorídrico e destroem bactérias relacionadas ao aparecimento de úlceras

TABELA 2 – MATTE LEÃO: MATÉRIA - PRIMA, PRODUTOS E FINALIDADE – 2006

conclusão

Chá Preto	Asma	As xantinas (cafeína) contidas são broncodilatadores potentes.
	Dores de cabeça	A cafeína contrai os vasos sanguíneos acalmado dores de cabeça
	Fadiga	As xantinas são estimulantes
	Diarréia, colites e doença de cronh	Os taninos diminuem a inflamação intestinal, protegendo a parede do intestino
	Diabetes	Cientistas indianos provaram que o consumo de chá preto diminui o nível de açúcar no sangue.
	Enfisema pulmonar	Contém a teofilina (expectorante)
	Gengivite	Agentes bactericidas e taninos banem as bactérias.
	Hepatite	Estudos clínicos afirmam a eficácia do chá
	Queimaduras de sol	Catequinas e polifenóis promovem regeneração da pele. (uso interno e tópico)
	Inflamações em geral	Os taninos são anti-inflamatórios e anti-virais
	Acidez e úlceras	As catequinas diminuem a produção do ácido clorídrico e destroem bactérias relacionadas ao aparecimento de úlceras
Câncer, arteriosclerose, envelhecimento	Polifenóis são antioxidantes que impedem o avanço das células cancerígenas ou do envelhecimento. Impede que o mau colesterol (LDL) se oxide.	

FONTE: MATTE LEÃO