

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE ECONOMIA
MONOGRAFIA DE BACHARELADO

**ESTRATÉGIA DE CRESCIMENTO DA SOUZA CRUZ
À LUZ DA TEORIA DE ALFRED CHANDLER**

RAFAEL RIBEIRO PEREIRA
matrícula nº 105043737

ORIENTADORA: Prof.^a Valeria Gonçalves da Vinha

MAIO 2015

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE ECONOMIA
MONOGRAFIA DE BACHARELADO

**ESTRATÉGIA DE CRESCIMENTO DA SOUZA CRUZ
À LUZ DA TEORIA DE ALFRED CHANDLER**

RAFAEL RIBEIRO PEREIRA
matrícula nº 105043737

ORIENTADORA: Prof.^a Valeria Gonçalves da Vinha

MAIO 2015

As opiniões expressas nesse trabalho são da exclusiva responsabilidade do autor.

AGRADECIMENTOS

Aos meus amados pais, pelo amor e suporte incondicional nessa longa jornada e por me incentivarem sempre a ser uma pessoa melhor.

À minha irmã, por ser minha grande amiga e companheira nessa vida.

À professora orientadora Prof.^a Valeria Gonçalves da Vinha, pela imensa colaboração e paciência e sem a qual a confecção deste trabalho não seria possível.

Aos professores do IE-UFRJ, pelos valiosos conhecimentos passados, tão importantes na minha formação acadêmica.

Aos colegas de turma, pelas intermináveis horas de estudos compartilhadas.

RESUMO

O objetivo deste trabalho é estudar a história da empresa Souza Cruz identificando como esta transformou a indústria de tabaco brasileira, quais os investimentos e as estratégias realizadas que possibilitaram à empresa alcançar a posição de líder desta indústria, ao criar enormes vantagens competitivas e barreiras à entrada de novos competidores, quais os desafios surgidos ao longo da trajetória da empresa e como esta lidou com tais desafios. Para tanto, será feito um detalhado estudo desde a criação da empresa, no começo do século XX, até os dias atuais, onde a empresa enfrenta um crescente mercado ilegal de cigarros e um ambiente cada vez mais restritivo ao consumo, produção e distribuição do cigarro, além de uma avaliação da situação atual da empresa e das expectativas para o futuro. Depois de analisarmos todos os movimentos estratégicos realizados ao longo desta trajetória, iremos compará-los com o modelo de crescimento proposto por Alfred Chandler e seus conceitos de estratégia e estrutura, desenvolvidos a partir do estudo da grande empresa industrial.

INDICE

INTRODUÇÃO	7
CAPÍTULO I – APRESENTAÇÃO DE CONCEITOS E MODELOS TEÓRICOS.....	10
I.1 – ALFRED CHANDLER	10
I.2 – CONCEITOS DE ESTRATÉGIA E ESTRUTURA	11
I.3 – MODELO DE CRESCIMENTO	13
CAPÍTULO II – CRIAÇÃO E EXPANSÃO DA SOUZA CRUZ	17
II.1 – SOUZA CRUZ & CIA.....	17
II.2 – CRIAÇÃO DE SISTEMA FORNECEDOR DE MATÉRIA PRIMA	21
II.3 – AUMENTO DA CAPACIDADE PRODUTIVA.....	23
II.4 – EXPANSÃO GEOGRÁFICA	24
II.5 – INVESTIMENTO EM MARKETING.....	25
II.6 – FAZENDA EXPERIMENTAL	26
II.7 – PESQUISA E DESENVOLVIMENTO	27
CAPÍTULO III – CHEGADA DA CONCORRÊNCIA E DIVERSIFICAÇÃO DE ATIVIDADES	28
III.1 – NOVOS CONCORRENTES.....	28
<i>III.1.1 – Philip Morris</i>	<i>30</i>
III.2 – INVESTIMENTOS REALIZADOS	31
<i>III.2.1 – Exportação de fumo em folha</i>	<i>31</i>
<i>III.2.2 – Cigarros com filtro</i>	<i>31</i>
<i>III.2.3 – Aumento de capacidade produtiva</i>	<i>32</i>
<i>III.2.4 – Beneficiamento e estocagem do fumo.....</i>	<i>32</i>
<i>III.2.5 – Aumento da capacidade de distribuição.....</i>	<i>33</i>
<i>III.2.6 – Combustíveis alternativos.....</i>	<i>33</i>
<i>III.2.7 – Sistema de vendas</i>	<i>33</i>
<i>III.2.8 – Investimento em capital humano</i>	<i>34</i>
III.3 – MARKETING CULTURAL.....	34
<i>III.3.1 – Free Jazz Festival.....</i>	<i>35</i>
<i>III.3.2 – Carlton Dance</i>	<i>35</i>

III.3.3 – <i>Hollywood Rock</i>	35
III.3.4 – <i>Outros eventos</i>	36
III.4 – DIVERSIFICAÇÃO DE ATIVIDADES	36
III.4.1 – <i>Mudanças na estrutura organizacional</i>	38
III.5 – CENTRALIZAÇÃO DOS NEGÓCIOS NA INDÚSTRIA DE TABACO	38
CAPÍTULO IV – O MERCADO ILEGAL E AS RESTRIÇÕES À INDÚSTRIA.....	40
IV.1 – CONSELHO INTERMINISTERIAL DE PREÇOS	40
IV.2 - DOWNTRADING	41
IV.3 – MERCADO ILEGAL	41
IV.4 – MEDIDAS RESTRITIVAS	42
IV.4.1 – <i>Da proteção contra a exposição à poluição tabagística</i>	42
IV.4.2 – <i>Do acesso aos produtos derivados de tabaco e proteção aos jovens</i>	43
IV.4.3 – <i>Da publicidade e patrocínio dos produtos derivados de tabaco</i>	44
IV.4.4 – <i>Do controle e fiscalização de produtos derivados de tabaco</i>	44
IV.4.5 – <i>Da taxaço e preços de cigarros</i>	45
IV.5 – INVESTIMENTOS REALIZADOS	46
IV.5.1 - <i>Produção</i>	46
IV.5.2 - <i>Processamento de fumo</i>	47
IV.5.3 – <i>Relação com o produtor rural</i>	48
IV.5.4 – <i>Distribuição</i>	48
IV.5.5 – <i>Outras estratégias</i>	49
IV.6 – A SOUZA CRUZ EM NÚMEROS	50
CONCLUSÃO.....	52
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	57

INTRODUÇÃO

O primeiro relato sobre o tabaco escrito em uma língua europeia é de Cristóvão Colombo e data de 12 de outubro de 1492, quando ele chegou às praias de São Salvador: “os nativos trouxeram frutas, lanças de madeira e algumas folhas secas [tabaco] que emanavam uma fragrância distinta” (ROBICSEK, 2004). Ainda segundo o autor, existem relatos de uso do tabaco em forma de cigarro pelos Maias, entre os séculos IX e X, bem como cerâmicas com pinturas ilustrando lordes fumando um cigarro.

O consumo do cigarro, entretanto, só se popularizou a partir do final do século XIX, com o advento de máquinas que otimizaram a produção. Ainda assim, a primeira expansão do consumo só acontece no pós Primeira Guerra Mundial, praticamente entre consumidores do sexo masculino. O público feminino só é atingido, realmente, após a Segunda Guerra Mundial.

Em meados do século XX, o ato de fumar havia sido transformado em algo glamoroso, elegante. Enquanto isso, a indústria tabagista ganhava força e prosperava. As grandes empresas produtoras de cigarro atingiam posições de grande relevância na economia global. A partir da década de 70, o cenário muda, quando começam a ser estudados os efeitos do consumo do cigarro e estudos mostram a relação entre o consumo do tabaco e o desenvolvimento de doenças graves. A população mundial começa a tomar ciência dos perigos de fumar.

Desde então, cada vez mais, se fala sobre os malefícios do cigarro. Organizações Não Governamentais (ONGs) no mundo todo fazem campanhas contra o cigarro, os governos tentam controlar a propagação do ato de fumar através de legislações que restringem a produção e o consumo do cigarro. Como resultado, o número de fumantes (em relação à população total) cai a cada ano. As empresas produtoras de cigarro veem suas vendas diminuir cada vez mais.

A Souza Cruz foi fundada no início do século XX, no Brasil e revolucionou completamente a indústria brasileira de tabaco ao introduzir novas máquinas e novos métodos de produção. Hoje, a companhia é uma das maiores empresas produtoras de derivados do

tabaco no mundo, líder da indústria de tabaco brasileira e, ao longo do século XX, chegou a alcançar o posto de maior empresa privada brasileira.

Este trabalho tem como objetivo mostrar a transformação da empresa Souza Cruz e, conseqüentemente, da indústria de tabaco brasileira, ao longo do século XX, os investimentos realizados que possibilitaram à empresa atingir a posição de líder desta indústria, os movimentos que permitiram a verticalização do negócio, as barreiras à entrada criadas, os desafios surgidos e como a empresa os enfrentou, bem como identificar no processo as etapas do modelo de crescimento proposto por Chandler em sua discussão sobre estratégia e estrutura.

Para tal, no primeiro capítulo será apresentada a abordagem teórica, baseada nos conceitos de estratégia e estrutura desenvolvidos por Alfred Chandler, historiador econômico que inaugurou o estudo da grande empresa industrial e seu modelo de crescimento.

No segundo capítulo, serão descritos o processo de fundação da companhia; os esforços em criar uma marca diferenciada dos concorrentes; os primeiros investimentos visando expandir a capacidade produtiva para absorver a demanda crescente, assim como as causas do aumento dessa demanda; a venda do controle acionário para a British American Tobacco (BAT); os investimentos realizados com o intuito de expandir a empresa nacionalmente; a criação de um sistema de fornecimento constante de matéria prima; o aumento da capacidade produtiva através da construção de novas fábricas e usinas; o desenvolvimento das técnicas de marketing; e os avanços nas pesquisas sobre técnicas de cultivo do tabaco.

Em seguida, o terceiro capítulo, aborda a chegada de novos e experientes concorrentes no mercado brasileiro, os investimentos realizados em novas áreas, a implementação do marketing cultural e a diversificação de atividades e posterior centralização nos negócios de tabaco.

O capítulo quatro discute os problemas surgidos no final do século XX, tais como: o crescimento do maior concorrente da Souza Cruz, o mercado ilegal, e o aumento da intervenção governamental através da imposição de medidas restritivas cada vez mais limitadoras. Será visto, ainda, os investimentos realizados com o objetivo de centralizar as operações da companhia e reduzir os custos operacionais.

Finalmente, nas considerações finais, serão expostas as conclusões acerca do impacto das ameaças do mercado ilegal e das legislações antifumo, como os investimentos realizados ao longo do século XX serviram para preparar a Souza Cruz para enfrentar esses desafios, quais as perspectivas para o futuro da empresa e se há algum indício da aplicação da teoria de estratégia e estrutura de Chandler na trajetória da empresa.

CAPÍTULO I – APRESENTAÇÃO DE CONCEITOS E MODELOS TEÓRICOS

1.1 – Alfred Chandler

O interesse de Alfred Chandler, historiador norte-americano, pelo estudo da história das grandes empresas industriais surge cedo em sua vida. Alguns anos após escrever sua tese de pós-graduação sobre uma história comparada das grandes empresas ferroviárias norte-americanas em seus primórdios, Chandler escreve um artigo chamado “Os primórdios da grande empresa na indústria norte-americana”, para a *Business History Review*, em 1959. O artigo tem como objetivo examinar o período inicial da grande empresa na indústria norte-americana, a partir do estudo de caso das 50 maiores empresas industriais do país a partir do início do século XX, para descobrir o que havia contribuído para a mudança das empresas.

[o] que no passado americano deu aos empresários a oportunidade ou criou-lhes a necessidade de mudar o que estavam fazendo ou o modo de fazê-lo? Em outras palavras, o que os estimulou a desenvolver novos produtos, novos mercados, novas fontes de matérias-primas, novos meios de adquirir, beneficiar ou comercializar os artigos com que lidavam? O que os incentivou a descobrir novos métodos de financiamento, novos meios de administrar ou organizar suas empresas? (CHANDLER, 1998, p. 35 *apud* BELLINGIERI, 2012)

Chandler busca, então, segundo os elementos que constituem o processo de destruição criativa de Schumpeter, conhecer “... quais seriam os fatores dinâmicos na história empresarial norte-americana, dinâmicos no sentido de favorecer a mudança e a inovação...”. (CHANDLER, 1998, p. 35, *apud* BELLINGIERI, 2012).

“O processo de ‘destruição criativa’ na indústria que ‘*incessantemente revoluciona a estrutura econômica a partir de dentro, incessantemente destruindo a velha, incessantemente criando uma nova*’, é o fato essencial acerca do capitalismo, estando todos os elementos da estratégia de negócios refletidos neste processo.” (VINHA, 2000)

Chandler revolucionou o estudo da História de Empresas ao apresentar uma nova ótica sobre o assunto: diferentemente dos estudos anteriores, que focavam a discussão no papel do empresário, o autor buscou compreender quais fatores propiciaram as mudanças e a evolução da grande empresa industrial – quais forças externas propiciaram as condições para a

ocorrência de processos internos de mudanças burocráticas nas empresas e como essas mudanças internas afetaram o mercado externo.

Em 1962, Chandler escreve uma de suas grandes obras: *Strategy and Structure*. Nela, o autor busca formular generalizações e hipóteses da administração da grande empresa, através do estudo comparativo (segundo o autor, este método é mais eficaz do que o estudo de uma só empresa) de várias empresas, com foco no estudo de caso sobre as mudanças organizacionais que levaram quatro grandes empresas norte-americanas a adotarem uma estrutura multidivisional descentralizada. O autor procura entender o que levou as empresas a alterarem suas estruturas organizacionais e, após definir o conceito de estratégia e os fatores que devem ser considerados na mudança de estratégia, chega a sua grande formulação teórica: a estratégia determina a estrutura.

1.2 – Conceitos de estratégia e estrutura

As definições existentes na literatura para o conceito de estratégia são quase tão numerosas quanto seus autores. Embora haja certa convergência entre elas, sobretudo em suas bases, as abordagens sobre o conteúdo ou o processo de formação da estratégia divergem de acordo com o entendimento de cada autor sobre o tema.

“Estratégia é então ‘a principal ligação entre fins e objectivos e políticas funcionais de vários sectores da empresa e planos operacionais que guiam as actividades diárias’ (Hofer e Schendel, 1978: 13), isto é, compreende a escolha dos meios e articulação de recursos para atingir os objectivos (Hofer e Schendel, 1978; Thietart, 1984), que pode tomar a forma de um ‘plano unificado, compreensivo e integrado relacionando as vantagens estratégicas com os desafios do meio envolvente’ (Jauch e Glueck, 1980: 12).

(...) estratégia é a determinação dos objectivos de longo prazo, das políticas e acções adequadas para os atingir e a correspondente afectação de recursos, isto é, a estratégia compreende a definição dos objectivos e dos meios, conforme Chandler (1962); Learned, Christensen, Andrews e Guth (1965); Ansoff (1965); Katz (1970); Andrews (1971); Steiner e Miner (1977), Hax e Majluf (1988); Quinn (1980).” (NICOLAU, 2001, p.7)

Diretamente relacionados às definições do conceito de estratégia, estão os métodos que lhe originam. O surgimento e a implementação da estratégia não são iguais para todas as empresas, mas antes resultado da união de fatores externos (características e condições do

meio envolvente) e de fatores internos (capacidades materiais e humanas, tamanho, cultura), particulares de cada caso.

Chandler define o conceito de estratégia como: “A determinação dos objetivos básicos de longo prazo de uma empresa e a adoção das ações necessárias e alocação de recursos para obtenção desses objetivos” (Chandler, 1962). O autor, após realizar um estudo comparativo das mudanças organizacionais ocorridas em quatro grandes empresas norte-americanas (Du Pont, General Motors, Standard Oil e Sears, Roebuck), concluiu que as mudanças na estrutura organizacional dessas empresas eram provocadas por mudanças nas estratégias que estas seguiam e estavam ligadas às mudanças nas condições externas enfrentadas por elas. Em outras palavras, a estratégia determina a estrutura.

“Quando a adoção de uma nova estratégia adiciona novo tipo de pessoal e meios, e altera o horizonte dos negócios, isto pode ter um profundo efeito sobre a forma da organização. Deduz-se disso que a estrutura acompanha a estratégia, isto é, quando a estratégia é mudada, a estrutura também deve sofrer modificações.” (VINHA, 2000)

“(…) as decisões estratégicas têm por objetivo a distribuição, no longo prazo, dos recursos existentes e o desenvolvimento de novos e essenciais recursos, como forma de assegurar a saúde continuada e o crescimento futuro do empreendimento. A natureza do investimento nesses recursos é que vai determinar a direção, o crescimento e a subsequente mudança estrutural da empresa.” (ALMEIDA et al., 2006)

Chandler define estrutura como: “o projeto de organização através do qual a empresa é administrada” (Chandler, 1962). O autor considera que se a mudança de estratégia não for sucedida por uma mudança de estrutura, a administração torna-se ineficiente e a nova estratégia não será totalmente eficaz.

“(…) Chandler observa, ainda, que a estrutura demora a se adaptar à estratégia, ou porque as necessidades administrativas criadas pela nova estratégia não foram positivas ou fortes o suficiente para requerer uma mudança estrutural, ou porque os executivos envolvidos não estavam conscientes desta necessidade e não perceberam as oportunidades externas, mantendo o mesmo pessoal, as mesmas atividades, os mesmos canais de comunicação e autoridade, e os mesmos tipos de informação. Tal administração torna-se, portanto, ineficiente.” (VINHA, 2000)

“Os problemas administrativos provocados pela nova estratégia só serão resolvidos com a remodelação da estrutura organizacional, visando adequá-la à nova estratégia. Em caso contrário, a nova estratégia não será totalmente eficaz, resultando em ineficiência econômica (...).” (SILVA, 1985)

Ao analisar a evolução histórica do capitalismo americano, Chandler notou que as empresas adotam diferentes padrões de crescimento (estratégias) em reação a mudanças no cenário externo (renda, tecnologia, população, entre outros) e que essa alteração na estratégia é seguida de uma alteração na estrutura organizacional: “A estrutura organizacional segue a estratégia de crescimento da firma, sendo os tipos mais complexos de estrutura resultado de uma concatenação de diversas estratégias básicas” (Chandler, 1962).

Apesar de alguns autores sustentarem a hipótese de Chandler, de que a estrutura segue a estratégia, esta relação parece não ser tão linear. Existem situações em que o inverso também se aplica, ou seja, a estratégia segue a estrutura. Uma queda no desempenho, devido a um problema entre a estratégia e a estrutura, pode levar a uma mudança em qualquer um dos lados. De outra forma, nem sempre os executivos estarão dispostos a alterar suas estratégias em busca de empregar os recursos da empresa mais lucrativamente, se não houver um problema de lucratividade com a estratégia atual. Segundo Luis Eduardo Silva, “A direção de causalidade real entre esses elementos só poderá ser estabelecida a partir da análise das condições de mercado, performance, estrutura de poder, história e perspectiva da firma” (SILVA, 1985, p.47).

1.3 – Modelo de crescimento

Chandler foi o primeiro autor a elaborar um estudo empírico demonstrando que o crescimento é um processo natural no desenvolvimento das empresas. Para o autor, o crescimento da grande empresa está relacionado a uma série de fatos conectados. Ele relata que a obtenção de economias de escala e escopo (redução dos custos de transação) é o fator principal responsável pelo crescimento das firmas, já que tais economias possibilitam às firmas se ampliarem aumentando proporcionalmente o número de operações internamente.

A partir da análise realizada em sua obra *Strategy and Structure*, acerca das mudanças estratégicas e estruturais ocorridas em quatro grandes empresas americanas, Chandler identifica quatro estratégias básicas de crescimento (que compõem seu modelo de crescimento):

- A princípio, as empresas são unidades simples (com plantas de produção, escritórios de venda, armazéns) atuando num único setor de negócio, num único espaço e realizando uma única função.
- A primeira etapa da estratégia de crescimento se restringe a uma expansão do volume de operações e traz a necessidade da criação de um posto administrativo, alterando a estrutura.
- A segunda etapa da estratégia de crescimento consiste na expansão geográfica, com a criação de várias filiais no mesmo ramo de negócio e função, exigindo nova mudança estrutural com a criação de uma coordenação centralizada e estabelecimento de padrões.
- A terceira etapa compreende a integração vertical de outras funções, no mesmo ramo de negócio, e requer a criação de uma organização funcional para gerenciar as diferentes atividades.
- A quarta e última etapa identificada por Chandler é a diversificação de produto, com o ingresso da empresa em novas indústrias, enquanto o mercado primário declina, objetivando empregar os recursos disponíveis. Esta etapa traz uma complexidade estrutural maior, pois requer a criação de uma estrutura multidivisional, com divisão da administração estratégica (longo prazo) e a administração operacional (curto prazo).

O autor comenta que tais estratégias podem ser produtivas ou defensivas, onde as primeiras visam aumentar a produtividade da empresa e as segundas visam defender a firma de uma ameaça exterior. A principal característica deste modelo de crescimento de Chandler é que a adição de novas fontes de diversidade resulta em maior complexidade, exigindo mudanças de organização ao longo de etapas.

Ao longo dos anos, diversos autores desenvolveram ainda mais o modelo de Chandler. Uma extensão natural foi a adição de outras dimensões da estrutura organizacional, além da departamentalização, como: grau de centralização, processo de alocação de recursos, sistemas de recompensa. John Stopford considera a organização mundial (por produto ou por área) nas etapas das estratégias de crescimento das firmas. O modelo de Galbraith/Nathanson, diverge do de Chandler a partir da segunda etapa. Após um crescimento de tamanho (primeira etapa – expansão de volume), a firma tem três alternativas de crescimento: “integração vertical, levando à uma estrutura centralizada funcional; crescimento interno (...), ocasionando a

adoção de uma estrutura multidivisional; ou diversificação não-relacionada (...), acarretando a constituição de uma holding ou conglomerado”. (SILVA, 1985, p. 45). A maior característica deste modelo é a flexibilidade: a inclusão de qualquer princípio de diversidade a uma estrutura mais simples, conduz a uma nova estrutura.

Ao longo da trajetória da Souza Cruz, podemos identificar claramente as quatro etapas do modelo de crescimento de Chandler.

A condição inicial de Chandler, onde a empresa é uma unidade simples, atuando em um único setor, em um único espaço, pode ser identificada nos primeiros anos após a criação da Souza Cruz, onde a empresa funcionava em um único galpão, com a finalidade de fabricar cigarros e contando com apenas 16 funcionárias.

A primeira etapa da estratégia de crescimento, expansão de volume, é observada nos momentos em que a empresa importa máquinas alemãs que aumentam em dez vezes a velocidade de produção de cigarros e na compra da antiga Imperial Fábrica de Rapé Paulo Cordeiro, que devido ao seu tamanho, possibilita uma expansão significativa da capacidade de produção, aumentando o número de funcionários para cerca de 150. Embora não tenha sido possível, ao longo da pesquisa envolvida na realização deste trabalho, encontrar algum documento comprovando uma mudança na organização estrutural da empresa neste ponto, devido ao aumento significativo da mão de obra, é plausível supor que houve a criação de algum nível de administração, pois seria inviável que apenas um homem (o presidente e fundador da empresa) cuidasse de tamanho quadro de funcionários.

A segunda etapa, expansão geográfica, pode ser vista ao longo da primeira metade do século XX, em diversos investimentos realizados pela Souza Cruz, como: a instalação de 8 unidades fabris, 6 usinas de beneficiamento de fumo, 130 filiais e depósitos instalados nas 5 regiões do país, além do aprimoramento do sistema de distribuição, com a substituição das carroças de tração animal por automóveis. Toda a operação da empresa era administrada pelo escritório central localizado na cidade do Rio de Janeiro.

A terceira etapa, integração vertical, é verificada com a aquisição e posterior incorporação da Lithographica Ferreira Pinto, bem como a incorporação da Cia. Brasileira de Fumo em Folha, transformados nos Departamento Gráfico e Departamento de Fumo, respectivamente. A incorporação de novas etapas da cadeia produtiva à empresa trouxe a

necessidade de uma mudança na estrutura organizacional da empresa, com a criação de departamentos destinados à cada etapa específica: Departamento Gráfico, responsável por todas as atividades de propaganda e publicidade; Departamento de Fumo, responsável pela coordenação das atividades de produção e processamento do fumo.

A quarta e última etapa do modelo de crescimento de Chandler, diversificação de produto, pode ser constatada na estratégia de diversificação de atividades realizada pela Souza Cruz nas décadas de 70 e 80. Afetada por uma queda nas taxas de crescimentos e antecipando um declínio no mercado de cigarros, a empresa resolveu entrar em negócios não relacionados ao tabaco, como alternativa para empregar os recursos disponíveis de maneira mais lucrativa. Assim, a Souza Cruz adquiriu, ao longo dos anos de 70 e 80, empresas de diversos setores como: alimentos, supermercados, celulose, administração de imóveis, biotecnologia agrícola, roupas, entre outros. Devido a esta mudança na estratégia definida pela empresa, seguiu-se uma alteração na organização estrutural da empresa: a diretoria da Souza Cruz foi dividida entre o Conselho de Administração (composto pelo presidente, três vice-presidentes e diretores conselheiros) e a diretoria executiva, dedica exclusivamente à atividade principal da empresa (SOUZA CRUZ, 1974). O presidente da Souza Cruz passou a ser responsável por todas as atividades e investimentos do grupo no país. Houve uma descentralização administrativa da parte operacional da divisão cigarreira da empresa, com a criação das Gerências Administrativas Regionais. Em 1981, após uma mudança no estatuto da empresa permitindo a constituição de subsidiárias integrais, foi fundada a Companhia de Cigarros Souza Cruz, com a finalidade administrar todos os negócios da empresa no setor de cigarros e fumo. A Souza Cruz e Comércio passou a funcionar como holding, realizando o planejamento empresarial do Grupo, a coordenação e aprovação dos planos das empresas operacionais e a alocação de recursos de investimentos, conforme prioridades preestabelecidas (SOUZA CRUZ, 1982).

As atividades da Souza Cruz, nas quais identificamos as quatro etapas da estratégia de crescimento de Chandler, serão vistas ao longo deste trabalho, nos capítulos seguintes.

CAPÍTULO II – CRIAÇÃO E EXPANSÃO DA SOUZA CRUZ

II.1 – Souza Cruz & Cia

A história da Souza Cruz tem início no ano de 1903, no dia 3 de fevereiro, quando foi dada a entrada no registro da marca da empresa, pelo seu fundador Albino de Souza Cruz, na Junta Comercial da Capital Federal:

“- Souza Cruz, Companhia de negociantes estabelecidos nesta praça, à rua Gonçalves dias, no 16, com commercio de charutos, cigarros e artigos para fumantes, vem apresentar a esta Junta a marca acima collada, para distinguir os fumos e seus preparados, a qual consiste no seguinte. Um rótulo de forma espherica azul, em que se vê uma grande estrella branca de cinco pontas, no centro da qual estão as iniciais SC atravessadas por uma seta. Rodeando esta estrella e nos entervallos compreendidos entre as suas pontas vêem-se os dizeres Grande Fábrica de Cigarros Feitos a Mão. Marca Registrada. A referida marca será uzada pelos suplicantes nos pacotes de fumo e maços de cigarros e nos demais envólucros que contiver os referidos productos, e bem assim nos cartões, notas, facturas, recibos, etc., ficando considerada como marca geral de seu estabelecimento, podendo variar em cores e dimensões, a fim de distinguir e melhor garantir os seus direitos de propriedade e commercio. Rio de Janeiro.” (SOUZA CRUZ, 1983).

Este ato demonstrava uma preocupação, desde o início, em deter uma marca única, exclusiva e diferente das demais, e em se defender contra possíveis plágios de concorrentes, uma atitude sensata em uma indústria com histórico de casos de plágio.

“Esses cigarreiros talvez se sentissem mais estimulados a fazer registros e proteger as marcas de fábrica e a respectiva embalagem, por ter sido no meio da indústria do tabaco que se deu o processo que desencadeará a legislação de proteção à propriedade industrial no país (Lima, E., 1994).” (LIMA, 1998, p.52).

Em seguida, em sete de março de 1903, os sócios Albino e Augusto Nersbach, registraram o contrato da empresa. Nascia então, na Rua Gonçalves Dias, nº 16, a Souza Cruz & Cia, cuja maior parte do capital era detida por Albino, e cuja atividade fim seria o “*commercio de fabrico de cigarros, fumos e artigos para fumantes*” (ARQUIVO NACIONAL, 1995). Esta viria a ser a maior empresa brasileira privada, em 1978 (ranking da Revista Exame Melhores e Maiores).

Apesar de instalada no centro da capital, no início, a Souza Cruz era pouco mais que uma empresa doméstica. No salão transformado em linha de montagem, trabalhavam apenas 16 funcionárias.

Naquele período, a produção de cigarro era quase artesanal, sendo o cigarro vendido em corda. O consumidor tinha que cortar o fumo em pedaços bem pequenos, raspar a palha de milho com uma faca, no intuito de torná-la mais macia, e enrolar o fumo na palha para, só então, fumá-lo. Os primeiros cigarros produzidos pela Souza Cruz já vinham enrolados em papel.

Desde cedo pode-se notar um esforço para se diferenciar dos concorrentes, através da constante busca por inovações no processo de produção. Em 14 de abril de 1903, foi realizada a patente de um novo método de fabricar carteiras de papel para embalar e acomodar os cigarros. No mesmo ano, em 21 de junho, foi registrada outra patente, uma carteira de papel fechado no formato de envelope, com a imagem de uma mulher fumando e arabescos em azul, com os seguintes dizeres: - Cigarrinhos Hamburguezes - Souza Cruz Companhia - Rua Gonçalves Dias nº16 - Especialidade - Rio de Janeiro.

A essa altura, apesar de rudimentares, as máquinas operadas na companhia eram capazes de enrolar e deixar prontos para consumo cinco cigarros por vez. A Souza Cruz causou uma verdadeira revolução na indústria de cigarros do Brasil. Fumar cigarros enrolados em papel passou a ser sinônimo de elegância e modernidade.

O sucesso dos novos cigarros e o aumento da produtividade, causado por tais inovações, permitiram uma maior penetração dos produtos da empresa no mercado carioca e contribuiu para a difusão do hábito de fumar.

Com o aumento da demanda, havia uma oportunidade para aumentar ainda mais a produção e, em 1909, seis anos após a inauguração da primeira fábrica, a Souza Cruz importou da Alemanha máquinas que produziam cigarros a uma velocidade 10 vezes maior. Além de patentear um aparelho regulador de marcha (Regulador PHOENIX), que possibilitava economia de tempo e de recursos na fabricação de cigarros.

Além de mais eficientes, as máquinas alemãs trouxeram outra novidade: uma embalagem diferente das existentes até então, leve, com custo irrisório e onde podiam ser

impressos fotografias, retratos, etc. Albino de Souza Cruz conseguiu a patente desse modelo de carteira de cigarros por 15 anos, e as chamou de carteirinhas Cubanas. Todas as marcas produzidas pela Souza Cruz nos anos seguintes foram encarteiradas dessa forma.

A patente desse novo modelo de carteira concedeu a Souza Cruz um diferencial competitivo sobre os concorrentes, o que provavelmente foi a causa do significativo aumento de volume de vendas da empresa. A pequena fábrica da Rua Gonçalves Dias não dava conta do volume de produção gerado com a importação das máquinas alemãs: era necessário expandir. Foi nesse momento que foi realizada a aquisição da Imperial Fábrica de Rapé Paulo Cordeiro, situada na Rua Conde de Bonfim, 1181, no bairro da Tijuca, pela quantia de 132 contos de réis (MORAIS, 2003).

Tendo sido a mais importante fábrica de rapé do Rio de Janeiro, em 1850, com mais de 50 operários, a Imperial Fábrica de Rapé estava abandonada. Com a aquisição, a nova fábrica foi remodelada, modernizada e inaugurada em 1910 e abrigava 150 funcionários. Em apenas sete anos, a Souza Cruz havia passado de uma micro empresa, com 16 funcionários, para uma das maiores empresas da indústria brasileira de fumo, com 150 funcionários.

Com o contínuo lançamento de marcas bem sucedidas e uma demanda cada vez maior, havia espaço para a Souza Cruz aumentar sua fatia de mercado, já que esta atuava apenas no Rio de Janeiro. Era necessário, no entanto, investimentos pesados em modernização, máquinas, expansão geográfica, entre outros. A importação das máquinas alemãs, em 1909, e a posterior compra, modernização e reinauguração, em 1910, da Imperial Fábrica de Rapé Paulo Cordeiro anulavam a possibilidade de mais investimentos com capital próprio. É nesse momento que o controle acionário da Souza Cruz é vendido para a British American Tobacco (BAT) – esta foi criada em 1902, a partir da união de duas enormes empresas do setor de tabaco: American Tobacco Co. (norte americana) e Imperial Tobacco Co. (formada a partir da fusão de 13 empresas britânicas de fumo).

A venda do controle acionário se dá em um momento de grandes mudanças dentro da própria BAT, pois é só a partir de 1912, por questões internas, que a companhia começa a realizar investimentos relevantes no continente Americano, através, principalmente, da aquisição de empresas de cigarro já existentes. Contudo, a maioria das aquisições da BAT na América Latina obteve autonomia operacional (COX, 1989), o que explica o fato de, que

mesmo depois de perder o controle acionário, o fundador Albino de Souza Cruz continuou na presidência da Souza Cruz.

Nas décadas seguintes, o consumo de cigarro no Brasil continuou aumentando significativamente. Esse crescimento está diretamente ligado à propagação do hábito de fumar que, possivelmente, pode ser explicado por alguns fatores, como: o surgimento dos meios de comunicação de massa – o rádio na década de 1920 e a televisão na década de 1950 – e a Primeira Guerra Mundial, como aponta Carvalho (2001):

“Até a Primeira Guerra Mundial, o cigarro estava em grande parte confinado às camadas marginais da sociedade americana”, relata a historiadora Cassandra Tate, que estudou essa cruzada contra o fumo. Aquelas margens seriam formadas de imigrantes (sobretudo os oriundos do Mediterrâneo, fumantes contumazes), trabalhadores braçais, mulheres que se vendiam no mercado sexual e vanguardistas de ambos os sexos. Tudo isso sofreria uma reviravolta com a Primeira Guerra. (...) Com a Primeira Guerra, o cigarro sofreu uma conversão – o pequeno “diabo branco” transformou-se em símbolo de civismo, de democracia e, sobretudo, de heroísmo, imagem plasmada no soldado que triunfara na Europa. O efeito foi imediato. Entre 1918 e 1928, as vendas de cigarro quadruplicaram nos EUA. O cigarro deixara o gueto dos vanguardistas, dos trabalhadores e dos imigrantes e transformara-se em produto de massa. (...) A principal diferença foi que a Primeira Guerra contou com outros três aliados para propagar o cigarro nos EUA: a urbanização acelerada, a criação do mercado de massa e a expansão do mercado de trabalho. Foram essas as mudanças que criaram as condições para o aumento do consumo de cigarro.” (CARVALHO, 2001, p.38;40).

O autor diz ainda que o cinema Hollywoodiano teve papel fundamental na propagação do hábito de fumar ao transformar o cigarro em símbolo mundial de modernidade: fumar passou a ser sexy e glamoroso.

Esses acontecimentos, embora globais, possivelmente tiveram impacto direto no consumo de cigarros no Brasil e a Souza Cruz soube aproveitar esse momento. Foram feitos investimentos no sentido de criar um mercado constante de fornecimento de matéria prima, adequar a planta industrial para processar desde o insumo primário ao produto final, desenvolvimento de novas tecnologias agrícolas e industriais, desenvolvimento de mão de obra especializada e, principalmente, a criação de uma malha de distribuição de enorme capilaridade que permitiria alcançar o consumidor em qualquer lugar do país, e que daria uma enorme vantagem competitiva em relação aos competidores, reais e potenciais. Podemos então perceber que a Souza Cruz assume uma posição de *first mover*.

Chandler apresenta, em *Scale and Scope* (1999), a noção de *first movers* como sendo as primeiras empresas a efetuarem um conjunto de investimentos em marketing, produção, recursos humanos, pesquisa e desenvolvimento e distribuição. Tais empresas obtiveram enormes vantagens competitivas, tornando-se oligopolistas ou até monopolistas, mantendo tais posições por décadas

Além disso, esse expansivo investimento da Souza Cruz acontece exatamente no momento em que ocorre um processo de concentração de capital na indústria de fumo, onde pequenas firmas familiares perderam espaço para as grandes empresas, que começaram a dominar o mercado, segundo relata Lima (1998):

“O crescimento da Souza Cruz coincide com o gradual enfraquecimento das fábricas de cigarros de porte menor, como as estudadas nesse trabalho. Enquanto que no século XIX havia em Pernambuco uma grande quantidade de cigarreiros, a partir da I Grande Guerra, inicia-se a concentração da produção nas mãos das fábricas maiores, como a Caxias e a Lafaiette, até que também estas sucumbem, cedendo lugar ao cigarro vindo do Sul do país, a partir da década de trinta, exatamente quando a Souza Cruz inicia seu avanço nacional.”(LIMA, 1998, p.60).

II.2 – Criação de sistema fornecedor de matéria prima

Com todo o investimento realizado com a expansão da fábrica e a modernização do maquinário, que permitiu reduções de tempo e custos de produção, além de inovações como as novas embalagens de cigarro, a Souza Cruz criou uma crescente massa de consumidores mais exigentes - que não se contentava mais com os cigarros de palha rústicos, tão populares há alguns anos.

Para continuar seu plano de crescimento, a empresa precisava superar outro obstáculo: a escassez de matéria prima, principalmente de boa qualidade (até então, era usada na produção do cigarro uma mistura de fumos que a empresa importava da Turquia e China). Para tanto, a solução encontrada pela empresa consistiu em duas etapas diferentes: a criação de uma fonte regular e constante de matéria prima e a integração da etapa de processamento do fumo bruto à cadeia produtiva.

Em 1918, a Souza Cruz criou, em Santa Cruz do Sul, a Cia. Brasileira de Fumo em Folha, que seria responsável por coordenar as atividades de produção e processamento do fumo, e instalou, na mesma cidade, a primeira usina de processamento de fumo do país.

Nessa época ainda não existia uma cultura de cultivo de fumo no Brasil: até então, o agricultor plantava qualquer tipo de fumo e o secava em galpões abertos. Assim, ainda no ano de 1918, a empresa importou técnicos estrangeiros (os primeiros “expatriados” da empresa) que se espalharam pelo interior do Rio Grande do Sul, a fim de estudar as condições do solo e determinar a melhor área para o plantio do fumo. Neste mesmo ano foram importadas sementes do fumo Virgínia tipo estufa (um tipo de fumo claro, próprio para a fabricação de cigarros).

A partir de Moraes (2003), nota-se que, 1918 foi um ano importante para a empresa, pois, ainda neste ano, a empresa criou o que foi chamado de sistema integrado de produção, que consistia em uma parceria entre a empresa e o agricultor de fumo, onde a empresa se comprometia a comprar de cada produtor uma cota previamente estabelecida da produção, além de fornecer assistência técnica, insumos e sementes para o produtor que optasse pela atividade fumígena. Estas medidas visavam o aumento da produtividade na produção do fumo, através de uma produção padronizada e de qualidade.

A primeira e maior mudança foi a introdução do plantio do fumo de estufa (secado em estufas à vapor). Em 1920, dois anos após a instalação da usina de processamento de fumo, na cidade de Santa Cruz do Sul (RS), foi instalada, na mesma, a primeira linha de secagem de fumo à vapor (importada dos EUA). Esta usina foi capaz, até a metade da década de 1920, de processar todo o fumo consumido pela Souza Cruz na fabricação de cigarros. Após este período, foi necessária a construção de outra usina, na cidade de Santo Ângelo – RS, que ficou pronta em 1928.

Ao longo dos anos, com o aumento da produção, diversas unidades de fumo responsáveis por todo o processo, desde o plantio do fumo até o envio para o processamento, foram instaladas no sul do país – Lajeado (RS) em 1942, Blumenau (SC) em 1946, Tubarão (SC) em 1955, Brusque (SC) em 1957, e Rio Negro (PR) em 1960.

Em 1955, a Souza Cruz cria o seu Departamento de Fumo a partir da integração da Cia. Brasileira de Fumos em Folha à empresa, em um movimento de verticalização do

negócio. Com o estabelecimento de um modelo de produção cada vez mais vertical e o sistema integrado de produção, a Souza Cruz cria, mais uma vez, barreiras à entrada de novos competidores.

II.3 – Aumento da capacidade produtiva

Na segunda metade da década de 1920, a fábrica do Rio de Janeiro começava a se mostrar insuficiente para suprir a crescente demanda. A empresa já havia implantado diversas filiais em outras regiões e estados do país e começou a expandir fortemente o seu parque fabril.

No ano de 1927, a Souza Cruz inaugurou duas unidades fabris (as primeiras fora do Rio de Janeiro): uma em Salvador e a outra em São Paulo – fábrica Brigadeiro Machado. No ano seguinte, em 1928, foi a vez da inauguração da fábrica de Porto Alegre e, dois anos depois, em 1930, a fábrica de Recife.

Nos anos seguintes, entre outras atividades da empresa, podemos destacar: a aquisição da Companhia de Cigarros Castellões (dona de marcas campeãs de vendas), em 1935; a instalação da fábrica de Belo Horizonte, em 1938; a instalação da Fábrica Alegria, em 1942 – a segunda do estado de São Paulo; e a instalação da fábrica de Belém, em 1954.

Ao final da década de 50, a Souza Cruz firmava a sua posição de líder da indústria de fumo brasileira, com uma estrutura que em nada se assemelhava com aquela existente em 1903, com apenas 16 funcionários e uma pequena fábrica. A empresa agora possuía 6 usinas de beneficiamento de fumo, 8 unidades fabris nas regiões Norte, Nordeste, Sudeste e Sul, 130 filiais e depósitos posicionados por todo o país, quase 9 mil funcionários, além de aproximadamente 20 mil produtores rurais garantindo a sua fonte de matéria prima, o tabaco (SOUZA CRUZ, 1959).

Foram feitos, ainda, investimentos em modernização com a instalação de máquinas de empelcar e de encarteirar cigarros, aparelhos de acondicionar fumo, separadores de fumo cortado, alimentadores automáticos para máquinas de fazer cigarro, entre outros.

Diferente das máquinas utilizadas na fundação da empresa que faziam 5 cigarros por vez, no início dos anos 60 a Souza Cruz conseguia fabricar até 1300 cigarros por minuto e encarteirar 125 maços por minuto. E em 1966, houve a renovação da Fábrica Bonfim, que passou a ser a mais moderna e de maior capacidade da América do Sul (SOUZA CRUZ, 1997).

II.4 – Expansão geográfica

Ao mesmo tempo em que realizava investimentos para aumentar a sua capacidade de produção, a Souza Cruz começava a expandir suas atividades para o resto do país, para adquirir e manter uma maior base de clientes. Em 1916, é realizada a instalação das primeiras filiais da empresa, em São Paulo (SP) e Recife (PE). No ano seguinte é a vez da instalação das filiais de Belo Horizonte (MG) e Curitiba (PR). Em 1924, a filial de Porto Alegre (RS). E, nas seguintes décadas, as filiais de Salvador (BA), Rio de Janeiro (RJ), Belém (PA) e Goiânia (GO). Dessa forma, a Souza Cruz consegue se posicionar, definitivamente, em todas as regiões do Brasil.

Provavelmente, a ação mais importante na expansão territorial da Souza Cruz tenha sido em relação ao sistema de distribuição. Em 1916, a distribuição era realizada por carroças de tração animal. Só em 1932 a empresa substitui as carroças de tração animal por automóveis: maior eficiência e velocidade de distribuição (SOUZA CRUZ, 1983).

Esse investimento no sistema de distribuição foi de tal significância, que a empresa passou, de 4 automóveis em 1932, para 430 automóveis em 1964, além de incorporar caminhões de médio porte à frota da empresa. Devemos destacar, também, a política de manutenção de níveis mínimos de estoque, de forma que o consumidor pudesse receber sempre cigarros recém-fabricados.

A implementação desse sistema de distribuição permitiu à empresa um aumento da base de clientes, além de representar uma enorme vantagem competitiva e, provavelmente, a maior barreira à entrada do setor, como podemos deduzir de Chandler (1977) ao comentar as ações de James Buchanan Duke (dono da maior companhia de cigarro norte-americana):

“Por combinar produção em massa com distribuição em massa Duke podia manter preços baixos e obter elevados lucros. Em 1889, Duke era de longe o maior fabricante na indústria, produzindo 834 milhões de cigarros com vendas de \$4.5 bilhões e lucros de \$400,000 anuais, mesmo com pesados custos de propaganda. Para competirem, os outros fabricantes de cigarro tinham pouca escolha a não ser seguir a estratégia de Duke.” (CHANDLER, 1977, p.291-292)

II.5 – Investimento em marketing

Em 1926, em mais um passo no processo de verticalização do negócio, a Souza Cruz realizou a aquisição da Lithographica Ferreira Pinto, sua fornecedora de embalagens e material de propaganda (em 1955, a Lithographica é incorporada à Souza Cruz, transformando-se no seu departamento gráfico).

Este movimento foi extremamente importante, pois concedeu à empresa maior autonomia na produção de embalagens e rótulos (a um custo menor) e maior capacidade de marketing para a empresa, já que a propaganda em rótulos funcionava como um indutor do consumo ao mexer com a imaginação do consumidor, além de ser um enorme diferencial entre empresas, como visto em Lima (1998):

“Para os empresários do setor, abrir uma litografia, ia além da prática de diversificar o emprego de capital. Era dominar, de dentro, o processo de simbolização necessário para o convencimento do fumante, ainda mais que, até então, a litografia era a única técnica industrial para impressão a cores, em uma fase em que a publicidade nos meios de comunicação engatinhava. Portanto, a embalagem era o principal meio de propaganda junto ao consumidor (...).”(LIMA, 1998, p.120).

Além disso, uma litografia pertencente à empresa é direcionada exclusivamente pelos interesses da própria empresa, ou seja, o foco é atrair o consumidor para aquela marca, diferente de uma litografia independente, como diz Lima (1998):

“As litografias independentes, imprimindo todo tipo de material, foram muito influenciadas pelos gravadores que eram também jornalistas. (...) Os rótulos são, então, um reflexo do que estava nas páginas de jornais, havendo um nítido envolvimento político no meio cigareiro em questões como a Abolição da Escravatura e o Movimento Republicano, que agitaram o Segundo Reinado. (...) Já as litografias de fábrica têm uma abordagem mais publicitária. Funcionando dentro dos limites das empresas cigareiras, não se preocupavam com os problemas da cidade, mas em seduzir o fumante, homem, mulher ou criança.”(LIMA, 1998, p.232).

A partir da década de 1910, a Souza Cruz lançou diversas marcas representadas em seus rótulos por mulheres sensuais, o que contribuiu para incentivar o consumo (visto que a maior parte da sociedade brasileira era de homens solteiros – imigração de mão de obra estrangeira), provavelmente pelas imagens de mulheres causarem uma associação com o prazer de fumar, na mente do consumidor homem. Essa associação é comentada por Lima (1998):

“O ato de fumar está ligado a toda uma iconografia da mulher fatal, presente em fotos das grandes atrizes do teatro, da ópera e do cinema até meados dos anos 30. O cigarro aceso dá uma conotação de desprezo às convenções (...). Há uma relação entre fumar e amor livre, subjacente a essas imagens.” (LIMA, 1998, p.146).

Nas décadas seguintes a Souza Cruz continuou lançando marcas direcionadas a públicos específicos, como: na década de 30, a marca Hollywood, destinada à classe alta; na década de 60, a marca Minister, o primeiro cigarro com filtro da Souza Cruz, e a marca Selma, o primeiro cigarro embalado em papel aluminizado no Brasil. No total, a Souza Cruz registrou cerca de 85 marcas entre as décadas de 1910 e 1970, com a maior concentração de registros sendo nas décadas de 50 e 60, segundo o Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI).

II.6 – Fazenda Experimental

A Souza Cruz adquiriu, em 1918, uma área de 22 hectares perto da cidade de Santa Cruz do Sul (RS): a Fazenda Experimental (MORAIS, 2003). A princípio utilizada como área de abrigo e repouso dos animais de transporte da empresa, esta passou a ser utilizada, a partir de 1923, como um centro de experimentos agrícolas, onde eram realizados testes de novas variedades de sementes para descobrir aquelas com maior adaptabilidade ao clima e solo da região.

No final da década de 50, a Fazenda Experimental era utilizada, também, como escola de treinamento de aprendizes e técnicos da lavoura (de onde eram selecionados futuros técnicos para os Departamentos de Fumo da empresa). Vemos assim, que a Fazenda era uma área de testes de técnicas e insumos agrícolas (semente de fumo, adubo, inseticida, etc.) para o Departamento de Fumo da empresa.

II.7 – Pesquisa e Desenvolvimento

A Souza Cruz sempre teve uma preocupação em constantemente melhorar o desempenho de seu maquinário, de suas técnicas e métodos produtivos, de seus funcionários. Assim, nota-se ao longo dos anos um constante investimento em P&D.

O Departamento de Fumo, por exemplo, realizou experiências com sementes de eucaliptos para determinar quais variedades eram resistentes à geada, pois os produtores precisavam de uma grande quantidade de lenha para aquecer as estufas de secagem do fumo. A partir de 1967, o Departamento de Fumo passa a estudar e analisar também a correção do solo, o combate à pragas e doenças e a melhoria de variedades de fumo.

Na década de 60, a Souza Cruz voltou suas atenções para o controle de qualidade do produto. Foi instalada junto à Fábrica Bonfim (RJ) uma área dentro da empresa responsável por esse controle de qualidade e novas máquinas foram compradas com essa finalidade, como: aparelhos para medir a força necessária para inalar o cigarro, para testar a resistência do cigarro e a firmeza do fumo, para medir a circunferência do cigarro, estufas com aquecimento elétrico e controle termostático, máquina para apurar e equilibrar o grau de umidade dos cigarros, aparelho para medir a pressão do filtro dos cigarros, balanças de alta precisão para controle do peso dos cigarros, entre outros (SOUZA CRUZ, 1967).

CAPÍTULO III – CHEGADA DA CONCORRÊNCIA E DIVERSIFICAÇÃO DE ATIVIDADES

A Souza Cruz, através de investimentos intensivos nas áreas de produção, distribuição e marketing, teve um crescimento impressionante até meados da década de 60, alcançando uma posição de líder na indústria tabagista. De certa forma, tal crescimento foi facilitado pela falta de uma concorrência significativa – concorrentes que representassem alguma ameaça à posição de liderança. Este cenário muda no final da década de 60, quando empresas multinacionais da indústria de cigarros, atraídas pelas expectativas de crescimento do setor no Brasil (expectativas geradas, possivelmente, pelo histórico de crescimento da própria Souza Cruz), ingressam no mercado brasileiro.

III.1 – Novos concorrentes

Como vimos no capítulo anterior, ao longo de sua trajetória a Souza Cruz realizou diversos investimentos com o objetivo de se tornar a maior empresa do setor no país, como: modernização do processo de produção e do controle de qualidade do produto, aquisição de maquinários modernos e inéditos na indústria de cigarros do país; aumento de sua presença no território nacional com a instalação de fábricas, usinas de beneficiamento do fumo, filiais e depósitos nas 5 regiões; criação de uma rede super eficaz de distribuição, com a aquisição de frota própria de automóveis; criação de fornecimento constante de matéria prima (fumo), através do sistema integrado de produção; auto suficiência em marketing, com a aquisição e incorporação da Lithographica Ferreira Pinto; entre outros. Todo esse investimento criou significativas barreiras à entrada de novos competidores, no entanto, ainda assim estes surgiram.

Apesar de serem novos no mercado brasileiro, estes *players* não eram, em nenhum sentido, novos no mercado de cigarros. Eram, em sua maioria, *first movers* da indústria de cigarros de outros países, como Inglaterra, Estados Unidos e Alemanha. Segundo Chandler, não raro, ainda que um *first mover* dominasse uma indústria nacional, outros *players* podiam aparecer.

“A maioria, contudo, eram *first movers* de outras nações ou de indústrias relacionadas que usaram suas capacitações organizacionais para entrar em novos mercados. Outros *challengers* eram pequenas firmas que se estabeleceram em produtos especializados ou mercados geográficos específicos.” (CHANDLER, 1990b, p,599).

Devido à magnitude dos investimentos feitos pela Souza Cruz ao longo de décadas e, conseqüentemente, às barreiras à entrada criadas, os *players*, para recuperar o atraso e tentar alcançar a Souza Cruz, se instalaram no Brasil através da aquisição ou fusão com pequenos *players* nacionais que possuíam alguma capacidade produtiva em unidades fabris já instaladas no país, como reportado pela Revista Exame (1971):

“Em 1970 houve uma dura luta pelo mercado. De um lado está uma superpotência - a Souza Cruz (Grupo British-American Tobacco Co.) que domina 78% do mercado (75% em 1969), e do outro, onze empresas, entre as quais quatro associadas a grupos internacionais - Flórida (grupo Ligget & Myers, EUA), Santa Cruz (grupo Reemtsma, Alemanha), Lopes e Sá e Sinimbu (grupo Brinckmann, Alemanha) - que disputam o restantes 22% do mercado. A Brinckmann alemã está em negociações com a Reynolds, a maior fabricante americana de cigarros, para colaborarem nas operações externas.” (REVISTA EXAME, 1971, nº51, setembro, p.106).

Apesar da competição no mercado de cigarro ter se acirrado, as barreiras à entrada erguidas pela Souza Cruz (especialmente no que se referia aos investimentos em distribuição e produção) dificultavam a expansão dos outros *players* e a conquista de *market share*.

“Para chegar aos 80000 pontos de venda que possui, a empresa (Brinckmann) mantém uma frota de quatrocentos veículos, menos da metade de mil carros da Souza Cruz, que atende a 186.000 varejistas. (...) A empresa ainda está envolvida num dos dilemas mais tradicionais da distribuição de produtos: aumentar o rendimento da frota depende do crescimento das vendas mas para que isso aconteça é necessário, num primeiro momento, ampliar a frota. (...) No mercado de cigarros a eficiência da distribuição é extremamente importante. Vendendo à vista, lidando com pequenos varejistas que têm pouco capital, as empresas devem fazer suas entregas antes dos concorrentes.” (REVISTA EXAME, 1972, nº57, abril, p.52).

Para se ter uma ideia da enorme vantagem competitiva que a Souza Cruz possuía em função do seu sistema de distribuição, em 1972 a empresa tinha cerca de 12.300 funcionários e algo em torno de 800 carros de venda, enquanto a Cia. de Fumos Santa Cruz, no mesmo ano, possuía aproximadamente 2.023 funcionários e 350 carros de venda, após três anos de colaboração com a Reemtsma.

Em entrevista à Revista Exame (1972), Kirkland Blair, então presidente da Brinkmann, relata alguns dos problemas enfrentados por sua empresa (e, de certa forma, por todos os *players* recém-instalados no país):

“Com menos experiência no mercado brasileiro, as três companhias internacionais ainda estão em fase de investimentos em fábricas e rede de distribuição. Os planos da Brinkmann prevêm lucros apenas a partir de 1974, seu quarto ano de operações. Até lá todos os seus orçamentos apontam déficits. “Poderíamos conseguir lucros antes de 1974”, diz Blair. É só ampliar a distribuição para todo o país. Mas a própria empresa se impôs limites: atua exclusivamente nas regiões centro-sul e sul (...). A expansão geográfica é demasiadamente cara numa primeira etapa e a companhia pretende aprofundar sua penetração nas regiões onde há maior número de consumidores. Isso permite bons resultados sem um investimento excessivo e sem dispersar esforços de administração, vendas e publicidade.” (REVISTA EXAME, 1972, nº57, abril, p.52).

III.1.1 – Philip Morris

Em 1975, a competição aumentou consideravelmente com a entrada da Philip Morris (que adquiriu o controle acionário da Cia. de Fumos Santa Cruz, da Reemtsma) e da maior empresa americana de fabricação de cigarros, R.J. Reynolds (que adquiriu da Brinkmann o controle acionário da Lopes Sá).

Para marcar sua entrada, a Philip Morris lançou, em algumas cidades brasileiras, o cigarro mais vendido do mundo até então, o Marlboro, com o objetivo de liderar o mercado de cigarros *Premium* (REVISTA EXAME, 1975, nº94, agosto, p.16). Porém, se antecipando ao concorrente, a Souza Cruz já havia se utilizado da imagem do *cowboy* (símbolo do Marlboro) no lançamento da marca Arizona. Assim como os outros *players*, a Philip Morris também enfrentava dificuldades com a distribuição, o que só reforça o tamanho da vantagem competitiva que a Souza Cruz possuía.

A Philip Morris também tinha interesse em conquistar consumidores das marcas mais baratas (*low cost*), como podemos notar com o lançamento de marcas como Galaxy, Shelton extra suave e Mont Blanc, sendo o Galaxy (lançado em 1976) o mais bem sucedido, com a conquista de uma parcela significativa do mercado. Este começa a perder participação de mercado com o lançamento da marca Free pela Souza Cruz, em 1984.

III.2 – Investimentos realizados

Com a entrada dos novos concorrentes, a Souza Cruz buscou se diferenciar investindo em novas atividades e setores dentro do mercado de cigarro, a fim de manter sua alta competitividade e posição de liderança, além de continuar investindo em sua estrutura operacional.

III.2.1 – Exportação de fumo em folha

No final da década de 1960, a empresa aumentou a produção dos fumos Virginia e Burley com um objetivo: iniciar um negócio de exportação de fumo em folha. Como teste, em um primeiro momento a empresa realizou a exportação de fumo para alguns países, principalmente na Europa. O teste foi tão bem sucedido que novos pedidos foram feitos para os anos seguintes. Em 1973 a empresa exportou mais de 11 mil toneladas de fumo em folha para países de todos os Continentes (SOUZA CRUZ, 1974). No início da década de 80 a Souza Cruz já havia se consolidado como a maior exportadora de fumo em folha do mundo.

III.2.2 – Cigarros com filtro

A Souza Cruz já havia se inserido no segmento de cigarros com filtro desde 1960 com o lançamento da marca Minister. A partir do final da década de 1960 a demanda por tais cigarros passou a aumentar cada vez mais e a empresa lançou mais produtos deste tipo. Em 1975, os cigarros com filtro já representavam 90% do total de cigarros vendidos pela Souza Cruz.

Para atender esta crescente demanda de cigarros com filtro o Departamento de Manufatura adquiriu, em 1969 e 1970, novos equipamentos voltados para a produção deste tipo de cigarro, assim como máquinas para encarteirar e embalar estes cigarros. Sistemas de controle, desenvolvidos nos laboratórios da própria empresa, foram introduzidos com resultados positivos na qualidade do produto final, além da instalação de maquinário próprio

para a produção de barras de filtro. Nos anos seguintes, foram adquiridas novas máquinas para modernizar o processo de fabricação de cigarros com filtros e máquinas para a impressão em retrogravura (tipo de impressão realizada em máquinas rotativas e alimentadas por bobinas que podem rodar a velocidades muito altas, permitindo a impressão em larga escala – neste caso, oito mil rótulos por minuto), o que aumentou a produtividade do Departamento Gráfico.

III.2.3 – Aumento de capacidade produtiva

A Souza Cruz adquiriu, ainda, em 1974, no Parque Industrial de Uberlândia (MG), uma área de 840 mil m² para a construção de uma nova Fábrica. Esta viria a ser a maior fábrica do segmento na América Latina, com capacidade de produzir até 60 bilhões de cigarros por ano. Em 1979, um ano após sua inauguração, a Fábrica de Uberlândia era responsável por 25% da produção total de cigarros da Souza Cruz, o que proporcionou a restauração de um regime normal de produção nas outras fábricas, ao aliviar a pressão sobre elas (SOUZA CRUZ, 1980).

III.2.4 – Beneficiamento e estocagem do fumo

Em 1971 a empresa implementou um novo sistema de ressecagem de fumo (o mais moderno da época) ao instalar uma linha debulhadora de fumo verde em Blumenau (SC). O resultado foi tão bom que mais quatro unidades foram instaladas: duas em Rio Negro (PR), em 1973; uma em Tubarão (SC), em 1974; e outra em Blumenau, em 1974. Além da instalação de novas unidades de fumo, construção de novas linhas de processamento e de armazéns de fumo enfardado (todos estes investimentos na região Sul), visando aumentar a capacidade de beneficiamento e estocagem do fumo, ao longo da década de 1970.

III.2.5 – Aumento da capacidade de distribuição

No que se refere à distribuição, a empresa focou nos primeiros anos da década de 1970 no fortalecimento de sua posição nas outras regiões: instalou uma nova unidade em Brasília (DF), abriu novos depósitos em Minas Gerais, Pernambuco, Rio Grande do Sul, Goiás, São Paulo, Paraná, Acre, Roraima e Piauí, além de continuar aumentando sua frota de veículos, para permitir uma maior frequência de visitas aos clientes.

III.2.6 – Combustíveis alternativos

Após o final da década de 1970, a empresa começou a implementar diversas táticas para reduzir o consumo de combustíveis derivados de petróleo (devido à paralisação da produção do segundo maior produtor de petróleo, em 1979, o Irã – o que ficou conhecido como Segundo Choque do Petróleo). Em 1980, a empresa já tinha reduzido em 35% o consumo deste tipo de combustível, ao aumentar o número de carros movidos à álcool em sua frota (SOUZA CRUZ, 1981). A Souza Cruz foi a primeira empresa privada a utilizar carros elétricos (Gurgel, de fabricação nacional), além de ser a primeira empresa aprovada a ser incluída no programa Programa Nacional do Álcool (programa financiado pelo governo brasileiro para a substituição em larga escala dos combustíveis derivados de petróleo por álcool), em 1983, contando com 7 carros elétricos e 886 carros movidos a álcool. A empresa ainda adquiriu caminhões movidos a álcool hidratado e diesel, e continuou realizando testes e pesquisas na área de combustíveis alternativos.

III.2.7 – Sistema de vendas

Ainda com o objetivo de aumentar a produtividade do seu sistema de distribuição e vendas, a empresa substituiu o método de vendas de cigarro contra a entrega pelo sistema de pedido, em 1975, e ampliou os sistemas computadorizados na emissão de notas fiscais, em 1985, além do teste e desenvolvimento de terminais eletrônicos portáteis para os vendedores.

III.2.8 – Investimento em capital humano

Na década de 50, o economista Theodore W. Schultz formaliza a Teoria do Capital Humano ao colocar o conhecimento adquirido por um trabalhador, por meio da educação e experiência, como forma de capital e a decisão de investir na capacitação do trabalhador, como uma determinação individual ou das partes interessadas em aumentar ou melhorar a produtividade. O economista Paulo Sandroni ainda produz outra definição:

Conjunto dos investimentos destinados à formação educacional e profissional de determinada população. O índice de crescimento do capital humano é considerado um dos indicadores do desenvolvimento econômico. O termo é usado também para designar as aptidões e habilidades pessoais que permitem ao indivíduo auferir uma renda. Esse capital deriva de aptidões naturais ou adquiridas no processo de aprendizagem. Nesse sentido, o conceito de capital humano corresponde ao de capacidade de trabalho. (SANDRONI, 1999, p.80)

A Souza Cruz, que desde o início já investia no treinamento de seus funcionários, aumentou significativamente este investimento a partir da segunda metade da década de 60.

Em 1969, o Departamento de Vendas realizou vários cursos e seminários na área de marketing; o Departamento de Manufatura criou um programa de treinamento de mecânicos e maquinistas administrado por técnicos especializados que percorreram todo o país; o Departamento de Pessoal aumentou as atividades realizadas no desenvolvimento de pessoal, principalmente nas funções de chefia (SOUZA CRUZ, 1970).

Em 1970, houve a criação do programa de estágios para universitários. Na segunda metade da década de 70 houve também um aumento das oportunidades para funcionários trabalharem, por períodos determinados, no exterior.

III.3 – Marketing Cultural

A Souza Cruz sempre investiu intensamente no marketing de seus produtos, diversas vezes contratando agências de publicidade para assumirem as contas de propaganda. Na década de 1930, orientada pela agência de propaganda Época, lançou marcas para públicos específicos; com a popularização da televisão na década de 1950, contratou a agência Grant Advertising (uma das poucas, na época, com experiência no veículo); em 1967, contratou a

segunda agência de publicidade e, em 1968, a terceira, para ajudar na divulgação de novos produtos. Segundo reportagem na Revista Exame (1970), a Souza Cruz adotava uma tática de ter suas propagandas feitas simultaneamente por pelo menos duas agências adversárias, pois, segundo a empresa, dessa forma seus produtos brigavam entre si pelos consumidores.

A empresa sempre esteve envolvida em patrocínios e apoio a eventos, mas a partir da década de 1970, isto se intensificou com a associação das marcas da empresa a diversas atividades culturais e esportivas (Marketing Cultural). É importante ressaltar que cada atividade era relacionada à uma determinada marca de acordo com o perfil de seus consumidores.

III.3.1 – Free Jazz Festival

O Free Jazz foi um festival de música realizado anualmente entre 1985 e 2001 (exceto em 1990, quando este foi cancelado pela empresa), por volta de outubro. Em 2002, devido à alta do dólar, o festival foi cancelado e, em janeiro de 2003, entrou em vigor no Brasil uma lei que proibia que empresas de tabaco patrocinassem eventos culturais, dando fim ao festival.

III.3.2 – Carlton Dance

Festival com apresentação de grupos de dança. Reforçava a ideia de sofisticação da marca. Ao menos 5 edições foram realizadas, durante o inverno.

III.3.3 – Hollywood Rock

Foi um evento musical com grupos de rock e atrações nacionais e internacionais, realizado sempre no verão. Foram realizadas 8 edições - a primeira edição do Hollywood Rock foi realizada em 1975 e a segunda só voltaria a ocorrer 13 anos depois, em 1988, seguindo até 1996 (o evento não foi realizado em 1989 e 1991, este último devido ao Rock in Rio 2).

III.3.4 – Outros eventos

A empresa também patrocinou outros eventos como Hollywood Motocross, festival Arizona de Música Sertaneja, além de ser uma das patrocinadoras da transmissão direta da Copa do Mundo de 1970 e co-patrocinadora do V Festival Internacional da Canção Popular, no mesmo ano.

III.4 – Diversificação de atividades

Na literatura, são encontrados diferentes conceitos e definições para o termo diversificação. Para Ramanujam e Varadarajan (1989) a diversificação é a entrada de uma empresa em novas linhas de atividade, seja pelo desenvolvimento interno de novos negócios ou por fusões e aquisições, que acarretem mudanças na sua estrutura administrativa, sistemas e outros processos gerenciais. Pitts e Hopkins (1982) definem diversificação como a extensão pela qual as empresas operam em uma ou mais áreas de negócios simultaneamente. Segundo Booz, Allen e Hamilton (1985 *apud* RIVERO, 2004), diversificação é uma medida da extensão da base de um negócio para ganhar maior crescimento e/ou reduzir o risco global da empresa.

Assim como os conceitos, os motivos para diversificar também são diversos. Hoskisson e Hitt (1990) afirmam que existem motivos gerenciais para a diversificação. Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2003) os incentivos para diversificar podem vir do ambiente externo (regulamentações antitrustes, leis fiscais, etc.) ou interno de uma firma (baixo desempenho, redução global do risco, etc.). Já Singh et al (2001 *apud* GRZEBIELUCKAS et al, 2007) acreditam que a diversificação pode ser influenciada pela baixa performance e crescimento limitado.

No começo da década de 1970, a Souza Cruz adotou uma nova estratégia de negócios: a diversificação de atividades. A empresa decidiu entrar em negócios não relacionados ao seu principal produto, o tabaco. Ainda que a empresa não tenha deixado claro o real motivo para tal ação, sabe-se que a BAT havia iniciado na década de 1960 um processo de diversificação

e, como empresa controlada pelo Grupo BAT, é natural que se conclua que a Souza Cruz seguia uma estratégia do grupo ao iniciar o processo de diversificação. Pode-se entender um pouco mais sobre os motivos da empresa, segundo reportagem da Revista Exame (1973):

“Rigby explica essa ativa política de diversificações da empresa como resultado do formidável desempenho da economia brasileira, que abriu oportunidades excepcionais para os grupos mais experientes. Certamente esse é um fator que deve ter pesado na decisão. Existem, no entanto, outros motivos igualmente poderosos para incentivar uma empresa rentável como a Souza Cruz a aventurar-se fora do tranquilo mercado de fumo. Esses motivos foram expostos por Richard Dobson, presidente da *British-American Tobacco- BATS* -, a maior indústria de cigarros do mundo, com vendas anuais de 2037 milhões de libras - mais de 30 bilhões de cruzeiros - e o maior acionista da Souza Cruz. Na última assembleia de acionistas, realizada em março deste ano em Londres, Dobson mostrou que a tendência da indústria de fumo é crescer a taxas menores que o aumento da população, devido, em parte, à propaganda feita contra os efeitos da nicotina. (Nos Estados Unidos, enquanto o setor industrial apresentou, em média, nos primeiros quatro meses de 1973, lucros que foram 23% superiores aos do mesmo período em 1972, a indústria de cigarros aumentou seus lucros em apenas 11%). Trata-se, portanto de um negócio com problemas de crescimento a longo prazo, e a melhor saída é preparar-se com presteza para uma sólida diversificação, aproveitando a confortável situação financeira atual.” (REVISTA EXAME, 1973, nº71, julho, p.42).

A diretriz inicial do processo de diversificação pode ser compreendida a partir da entrevista do então gerente de investimentos da Souza Cruz, Sr. George Sothers, à Revista Exame (1973):

“Não temos preconceito contra nenhum ramo de atividade, garantiu Sothers. Apenas, decidimos, por ações práticas, proceder a uma diversificação bastante limitada: cinco a seis setores no máximo, a fim de não dispersar exagerada quantidade de recursos que o grupo pretende aplicar. Uma pulverização excessiva teria o efeito de reduzir bastante a eficiência do controle dos nossos investimentos.” (REVISTA EXAME, 1973, nº71, julho, p.47).

O processo de diversificação pode ser observado ao longo das décadas de 70 e 80, onde a empresa adquiriu, entre outras, as seguintes empresas: Supermercados Peg-Pag (supermercado); Samisa – Santa Mônica Industrial (Beneficiamento e comercialização de tainhas); Suvalan (concentrado de frutas); Aracruz Celulose S.A. (celulose); Vera Cruz Agroflorestal (reflorestamento); Polo Indústria e Comércio Ltda (embalagem - polipropileno); Cleb Empreendimentos Imobiliários (administração de imóveis); Souza Cruz Florestal S.A (produtos florestais); Bioplanta – Tecnologia de Plantas S.A (biotecnologia agrícola); Companhia Industrial de Papel Pirahy (papéis especiais); Maguary Indústrias Alimentícias

S.A (sucos e concentrados de frutas); Plurimarca Empreendimentos e Participações S.A (roupas); Souza Cruz Distribuidora de Títulos e Valores Imobiliários (distribuidora); Tabasa – Tabacos S.A (exportação de fumos em folha); e Souza Cruz Trading (trading).

III.4.1 – Mudanças na estrutura organizacional

Em 1973, devido ao processo de diversificação, a diretoria da Souza Cruz passou a ser composta de dois órgãos, o Conselho de Administração (formado pelo presidente, três vice-presidentes e diretores conselheiros) e a Diretoria Executiva (dedicada exclusivamente à principal atividade da empresa). O presidente da empresa passou a ser responsável por todas as atividades e investimentos do grupo no país.

A parte operacional da empresa sofreu uma descentralização, em 1978, com a criação de Gerências Administrativas Regionais (GAR N/NE, GAR Sul e GAR Centro).

Em 1981, após alteração no estatuto da empresa (aprovada por acionistas) que permitia a constituição de subsidiárias integrais, foi fundada a Companhia de Cigarros Souza Cruz, com a função de administrar todos os negócios no setor de fumo e cigarros. Dessa forma, a Souza Cruz Indústria e Comércio passou a funcionar como holding, responsável por fazer o planejamento empresarial do Grupo, assim como a coordenação e aprovação dos planos das empresas operacionais e a alocação de recursos de investimentos.

III.5 – Centralização dos negócios na indústria de tabaco

Em 1990, o Grupo BAT desistiu da estratégia de diversificação para centralizar suas atividades no negócio de tabaco. A Souza Cruz, então, passou a se desfazer de todos os negócios que adquiriu ou criou, ao longo das décadas de 70 e 80, não relacionados ao fumo e concentrou suas atividades em tabaco (fumo e cigarros). Segundo o então presidente da Souza Cruz, Antonio Monteiro de Castro:

“Não fomos bem-sucedidos nos nossos planos de diversificação. (...) O que temos de fazer agora é ganhar dinheiro com o negócio de cigarros.”
(REVISTA EXAME, 1991, nº484, julho p.46)

Com a mudança de estratégia, novamente a empresa sofreu alterações na sua estrutura como: a substituição do então presidente Peter John Rombaut por Antonio Monteiro de Castro Filho, segundo brasileiro a ocupar o cargo de presidente; a divisão da estrutura administrativa em áreas de negócio; e a redução dos cargos de diretoria de quinze para sete.

CAPÍTULO IV – O MERCADO ILEGAL E AS RESTRIÇÕES À INDÚSTRIA

A partir da segunda metade da década de 80, a dinâmica na indústria de tabaco brasileira começa a mudar, quando o mercado ilegal – impulsionado pela liberação de preços pós o Conselho Interministerial de Preços e o crescente fenômeno de *downtrading* – começa a ganhar força e ameaçar os principais *players* e, principalmente, a liderança da Souza Cruz no mercado de cigarros.

O crescimento do mercado ilegal, somado a uma intervenção cada vez mais intensa e mais constante por parte do governo, através de medidas restritivas ao setor, afetou profundamente o mercado legal de cigarros, derrubando cada vez mais o volume de vendas da Souza Cruz.

IV.1 – Conselho Interministerial de Preços

“O Conselho Interministerial de Preços, CIP, instituído pelo Decreto nº 63.196, de 29 de agosto de 1968 é o órgão através do qual o Governo Federal fixará e fará executar a política de preços no mercado interno buscando sua harmonização com a política econômico-financeira global.”
(ART. 1 DO DECRETO LEI N. 808/69)

Com o surgimento do Conselho Interministerial de Preços (CIP), em 1968, os preços dos cigarros passaram a ser regulados pelo governo. Isso significou ajustes abaixo da inflação ou, ainda, nenhum ajuste. Inevitavelmente, o custo de produção do cigarro começou a ultrapassar seu preço.

Em 1986, a Souza Cruz se viu obrigada a retirar de circulação várias marcas com baixo volume de vendas, além de suspender todo o gasto com propaganda, racionalizar estoques de matéria prima e reorganizar o sistema de distribuição, para reduzir suas perdas financeiras.

Com a liberação dos preços, no início da década de 90, os fabricantes puderam finalmente aumentar seus preços, corrigindo as margens defasadas nos anos de controle do CIP.

IV.2 - Downtrading

Por ser um produto viciante, o cigarro tem uma baixa elasticidade-preço, ou seja, um aumento no preço causa uma queda não substancial na demanda. Podemos entender melhor como o cigarro causa o vício, a partir de Carvalho (2001):

“No cérebro, a nicotina imita a ação de um neurotransmissor chamado acetilcolina, cuja função é fazer a comunicação entre os neurônios. Ao encaixar-se nos receptores de acetilcolina, a nicotina estimula essas células a produzir mais dopamina, um neurotransmissor ligado à sensação de prazer. É por isso que o cigarro é prazeroso. O aumento dos níveis de dopamina está associado a várias compulsões, por sexo, comida, jogos ou nicotina. Esse neurotransmissor age numa região do cérebro chamada mesolímbica, ligada ao prazer, à motivação e à gratificação. O mecanismo é extremamente complexo, mas seu princípio é simples: todos querem repetir experiências capazes de provocar prazer” (CARVALHO, 2001, p.59).

O vício representa a garantia de uma demanda relativamente estável para a indústria, mas não significa fidelidade à marca por parte do consumidor. Um efeito renda negativo como, aumento do desemprego ou diminuição do PIB, pode levar o consumidor a trocar uma marca de cigarro mais cara por outra mais barata (*downtrading*), temporariamente ou não.

Esse fenômeno de *downtrading* foi amplamente observado na década de 80 e a companhia teve que reforçar seu portfólio de marcas mais baratas e focar suas atividades de marketing nesse segmento para absorver esse consumo. Ainda assim, em alguns momentos, o aumento desse fenômeno causou uma queda na participação de mercado da companhia.

IV.3 – Mercado ilegal

Mesmo tendo conhecimento da existência do fenômeno de *downtrading* há, pelo menos, uma década, as empresas elevaram os preços de seus produtos após a liberação em 1992. Esse aumento de preços, aliado ao *downtrading* propiciaram o crescimento do mercado ilegal de cigarros que, por não pagar impostos, consegue ofertar seu produto a um preço bem mais baixo do que aqueles que pagam impostos. Esta se tornou a principal ameaça à liderança da Souza Cruz.

Livre da alta carga tributária praticada no mercado legal de cigarros (cerca de 70% do preço do cigarro é tributação), o mercado ilegal teve um crescimento acelerado a partir da década de 90. Para se ter uma ideia da dimensão do crescimento, em 1990, o volume de cigarros comercializados no mercado ilegal era de 8 bilhões de unidades. Em 2003, já chegava a 43 bilhões de unidades, um crescimento de mais de 500% em pouco mais de uma década. Segundo dados do Ibope e Instituto Nielsen, em 2014, o mercado ilegal representava 31,5% do mercado total de cigarros no Brasil, um crescimento de 50% quando comparado com o ano de 2011, onde esse número era de 20,2%.

IV.4 – Medidas restritivas

Outro fator que contribuiu para a queda no volume de vendas de cigarros no país são as medidas restritivas impostas pelo Governo Federal, que surgem no final da década de 80 e se intensificam cada vez mais nas décadas seguintes.

A primeira restrição significativa surgiu com a Portaria nº 490, de 25 de agosto de 1988, e determinava que as empresas da indústria de tabaco fossem obrigadas a inserir em suas embalagens e publicidades a seguinte advertência: “O MINISTÉRIO DA SAÚDE ADVERTE: FUMAR É PREJUDICIAL À SAÚDE”.

Devido à atuação e influência da Souza Cruz nas esferas do governo na época, novas medidas restritivas relevantes para a indústria só surgiriam a partir da segunda metade da década de 90.

A seguir, divididas por categorias, estão listadas algumas das principais medidas restritivas criadas no período.

IV.4.1 – Da proteção contra a exposição à poluição tabagística

A Lei nº 9.294, de 15 de julho de 1996 proíbe o uso de qualquer produto derivado de tabaco (cigarro, charuto, cachimbo, etc) em recinto coletivo público ou privado (hospitais, salas de aula, bibliotecas, cinemas, teatros, etc.), exceto em áreas destinadas a esse fim, os

fumódromos, e em aeronaves e veículos de transporte coletivo, em viagens de duração inferior a uma hora.

Em 27 de dezembro de 2000, foi criada a Lei nº 10.167 que proíbe definitivamente o uso de produtos derivados de tabacos em aeronaves e demais veículos de transporte coletivo.

E em 14 de dezembro de 2011, a Lei nº 12.546, conhecida como Lei Antifumo, além da proibição do ato de fumar em locais totalmente fechados, também impede o fumo nos locais parcialmente fechados em qualquer um de seus lados por uma parede, divisória, teto ou toldo, e extingue de vez os fumódromos.

IV.4.2 – Do acesso aos produtos derivados de tabaco e proteção aos jovens

A Lei nº 10.167, de 27 de dezembro de 2000, altera a Lei nº 9.294/96, proibindo a venda por via postal, a distribuição de amostra ou brinde e a comercialização em estabelecimentos de ensino e de saúde, de produtos derivados de tabaco, além de proibir a participação de crianças e adolescentes na publicidade de tais produtos.

A Lei nº 10.702, de 14 de julho de 2003, altera a Lei nº 9.294/96, proibindo a venda de produtos derivados de tabaco a menores de 18 anos e em órgãos ou entidades da Administração Pública.

A Resolução da Diretoria Colegiada da Anvisa (RDC) nº304, de 07 de novembro de 2002, determina a proibição da produção, importação, comercialização, propaganda e distribuição de alimentos na forma de qualquer produto derivado do tabaco, assim como o uso de embalagens de alimentos que simulem as embalagens de cigarros ou que utilizem marcas de produtos derivados do tabaco.

A Lei nº 12.921, de 26 de dezembro de 2013, proíbe a fabricação, comercialização, distribuição e propaganda de produtos nacionais e importados, de qualquer natureza, bem como embalagens, destinados ao público infanto-juvenil, reproduzindo a forma de cigarros e similares.

IV.4.3 – Da publicidade e patrocínio dos produtos derivados de tabaco

A Lei nº 9.294, de 15 de julho de 1996, restringe a veiculação de propaganda de produtos derivados de tabaco ao período entre vinte e uma horas até às seis horas, além de determinar várias restrições ao conteúdo e formato de tais propagandas.

A Lei nº 10.167, de 27 de dezembro de 2000, altera a Lei nº 9.294/96, restringindo a publicidade de produtos derivados do tabaco à afixação de pôsteres, painéis e cartazes na parte interna dos locais de venda, proibindo-a, conseqüentemente, em revistas, jornais, televisão, rádio e outdoors. Proíbe também a propaganda por meio eletrônico, inclusive internet, o *merchandising* e a propaganda em estádios, pistas, palcos, etc. Além de proibir o patrocínio de eventos esportivos e culturais.

A Lei nº 10.702, de 14 de julho de 2003, altera a Lei nº 9.294/96, proibindo o patrocínio de eventos esportivos internacionais por marcas de cigarros a partir de 30 de setembro de 2005, além de determinar a veiculação de advertências sobre os malefícios do tabagismo na abertura, no encerramento e durante a transmissão de eventos esportivos internacionais.

IV.4.4 – Do controle e fiscalização de produtos derivados de tabaco

A Lei nº 9.872, de 26 de janeiro de 1999, define o Sistema Nacional de Vigilância Sanitária e cria a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA), responsável pela regulamentação, controle e fiscalização de qualquer produto fumígeno, derivado ou não do tabaco.

A RDC nº 46, de 28 de março de 2001, estabelece os teores máximos permitidos de alcatrão, nicotina e monóxido de carbono presentes na corrente primária da fumaça dos cigarros comercializados no país; proíbe a utilização, em embalagens, de qualquer descritor que possa induzir o consumidor a uma interpretação errada sobre o produto, como: ultra baixos teores, baixos teores, suave, light, dentre outros; e determina a obrigatoriedade da impressão em embalagens de cigarros do alerta: “não existem níveis seguros para consumo dessas substâncias”.

A RDC nº 335, de 21 de novembro de 2003, determina a inserção de novas advertências, acompanhadas de imagens, nas embalagens e no material de propaganda dos produtos fumígenos derivados do tabaco; e altera a RDC nº 46/01, determinando a impressão do seguinte alerta nas embalagens de cigarro: “Este produto contém mais de 4.700 substâncias tóxicas, e nicotina que causa dependência física ou psíquica. Não existem níveis seguros para consumo destas substâncias”.

A Lei nº 11.488, de 15 de junho de 2007, obriga os fabricantes de cigarros a instalarem equipamentos contadores de produção e que permitam o controle e rastreamento dos produtos em todo o território nacional, possibilitando a identificação legítima da origem do produto e reprimindo a produção e importação ilegais, bem como a comercialização de contrafações.

A RDC nº 46, de 28 de agosto de 2009, proíbe a comercialização, a importação e a propaganda de quaisquer dispositivos eletrônicos para fumar, conhecidos como cigarro eletrônico.

A RDC nº 14, de 15 de março de 2012, restringe o uso de aditivos em qualquer produto fumígenos derivado de tabaco, dada a seguinte definição para aditivo: qualquer substância ou composto, que não seja tabaco ou água, utilizado no processamento das folhas de tabaco e do tabaco reconstituído, na fabricação e no acondicionamento de um produto fumígenos derivado do tabaco, incluindo açúcares, adoçantes, edulcorantes, aromatizantes, flavorizantes e melhorantes.

IV.4.5 – Da taxação e preços de cigarros

O Decreto nº 6.006, de 28 de dezembro de 2006, estabelece as alíquotas de incidência do Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI) sobre os cigarros.

Em 03 de abril de 2007, o Decreto nº 6.072 eleva a alíquota do IPI sobre cigarros.

A Lei nº 12.024, de 27 de agosto de 2009, altera o percentual e o coeficiente multiplicadores da base de cálculo da contribuição mensal devida pelos fabricantes de

cigarros para o Programa de Integração Social (PIS) e para o Programa de Formação do Patrimônio do Servidor Público (Pasep).

O Decreto nº 7.555, de 19 de agosto de 2011, fixa o preço mínimo de venda no comércio de cigarros da seguinte forma; R\$3,00 de novembro de 2011 a dezembro de 2012; R\$3,50 de janeiro a dezembro de 2013; R\$4,00 de janeiro a dezembro de 2014; e R\$4,50 a partir de janeiro de 2015.

IV.5 – Investimentos realizados

Enormes recursos foram gastos com a diversificação de atividades da Souza Cruz, nas décadas de 70 e 80, recursos estes que poderiam ter sido empregados na modernização das instalações e fábricas da empresa. Um relatório confidencial da Souza Cruz para a BAT, em 1990, apontava maquinários com mais de 20 anos de idade devido a recursos financeiros limitados e informava sobre um plano de renovação aprovado em agosto de 1989 que visava aumentar a produtividade e qualidade do produto fabricado.

A questão das instalações e do maquinário da Souza Cruz, nessa época, também foi abordada em reportagem da Revista Exame, em setembro de 1992:

“Há pouco mais de um ano, quando assumiu a presidência da Souza Cruz, o paulista Antônio Monteiro de Castro, 47 anos, encontrou uma empresa com ar carregado. Se fosse da fumaça de cigarros até que não seria ruim. O problema é que as fábricas estavam obsoletas e os funcionários andavam descontentes com os salários recebidos. Nem a sede da companhia, no centro do Rio de Janeiro, escapava do baixo-astral. Os cinco elevadores funcionavam mal e o restaurante caía aos pedaços.”(REVISTA EXAME, 1992, nº514, setembro, p.81).

IV.5.1 - Produção

A solução da Souza Cruz foi concentrar suas operações nas regiões Sul e Sudeste, reduzindo o número de unidades fabris. Em 1991, a fábrica de Salvador (BA) foi fechada e, em 1993, outras 3 fábricas da empresa foram fechadas.

Enquanto encerrava a atividade de algumas fábricas espalhadas pelo país, a empresa investia pesadamente na modernização das fábricas restantes com os equipamentos mais modernos existentes, como foi o caso da fábrica de Uberlândia (MG). Ao mesmo tempo, iniciava a construção da fábrica de Cachoeirinha (RS), uma das maiores e mais modernas do mundo.

O Departamento Gráfico, no Rio de Janeiro, em 1996, recebeu máquinas a laser para a perfuração de ponteiros e, no ano seguinte, foram incorporadas máquinas de última geração para a ventilação de ponteiros de cigarro, além da instalação da mais moderna impressora rotativa para embalagens do tipo box na América Latina.

Ainda em 1997, a empresa investiu US\$41 milhões na fábrica de Uberlândia (MG), equipando a fábrica com uma unidade de produção de fumo reconstituído, uma central de estocagem e alimentação de fumo e conjuntos de máquinas de cigarros capazes de produzir até 16 mil cigarros por minuto.

A fábrica de Cachoeirinha (RS) foi inaugurada em 2003, com capacidade de produção de 45 bilhões de cigarros por ano e possuindo um setor de utilidades (água, vapor, energia) construído de forma que pudesse ser conectado a outras empresas, compartilhando custos e recursos. O projeto da fábrica ainda permitia a possibilidade de ser expandido em módulos sem necessitar interromper ou atrapalhar a produção.

IV.5.2 - Processamento de fumo

Visando aumentar as exportações de fumo em folha, a empresa iniciou, em 1995, a construção de uma nova e moderna usina de processamento de fumo, em Santa Cruz do Sul (RS), seguindo os novos conceitos de produtividade, qualidade e cuidados com o meio ambiente. No ano seguinte foram investidos R\$81 milhões na construção desta usina, que seria o maior e mais moderno centro de processamento de fumo do mundo, sendo inaugurado em 1997 e superando todas as expectativas quanto ao desempenho e eficiência (SOUZA CRUZ, 1998).

A empresa ainda modernizou os equipamentos e instalações do Centro de Processamento de Fumo de Rio Negro (PR).

IV.5.3 – Relação com o produtor rural

O fornecimento de matéria prima é uma etapa muito importante da cadeia produtiva da Souza Cruz e, por isso, a empresa sempre investiu na sua parceria com o produtor rural.

Em 1996, a empresa implantou o Sistema de Informações Agrícola (SIA), que aumentou a produtividade e a rentabilidade dos investimentos realizados na produção do fumo, além de reduzir os custos. Além de continuar investindo em programas de capacitação do agricultor, como: o Plano Diretor de Solos, que buscava a preservação da terra através da adoção de técnicas de manejo e melhoramento, redução do uso de agroquímicos e aumento da produtividade; o Manejo Integrado de Pragas e Doenças, que fornecia ao produtor o conhecimento para identificar pragas e doenças e recursos alternativos para combatê-las, reduzindo sua incidência; e o Produtor de Fumo: um Empresário no Campo, que passava conhecimentos ao agricultor para que pudesse gerenciar sua propriedade como um empreendimento, tentando reduzir custos, ampliar a renda e preservar o meio ambiente.

IV.5.4 – Distribuição

A estratégia de distribuição da empresa seguiu a mesma lógica da produção: concentrar as operações, reduzindo custos e otimizando o processo. A empresa implantou Centrais Integradas de Distribuição (CID) em regiões estrategicamente localizadas (Rio de Janeiro, São Paulo, Contagem, Curitiba, Porto Alegre e Recife), de maneira que pudesse atender a todo o país. O CID de São Paulo, o maior e mais moderno centro de distribuição de cigarros da América Latina, foi inaugurado em 1995 e foram investidos US\$15 milhões em sua construção.

Mais de 80% dos fornecedores, em 1996, já se integravam a um sistema de administração de estoques, via computador, implementado pela empresa, reduzindo estoques e o tempo de entrega.

Em 1997, a Souza Cruz passou a utilizar o *software road show* na otimização e organização de rotas de distribuição. Com o uso do software foram reduzidos em 10% o tempo de entrega e em 15% a rodagem de veículos (SOUZA CRUZ, 1998).

A empresa é considerada pela COPPEAD (Coordenação dos Programas de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro) como referência internacional de operação logística para produtos de massa.

A empresa possui 3 modalidades de vendas: telemarketing, EDI (*Electronic Data Interchange*) e o vendedor, e garante a entrega de 80% do volume vendido em até 24 horas após o pedido do varejo, graças a um moderno sistema de roteirização e com monitoramento da frota por rádio e GSM (celular).

IV.5.5 – Outras estratégias

A empresa continuou lançando novas marcas no mercado e atualizando as marcas antigas. Merece destaque o lançamento da marca Derby, hoje a marca mais consumida no país. Em 1999, a empresa lançou a coleção *Carlton Limited Edition*, com embalagens ilustradas representando diferentes correntes de arte. Em 2001, houve o lançamento de outra edição limitada da marca Carlton, com a pintura japonesa do mestre Massao Okinaka. No mesmo ano, houve o lançamento da coleção *Lucky Strike Heritage Pack Collection*, com ilustrações de épocas antigas que narravam histórias da marca, nas embalagens.

A Souza Cruz continuou investindo no desenvolvimento de seus gestores e demais funcionários através de programas de desenvolvimento e parcerias com instituições de ensino, como: Fundação Getúlio Vargas (FGV), *Darden Business School* (Universidade de Virgínia), SESI, CEAD (Centro de Educação Aberta e Continuada à Distância do Estado do Paraná), FECE (Fundação Catarinense de Educação), Programa de Seleção e Desenvolvimento de Estagiários, Programa Corporativo de Seleção e Treinamento de *Trainees*, entre outros.

É importante ressaltar que, com o fechamento de fábricas e a concentração de operações, houve uma grande redução no quadro de funcionários da empresa.

A Souza Cruz está constantemente pesquisando novos produtos, técnicas agrícolas, projetos de gestão ambiental, sistemas de controle de qualidade do cigarro, etc. Em 1997, a empresa desenvolveu o float, um sistema de produção de mudas em bandejas sobre a água que proporciona uma redução significativa no uso de defensivos agrícolas. No ano seguinte, a empresa ganhou, devido ao sistema float, o prêmio inovação tecnológica da FINEP (Financiadora de Estudos e Projetos). Em 1999, a empresa recebeu o prêmio FINEP 1999 de inovação tecnológica pelo desenvolvimento da estufa looseleaf, que reduzia em 35% o uso de lenha na cura do fumo. Ainda em 1999, a empresa desenvolveu o tichobiol, um produto pesquisado por ela mesma para controle de fungos que atacam os canteiros de muda, reduzindo o uso de fungicidas na produção.

IV.6 – A Souza Cruz em números

Em 2013, ano em que a Souza Cruz completou 110 anos de existência, a empresa obteve uma participação igual a 77% do mercado formal de cigarros (o mercado formal considera somente os *players* pagadores de impostos, ou seja, desconsidera o mercado ilegal).

Segundo o Relatório Anual da Souza Cruz, em 2013, a empresa exportou 118 mil toneladas de fumo, vendeu 60,1 bilhões de cigarros, teve um lucro líquido de 1,7 bilhões de reais e pagou mais de 9,8 bilhões de reais em impostos, colocando a companhia entre os 10 maiores contribuintes do país.

Ainda segundo o Relatório, a empresa conta com 6,7 mil colaboradores atuando em toda a cadeia produtiva, desde a produção e o processamento de tabaco, até a fabricação e distribuição de cigarros, além de integrar cerca de 30 mil produtores de tabaco, que geram empregos no campo para 167 mil famílias, e 300 mil varejistas distribuídos em 5 mil municípios brasileiros.

A Souza Cruz está sediada no Rio de Janeiro e conta com três usinas de processamento de tabaco, em Rio Negro (PR), Blumenau (SC) e Santa Cruz do Sul (RS), além

de duas fábricas de cigarros, em Uberlândia (MG) e Cachoeirinha (RS). Na área de distribuição são 6 Centrais Integradas de Distribuição (CID), 31 Centros de Distribuição e 75 postos de abastecimento (próprios ou terceirizados). A companhia possui ainda 3 fazendas de reflorestamento para produção de lenha, que é utilizada como fonte de energia.

A companhia tem uma grande preocupação e cuidado na preservação do meio ambiente, o que fica claro quando se observa os seguintes dados: 97% dos resíduos são reciclados; 60% da matriz energética é renovável; 60% das embalagens de entrega de produtos são reaproveitadas; 100% do esgoto das fábricas é tratado e 31% é reutilizado; 83% das emissões de carbono são neutralizadas e o restante é compensado por práticas ambientais em áreas de preservação, parques ambientais e reflorestamento.

CONCLUSÃO

A Souza Cruz enfrenta, atualmente, três grandes desafios: altas taxações sobre o cigarro, o mercado ilegal e o surgimento de novas medidas restritivas ao mercado de cigarro.

O governo pode ser interpretado como o maior sócio da Souza Cruz ao se considerar que esse retém cerca de 70% do preço final do cigarro na forma de impostos, o que coloca o cigarro brasileiro entre um dos cinco mais caros do mundo quando considerado o preço praticado em relação à renda média da população. Como todo sócio, o interesse do governo é aumentar sua participação, o que este faz ao aumentar as alíquotas dos impostos incidentes sobre o cigarro.

Ao aumentar a taxaço sobre o cigarro, o governo aumenta ainda mais a diferença entre os preços praticados no mercado formal e aqueles praticados no mercado ilegal, tornando este último mais lucrativo. Sem pagar impostos, o cigarro no mercado ilegal é vendido em média por R\$2,50, bem abaixo do preço mínimo estabelecido por lei (R\$4,50, a partir de janeiro de 2015). O volume estimado de cigarros contrabandeados, em 2014, foi de 33 bilhões de cigarros, cerca de 31% do mercado total de cigarros no Brasil, e representa uma evasão fiscal aos cofres públicos em torno de R\$4,5 bilhões. Este contrabando vem, principalmente, do Paraguai, que possui uma capacidade de produção 35 vezes maior que o seu mercado interno.

Segundo o atual presidente da Souza Cruz, Andrea Martini, é necessário que o governo brasileiro invista num sistema permanente de controle das fronteiras, pois, se a entrada massiva do contrabando for evitada, haverá uma maior arrecadação de impostos e um aumento no número de empregos gerados pela indústria tabagista.

A Souza Cruz trabalha em parceria com a Polícia Federal para tentar coibir a prática do contrabando no país. Constantemente, a Polícia Federal realiza apreensões de cargas contrabandeadas, além de fechar fábricas ilegais, sempre que estas são descobertas. Além disso, a empresa apoia iniciativas, como as campanhas realizadas pelo Instituto Brasileiro de Ética Concorrencial (Etc) e pela Associação Brasileira de Combate à Falsificação (ABCF), que visam alertar varejistas e consumidores sobre os riscos do comércio e consumo de

produtos ilegais, além de ressaltar que estes produtos são fabricados sem controle e fiscalização sanitária dos órgãos competentes, o que aumenta o risco para a saúde do consumidor.

No âmbito regulatório, as medidas restritivas em vigor limitam ações quanto à produção, comercialização, propaganda e consumo de produtos derivados de tabaco, o que afeta o volume de vendas das empresas do setor. Porém, apesar do Brasil ser considerado atualmente como um dos países com as legislações mais rigorosas sobre o fumo, é importante ressaltar que tais restrições surgiram somente a partir da década de 90, enquanto restrições similares já eram impostas nos EUA desde a década de 60, ou seja, a indústria brasileira teve um período de 30 anos para se preparar para enfrentar tais restrições.

Atualmente, a maior ameaça no cenário regulatório, para a Souza Cruz, é a Resolução da Diretoria Colegiada (RDC) nº14/2012, publicada pela Anvisa, e que estabelece o banimento da maior parte das substâncias usadas na fabricação do cigarro além do tabaco (chamados de aditivos - açúcares, adoçantes, edulcorantes, aromatizantes, flavorizantes e melhorantes). Ao longo de 2013, houve uma mobilização do setor contra a medida e a Anvisa acabou postergando a entrada em vigor desta resolução. No mesmo ano, o Supremo Tribunal Federal (STF) deferiu uma liminar que suspendeu os efeitos da resolução da Anvisa até o julgamento final da ação pelo Plenário do STF, ainda em andamento. Se esta resolução for aprovada sem alterações, as operações da empresa estarão seriamente comprometidas já que, segundo a empresa, alguns dos aditivos servem para amenizar o forte sabor do tabaco e, sem esses, o consumidor provavelmente não suportaria fumar.

A empresa sempre comenta que apoia uma regulamentação sensata e equilibrada, que informe os adultos fumantes sobre os riscos à saúde que o consumo do produto traz e, ao mesmo tempo, que respeite a liberdade de escolha em relação ao ato de fumar. No entanto, a Souza Cruz alerta que a imposição de novas e maiores restrições, fora do âmbito legislativo competente e sem estudo prévio de sua eficácia e impactos, abre espaço para o crescimento do mercado ilegal.

Em 2012, entrou em vigor, na Austrália, a lei do *plainpackage*, que determina a proibição da exibição da marca nas embalagens de cigarros: todas as embalagens do mercado são iguais, com imagens de aviso dos riscos à saúde, e com a marca do cigarro escrita na mesma fonte e tamanho na parte inferior. Esta também é uma ameaça que ronda a Souza

Cruz, sendo o assunto trazido à tona de tempos em tempos. As empresas produtoras de cigarros alegam que esta medida fere o direito das empresas em exporem suas marcas, um ativo intangível muitas vezes de alto valor.

Quando se pensa que o cigarro é um produto cada vez com menos adeptos, mais atacado pela sociedade e controlado pelo governo, a imagem que se cria é de um futuro não muito promissor. Porém, quando se olha para os números, percebe-se que esta imagem não reflete a realidade. Apesar do ambiente restritivo em que se encontra, a Souza Cruz continua mantendo sua estratégia de concentração nos negócios e os números são bastante otimistas.

Mesmo considerando as taxas de queda no consumo de cigarros dos países desenvolvidos, há espaço pra crescer, tanto no mercado interno quanto nas exportações. Se considerado o tamanho do mercado ilegal hoje no Brasil (em torno de 30% do mercado total) e dos outros concorrentes como a Philip Morris (cerca de 10%), a Souza Cruz tem apenas 60% de participação, ou seja, ainda existe 40% do mercado para se conquistar. Mesmo considerando os números da ACNielsen, que só considera o mercado formal, a Souza Cruz tem menos de 80% de participação.

Ainda, se observarmos o *boom* de consumo no início do Plano real, notamos que o setor é extremamente sensível ao aumento do poder aquisitivo. Dessa forma, a medida que o país voltar a crescer, devemos notar um fenômeno de *uptrading*, onde os consumidores trocam as marcas de menor valor pelas de maior valor.

Dados mostram que o número de fumantes no país está diminuindo a cada ano. Porém, ainda são vendidos cerca de 100 bilhões de unidades de cigarros ao ano, o suficiente para confirmar que a indústria de cigarros ainda será um negócio extremamente lucrativo por muitos anos, principalmente, para quem está no topo.

Desde que foi fundada, a Souza Cruz vem realizando massivos investimentos em produção, distribuição, marketing e mão de obra, com o objetivo de ser líder da indústria de cigarros, posição já alcançada há muitas décadas. E, se os esforços para conter o crescimento do mercado ilegal forem bem-sucedidos, não há o menor indício de que essa liderança estará ameaçada. A estrutura produtiva construída pela Souza Cruz ao longo de mais de um século, a torna uma das maiores empresas produtoras de cigarro do mundo.

Ao analisarmos este trabalho, podemos identificar claramente, na trajetória da Souza Cruz, as quatro etapas descritas no modelo de crescimento de Chandler.

A primeira etapa – expansão do volume de operações – pode ser identificada na importação de máquinas alemãs de produzir cigarros e com a compra da Imperial Fábrica de Rapé Paulo Cordeiro, onde houve um aumento tanto da capacidade produtiva, quanto da velocidade de produção. Seria plausível deduzir, dado o aumento significativo do quadro de funcionários (de 16 para 150), que algum nível de estrutura administrativa foi formada.

Podemos observar a ocorrência da segunda etapa – expansão geográfica – com a instalação de 6 usinas de beneficiamento de fumo, 8 unidades fabris, 130 filiais e depósitos, além de centrais de distribuição espalhados pelas cinco regiões do país e a definição do escritório matriz no Rio de Janeiro.

O acontecimento da terceira etapa – integração vertical – pode ser visto com a incorporação da Cia. Brasileira de Fumos em Folha, da Lithographica Ferreira Pinto e a criação do sistema integrado de produção que traz o controle (não a execução) da produção do fumo para dentro da empresa. Essas atividades alteraram a estrutura ao ocasionar a criação do Departamento de Fumo e do Departamento Gráfico. É importante observar que, no caso da Souza Cruz, a ocorrência das etapas 2 e 3 é simultânea, ou ao menos não seguem, necessariamente, a ordem proposta por Chandler.

Por último, temos a quarta etapa – diversificação de produto – com a diversificação de atividades, a entrada da empresa em negócios não relacionados ao tabaco através da aquisição de diversas empresas. Este evento causa uma reestruturação de maior porte na empresa, com a divisão da diretoria da empresa entre o Conselho de Administração e a Diretoria Executiva, além da descentralização da gerência operacional com a criação das Gerências Administrativas Regionais e da fundação da Companhia de Cigarros Souza Cruz, uma subsidiária da Souza Cruz Indústria e Comércio.

Assim, podemos concluir que, nos momentos em que houve na Souza Cruz uma clara mudança na estratégia, esta foi acompanhada por alguma mudança na estrutura da empresa, confirmando assim, a teoria de Chandler de que a estrutura segue a estratégia. A empresa não divulga informações sobre suas estratégias para combater a legislação antifumo, não sendo

possível analisar se nesses casos, uma mudança na estratégia foi seguida por uma mudança na estrutura.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGÊNCIA NACIONAL DE VIGILÂNCIA SANITÁRIA. Disponível em: www.portal.anvisa.gov.br/. Acesso em: 25 de fevereiro de 2015.

ALIANÇA DE CONTROLE DO TABAGISMO. Disponível em: www.actbr.org.br. Acesso em 20 de março de 2015.

ALMEIDA, F. C. de; NETO, A. J. M.; GIRALDI, J. de M. E. **Estrutura e Estratégia: evolução de paradigmas**. São Paulo, Revista de Gestão USP, v.13, n.2, p. 15-26, abril/junho, 2006.

ANSELMO, E; TOLEDO, G. L. **Marketing estratégico: estratégias de crescimento e competitiva**. São Paulo, VI SemeAd, 2003.

ARQUIVO NACIONAL. **Inventário do conjunto de Privilégios Industriais**. Rio de Janeiro, 1995.

BELLINGIERI, J. C. **Alfred Chandler e a teoria histórica da grande empresa**. São Paulo, Centro Universitário UNIFAFIBE, 2012.

BURLAMAQUI, Leonardo; PROENÇA, Adriano. **Inovação, Recursos e Comprometimento: em Direção a uma Teoria Estratégica da Firma**. Rio de Janeiro. Revista Brasileira de Inovação, v.2, n.1, jan./jun., 2003.

CARVALHO, M. C. **O cigarro**. São Paulo: Publifolha, 2001.

CHANDLER JR., A. D. **Strategy and structure: chapters in the history of the American industrial enterprise**, Cambridge: MIT Press, 1962.

_____ **“The visible hand: managerial revolution in American Business. Cambridge”**, Harvard University Press, 1977.

_____ **“The enduring logic of industrial success”**. Harvard Business Review, Boston, p. 131-140, Mar.-Apr., 1990.

_____ **“Scale and scope: the dynamics of industrial capitalism”**. Cambridge: Harvard University Press, 1999.

COX, H. “**Growth and ownership in the international tobacco industry: BAT, 1902-1927**”, em: Business History 31/1, p. 44-67, 1989.

EXAME. **3,5 bilhões de fumaça e impostos**. São Paulo: Editora Abril, n.51, p. 106-108, setembro, 1971b.

EXAME. **Cigarros em competição**. São Paulo: Editora Abril, n.57, p. 48-54, abril, 1972a.

EXAME. **Como a Souza Cruz aplica seus lucros**. São Paulo: Editora Abril, n.71, p. 41-48, julho, 1973.

EXAME. **Marlboro, a arma da Philip Morris para enfrentar a liderança da Souza Cruz no mercado de cigarros**. São Paulo: Editora Abril, n.94, p. 16, agosto, 1975.

EXAME. **A rainha da fumaça cai na real**. São Paulo: Editora Abril, n.484, p.6-48, julho, 1991.

EXAME. **A fumaça está se dissipando**. São Paulo: Editora Abril, n.514, p. 81, setembro, 1992.

EXAME MELHORES E MAIORES. São Paulo: Editora Abril, setembro, 1978.

GRIGOROVSKI, P. R. E. **Estratégias da Souza Cruz em 101 anos: os desafios para a longevidade saudável**. Rio de Janeiro, Dissertação de Mestrado em Administração, Instituto COPPEAD, Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), 2004.

GRZEBIELUCKAS, C.; MARCON, R.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; ALBERTON, A. **Estratégia de Diversificação: Conceitos, Motivos e Medidas**. São Paulo, III Encontro de Estudos em Estratégia, 2007.

HITT, M. A.; IRELAND, D. R.; HOSKISSON, R. E. **Administração Estratégica**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 1. ed., 2003.

HOSKISSON, R. E.; HITT, M. A. “**Antecedents and performance outcomes of diversification: a review and critique of theoretical perspectives**”. Journal of Management, v.16, n.2, p. 461-509, jun., 1990.

INPI, Lista de patentes e marcas da Souza Cruz. Disponível em: www.inpi.gov.br. Acesso em 28 de novembro de 2014.

KELNIAR, V. C.; LOPES, J. L.; PONTILI, R. M. **A Teoria do Capital Humano: revisitando conceitos**. VIII Encontro de Produção Científica e Tecnológica, 2013.

LEGISLAÇÃO Brasileira antifumo. Disponível em www.planalto.gov.br/ccivil_03/. Acesso em 14 de janeiro de 2015.

LIMA, E. L. O. da C. **Cinco décadas de litografia comercial no Recife: por uma história das marcas de cigarros registradas em Pernambuco, 1875-1924**. Rio de Janeiro, Dissertação de Mestrado em Design, Departamento de Arte, PUC-Rio, Setembro, 1998.

LÓPEZ-RUIZ, O. J. **O Consumo como Investimento: a teoria do capital humano e o capital humano como *ethos***. Mediações, Londrina, v.14, n.2, p. 217-230, jul./dez., 2009.

MILAGRES, J. A. S. **E-book sobre o cigarro**. Disponível em: www.cigarro.med.br. Acesso em 08 de dezembro de 2014.

MORAIS, F. **Souza Cruz 100 anos: um século de qualidade**. São Paulo: DBA Artes Gráficas, 2003.

NICOLAU, Isabel. **O Conceito de Estratégia**. Lisboa, Instituto para o Desenvolvimento da Gestão Empresarial, 2001.

OLIVEIRA, Letícia de. **A Estratégia Organizacional na competitividade: um estudo teórico**. Universidade Federal de Lavras (UFLA), Departamento de Administração e Economia, REAd, ed.40, v.10, v.4, jul./ago., 2004.

PITTS, R. A.; Hopkins, H. D. **“Firm diversity: conceptualization and measurement”**. The Academy of Management Review, v.7, n.4, p. 920-629, oct, 1982.

RAMANUJAM, V.; VARADARAJAN, P. **“Research on corporate diversification: a synthesis”**. Strategic Management Journal, v.10, n.6, p. 523-551, nov./dec., 1989.

RIVEROS, R. H. **“Factores determinantes de la estrategia de diversificación relacionada: una aplicación a las empresas industriales españolas”**. Madrid, Facultad de Ciencias Económicas Y Empresariales: Departamento de Organización de Empresas, 2004.

ROBICSEK, Francis. **“Ritual Smoking in Central America”**. p. 30-37 in Sander L. Gilman and Zhou Xun, *Smoke: A Global History of Smoking*. London: Reaktion Books Ltd. 2004.

SANDRONI, Paulo. **Novíssimo Dicionário de Economia**. São Paulo: Editora Best Seller, 1999.

SILVA, I. F. C. da; **Mercados em Declínio**. Rio de Janeiro, Cadernos Discentes COPPEAD, n.25, p. 56-65, 2005.

SILVA, L. E. P. de C. e. **Estratégia empresarial e estrutura organizacional sob a ótica mercadológica**. Rio de Janeiro, Revista de Administração de Empresas, 25 (1): 35-51, jan./mar., 1985.

SOUZA CRUZ. **Relatório anual de atividades para o exercício de 1957**. Rio de Janeiro, 1958.

_____ **Relatório anual de atividades para o exercício de 1958**. Rio de Janeiro, 1959.

_____ **Relatório anual de atividades para o exercício de 1959**. Rio de Janeiro, 1960.

_____ **Relatório anual de atividades para o exercício de 1966**. Rio de Janeiro, 1967.

_____ **Relatório anual de atividades para o exercício de 1967**. Rio de Janeiro, 1968.

_____ **Relatório anual de atividades para o exercício de 1968**. Rio de Janeiro, 1969.

_____ **Relatório anual de atividades para o exercício de 1969**. Rio de Janeiro, 1970.

_____ **Relatório anual de atividades para o exercício de 1973**. Rio de Janeiro, 1974.

_____ **Relatório anual de atividades para o exercício de 1979**. Rio de Janeiro, 1980.

_____ **Relatório anual de atividades para o exercício de 1980**. Rio de Janeiro, 1981.

_____ **Relatório anual de atividades para o exercício de 1981**. Rio de Janeiro, 1982.

_____ **Relatório anual de atividades para o exercício de 1982**. Rio de Janeiro, 1983.

_____ **Relatório anual de atividades para o exercício de 1995**. Rio de Janeiro, 1996.

_____ **Relatório anual de atividades para o exercício de 1996.** Rio de Janeiro, 1997.

_____ **Relatório anual de atividades para o exercício de 1997.** Rio de Janeiro, 1998.

_____ **Relatório anual de atividades para o exercício de 1998.** Rio de Janeiro, 1999.

_____ **Relatório anual de atividades para o exercício de 2008.** Rio de Janeiro, 2009.

_____ **Relatório anual de atividades para o exercício de 2009.** Rio de Janeiro, 2010.

_____ **Relatório anual de atividades para o exercício de 2010.** Rio de Janeiro, 2011.

_____ **Relatório anual de atividades para o exercício de 2011.** Rio de Janeiro, 2012.

_____ **Relatório anual de atividades para o exercício de 2012.** Rio de Janeiro, 2013.

_____ **Relatório anual de atividades para o exercício de 2013.** Rio de Janeiro, 2014.

_____ **Relatório anual de atividades para o exercício de 2014.** Rio de Janeiro, 2015.

VINHA, Valeria. **Planejamento estratégico e a visão baseada em recursos.** Rio de Janeiro, Tese de doutorado, CPDA/UFRJ, 2000.