

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS**

SAMANTA VIVIAN MICHEL

**AS ESTRATÉGIAS DA INDÚSTRIA FUMAGEIRA DO ESTADO DO RIO GRANDE
DO SUL DIANTE DAS TRANSFORMAÇÕES NOS CENÁRIOS ECONÔMICO E
POLÍTICO DO FINAL DO SÉCULO XX E INÍCIO DO SÉCULO XXI**

Porto Alegre

2012

SAMANTA VIVIAN MICHEL

**AS ESTRATÉGIAS DA INDÚSTRIA FUMAGEIRA DO ESTADO DO RIO GRANDE
DO SUL DIANTE DAS TRANSFORMAÇÕES NOS CENÁRIOS ECONÔMICO E
POLÍTICO DO FINAL DO SÉCULO XX E INÍCIO DO SÉCULO XXI**

Trabalho de conclusão submetido ao Curso de Graduação em Economia, da Faculdade de Ciências Econômicas da UFRGS, como quesito parcial para obtenção do título de Bacharel em Ciências Econômicas.

Orientador: Prof. Dr. Leonardo Xavier da Silva

Porto Alegre

2012

SAMANTA VIVIAN MICHEL

AS ESTRATÉGIAS DA INDÚSTRIA FUMAGEIRA DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL DIANTE DAS TRANSFORMAÇÕES NOS CENÁRIOS ECONÔMICO E POLÍTICO DO FINAL DO SÉCULO XX E INÍCIO DO SÉCULO XXI

Trabalho de conclusão submetido ao Curso de Graduação em Economia, da Faculdade de Ciências Econômicas da UFRGS, como quesito parcial para obtenção do título de Bacharel em Ciências Econômicas.

Aprovado em: Porto Alegre, _____ de _____ de 2012.

Prof. Dr. Leonardo Xavier da Silva - orientador
Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS

Prof. Dr. Antônio Ernani Martins Lima
Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS

Prof. Dr. Julio Cesar de Oliveira
Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço aos meus pais, Celso e Maria Teresinha Michel, que me deram a vida, e ao meu irmão Pablo, pelo amor, paciência e amparo nos momentos mais difíceis.

Agradeço ao Maurício, pelo amor e pela compreensão nas horas em que precisei me ausentar.

A eles também agradeço por aguentarem meu mau humor em determinadas etapas do curso.

Aos demais familiares que contribuíram, cada um de sua forma, para o desenvolvimento deste trabalho e pela insistência para que eu não desistisse e seguisse em frente, principalmente naquelas horas em que era preciso estudar para valer.

Não posso deixar de agradecer minha cachorrinha Sophia, companheira incondicional que, com seu olhar meigo, me proporcionou inúmeros momentos de alegria durante os dias e as noites de estudo.

Agradeço também, ao professor Leonardo Xavier, pela orientação, conhecimentos compartilhados e pelo suporte emocional nos momentos em que mais precisei.

E aos colegas, Lucia Ubatuba, Rossano Gastaldo e Janile Soares, que foram companheiros agradáveis e imprescindíveis durante todo o curso.

RESUMO

O objetivo deste trabalho é analisar as estratégias da indústria fumageira da região Sul do Brasil, a partir dos anos 1990, diante das alterações, nos cenários econômico e político, ocorridas desde o final do século XX e início do século XXI, identificando a estrutura característica do setor. A metodologia utilizada para a elaboração desta pesquisa foi a revisão bibliográfica da literatura sobre as estruturas de mercado, estratégias competitivas, história do tabaco e instalação das indústrias de processamento de fumo na região Sul, além de descrever as alterações nas políticas públicas, principalmente a Convenção Quadro para Controle do Tabaco (CQCT) e suas consequências sobre o setor no Sul do país. Como resultados da análise, podemos dizer que: as indústrias de fumo estão organizadas sob a forma de oligopólio; a produção de fumos claros no Brasil está centralizada nos estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná, concentrada na região de Santa Cruz do Sul; a relação entre as indústrias e os agricultores é regida por contratos e pelo Sistema Integrado de Produção, gerando uma relação de dependência financeira, técnica e tecnológica por parte dos agricultores; as empresas que dominam este mercado possuem alta participação de capital estrangeiro, integrando grandes grupos transnacionais que desde 1990 têm acompanhado as grandes fusões e aquisições; e a produção brasileira da região Sul é voltada para a exportação da folha de fumo. Concluimos que, mesmo com as medidas previstas pela CQCT e com a redução do consumo nos países desenvolvidos, especialmente Estados Unidos e países da Europa, o crescimento da demanda dos países em desenvolvimento, em particular China e Índia, vem impulsionando as ações de grupos multinacionais no sentido de ampliar sua capacidade de fornecimento de fumo in natura através da produção brasileira, cuja qualidade é reconhecida mundialmente.

Palavras-chaves: Indústria Fumageira. Região Sul. Estrutura de Mercado. Oligopólio. Estratégias. Convenção Quadro para Controle do Tabaco.

ABSTRACT

This study aims at analyzing the strategies of Southern Brazil tobacco industry, beginning in 1990, in the face of political and economic scenery changes undergoing at the end of 20th and beginning of 21st centuries, by identifying the characteristic of the industry structure. The methodology used during the drawing up of this research was a bibliographic review of the literature about the structures of the market, competitive strategies, tobacco history and the installation of leaf processing industries in the Southern Region, in addition to describing the changes in the public policy, mainly the Framework Convention Tobacco Control (FCTC) and its impact on the sector in the South of the country. As a result of the screening, we can say that: the Brazilian tobacco industries shall be organized in oligopoly form; the output of clear tobacco in Brazil is centralized in the states of Rio Grande do Sul, Santa Catarina and Paraná, concentrated in the region of Santa Cruz do Sul; the relationship between industries and farmers is governed by contracts and by the Output Integrated System, creating on the farmers a relation of technological, technical, and financial dependence; the leading firms on this market have high foreign capital participation, integrating major transnational groups which since 1990 have accompanied large mergers and acquisitions; and the Southern Brazilian Region output is focused on the exportation of tobacco leaves. The main result is that even with the measures predicted by the FCTC and with the reduction of the consumption in the developed countries, particularly the United States and European countries, the growing demand from developing countries, as China and India, has been pushing the multinational groups action in order to expand their supplying capacity of unprocessed tobacco through Brazilian production, which quality is worldwide recognized.

Keywords: Tobacco Industry. Southern Region. Structure of the Market. Oligopoly. Strategies. Framework Convention on Tobacco Control.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 2: Vantagens do Sistema Integrado de Produção de Tabaco.....	43
Gráfico 1: Evolução do número de famílias produtoras de fumo e área plantada (hectares) na Região Sul do Brasil (1990 – 2011).....	44
Gráfico 2: Perfil do produtor de fumo.....	45
Gráfico 3: Evolução da área plantada (hectares) de fumo e volume produzido (toneladas) na Região Sul do Brasil (1990 – 2011).....	45
Gráfico 4: Evolução da produtividade de fumo por hectare na Região Sul do Brasil (1990 – 2011).....	46
Figura 3: Processo de formação da Universal Leaf	62
Figura 4: Processo de formação da Alliane One.....	63
Figura 5: Processo de formação da JTI	64

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Maiores produtores mundiais de tabaco (em t).....	47
Tabela 2 Maiores exportadores mundiais de tabaco (em t)	48

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
2 ESTRUTURAS DE MERCADO E ESTRATÉGIAS DE EMPRESAS	12
2.1 Estrutura de mercado e estratégia competitiva.....	12
2.1.1 Oligopólio.....	13
2.1.2 Acordos de coligação.....	14
2.2 Estratégias.....	15
2.3 Estratégia competitiva: visão baseada em Porter.....	16
2.3.1 Definindo a estratégia	19
2.4 A vantagem competitiva das nações.....	22
2.5 Atuação em indústrias globais	26
2.6 Concorrência em indústrias globais.....	29
3 O FUMO, OS FUMICULTORES E A INDÚSTRIA.....	32
3.1 A origem do fumo	32
3.2 O fumo no Brasil.....	33
3.3 A instalação das primeiras indústrias do fumo no Brasil e na Região Sul	39
3.4 Sistema integrado de produção	41
3.5 Fumicultores	43
3.6 Tabaco brasileiro no mercado internacional.....	47
3.7 Convenção-quadro para o controle do tabaco.....	49
4 ESTRUTURAÇÃO E ALIANÇAS ESTRATÉGICAS DAS INDÚSTRIAS FUMAGEIRAS DA REGIÃO SUL DO BRASIL A PARTIR DOS ANOS 90.....	53
4.1 Expansão da indústria fumageira da Região Sul.....	53
4.2 Principais empresas fumageiras da Região Sul.....	57
4.2.1 Alliance One.....	58
4.2.2 Universal Leaf	59
4.2.3 Souza Cruz	60
4.2.4 Phillip Morris.....	60
4.2.5 Brasfumo	61
4.2.6 CTA Continental.....	61
4.2.7 Japan Tobacco International (JTI).....	61
4.3 Alterações recentes na participação no mercado, fusões e aquisições	62
4.4 Barreiras a novas empresas entrantes no mercado oligopolizado das fumageiras da Região Sul	64
4.5 As empresas fumageiras a partir da visão de Porter.....	67
5 CONCLUSÃO	70
REFERÊNCIAS	73

1 INTRODUÇÃO

O trabalho que será aqui desenvolvido insere-se nas atuais discussões acadêmicas e políticas acerca da importância e do destino da fumicultura brasileira. A indústria, a produção agrícola, a agricultura familiar, o volume de exportações, o comércio internacional e as questões de saúde pública têm sido pauta de muitas discussões no meio acadêmico e nas entidades de classe.

A planta, originária das Américas, foi descoberta pelos indígenas e utilizada para fins religiosos e medicinais, foi difundida pelo mundo principalmente através dos marinheiros que viajavam pela rota das Índias. O historiador Nardi (1996) relata que, quando os colonizadores portugueses aqui chegaram, encontraram lavouras de fumo por toda a faixa litorânea. Os indígenas, por sua vez, introduziram o hábito de consumo do fumo nos colonizadores europeus, aumentando a demanda pelo produto.

Nascida nos Estados Unidos no final do século XIX, o período de grande crescimento da indústria fumageira ocorreu na primeira metade do século XX, impulsionada pelo desenvolvimento do capitalismo e da revolução industrial, que aperfeiçoou a forma de processamento de fumo e a produção de cigarros.

No Brasil, a primeira indústria de cigarros instalou-se no Rio de Janeiro em 1903, através da Souza Cruz e em 1910 o mesmo empresário adquiriu uma empresa para realizar o processamento do fumo. Tendo como exemplo o que ocorreu com grande parte das indústrias do setor durante os séculos XX e XXI, em função da necessidade de capital de giro para ampliação da produção e melhoria da qualidade do produto, o empresário associou sua empresa à norte-americana *British American Tobacco* (BAT) em 1914 (BOEIRA, 2002).

A instalação da BAT no Rio Grande do Sul, em 1917, gerou não somente o investimento internacional direto, mas também a busca por melhoria da qualidade do produto brasileiro, o aperfeiçoamento tecnológico e a introdução de uma nova forma de relacionamento com os fornecedores de matérias-primas das indústrias, com os produtores rurais, devido à introdução do Sistema Integrado de Produção de Fumo que revolucionou principalmente a indústria fumageira do Sul do país (SILVA, 2002).

Ao examinar a atual estrutura da indústria fumageira do Estado, percebe-se que está organizada sob a forma de oligopsonio, que teve início entre 1960 e 1970, com a instalação de

empresas multinacionais com grandes plantas. A partir da década de 1990, era composta por grandes grupos empresariais ligados a produção, compra e beneficiamento de fumo em folha. Sabendo de seu poder, as indústrias vêm operando de forma coordenada, abandonando o modelo concorrencial, dominada pelo capital estrangeiro.

O Brasil ocupa desde 1993 a posição de maior exportador mundial de fumo em folha e, atualmente, é o terceiro maior produtor mundial, ficando atrás apenas da China e Índia. Segundo o Anuário Brasileiro do Tabaco 2011, na safra 2009/2010, o Brasil produziu mais de 726 mil toneladas e exportou aproximadamente 505 mil toneladas. A maior parte da produção brasileira é exportada, e tem como principais destinos a União Europeia e o Extremo Oriente (SINDITABACO, 2012).

Através do Sistema Integrado de Produção do Fumo, as indústrias da região Sul do Brasil integram mais de 187 mil famílias de agricultores (SINDITABACO, 2012) que cultivam o fumo em pequenas propriedades, utilizando mão de obra familiar em sua grande maioria. A indústria gera 742 mil empregos diretos no campo e mais 30 mil na indústria (SINDITABACO, 2012).

Tão antiga quanto a história do tabaco no mundo são as manifestações antitabagistas. Em 2005, após diversas assembleias da Organização Mundial de Saúde (OMS) que tratavam das preocupações com relação às questões de saúde pública, entra em vigor a Convenção Quadro para Controle do Tabaco (CQCT), na qual mais de 160 países constam como signatários. O documento prevê, dentre outras medidas, o desestímulo à cultura do fumo ao redor do mundo e gradual substituição da cultura. Desde então, os conflitos de interesses e discussões vêm ganhando mais força, com o apoio de políticos, instituições e ONGs que lutam pela extinção do fumo, este tratado como um problema de saúde pública, responsável por grandes gastos governamentais nos programas de saúde e tratamentos de doenças relacionadas a ele.

Diante da importância do setor para a economia brasileira, em especial da Região Sul, do volume de exportações pelo qual é responsável e que atingiu US\$ 2.703 milhões FOB no ano de 2010 (ANUÁRIO BRASILEIRO DO TABACO, 2011), de sua importância na agricultura familiar como meio de sobrevivência para mais de 187 mil famílias em pequenas propriedades (SINDITABACO, 2012), o objetivo geral do trabalho será analisar quais as práticas e estratégias que estão sendo adotadas pelas indústrias fumageiras do sul do Brasil a partir de 1990, bem como seus resultados e perspectivas, diante das mudanças internacionais

no mercado e nas instituições¹, particularmente as ações antitabagistas, utilizando como exemplo principal a CQCT, o Primeiro Tratado Internacional de Saúde Pública de 2005 e as diversas organizações e ações políticas para desestímulo à cultura.

Os objetivos específicos desta pesquisa serão: a discussão da estrutura de mercado a partir de suas configurações atuais, utilizando a metodologia teórico/empírica; a análise e descrição do resultado da estratégia adotada pela indústria fumageira desde a década de 1990; e a tentativa de traçar as perspectivas para o futuro da indústria fumageira do sul do Brasil, a partir de descrições e análises feitas no trabalho, considerando o atual cenário econômico e político. Para alcançar os objetivos, será realizada uma revisão bibliográfica que auxiliará na descrição das estruturas de oligopólio, na compreensão do desenvolvimento da cultura do fumo pelo mundo, e posteriormente no Brasil; e será útil também para a descrição das primeiras indústrias do setor no país e para apresentar os processos pelos quais passaram até alcançarem a configuração atual.

Este trabalho será dividido em cinco partes: na segunda parte, logo após a introdução, será apresentada uma revisão bibliográfica sobre as estruturas de mercado, descrevendo a estrutura do oligopólio e as estratégias das empresas participantes do mercado, assim como as vantagens competitivas das nações e a forma de atuação no mercado global. A próxima seção trará a história do fumo desde seu descobrimento até a sua chegada ao Brasil e a forma como a cultura se espalhou pelo país, até a implantação das primeiras indústrias de processamento de fumo, o atual posicionamento do fumo brasileiro no mundo e a CQCT. Na sequência serão abordados os processos de fusão, aquisição e coligação das indústrias do Sul do Brasil desde o início de 1990 e suas atuais configurações, analisando-as segundo as estratégias porterianas. Ao final desta pesquisa serão apresentadas as conclusões finais sobre o tema estudado.

¹Como instituições, considera-se regras, normas, leis e acordos nacionais e internacionais, por exemplo.

2 ESTRUTURAS DE MERCADO E ESTRATÉGIAS DE EMPRESAS

Neste capítulo será apresentada a análise de estratégias de mercado das empresas fumageiras. Porém, primeiramente serão definidos mercado, mercados competitivos, estrutura de mercado e estratégias competitivas.

Existem várias definições de mercado, no entanto o trabalho adotará a estabelecida em Pindyck e Rubinfeld (2005, p. 7), em que o mercado é definido como um “[...] grupo de compradores e vendedores que, por meio de interações efetivas ou potenciais, determinam o preço de um produto ou um conjunto de produtos”.

Além da definição do que é um mercado, é importante que sejam definidas as interações potenciais entre compradores e vendedores, os limites geográficos do mercado e a gama de produtos a serem ofertados, por dois motivos: primeiro porque é interessante para a empresa conhecer o mercado em que atuará, quem são seus concorrentes reais e potenciais, as limitações do produto e as geográficas, os fatores importantes na definição dos preços, quais as verbas a serem investidas em publicidade e decisões de investimento para a empresa; segundo porque é necessário relacionar a escolha de políticas públicas, ou seja, o governo irá avaliar e permitir, ou não, fusões e aquisições de companhias que produzem produtos similares, avaliando para isto o impacto dessas fusões e aquisições na concorrência futura do mercado e nos preços que esses produtos serão vendidos no mercado. Em geral, essas questões só podem ser avaliadas depois que for decidido o tamanho de mercado em que a empresa atuará (PINDYCK E RUBINFELD, 2005).

2.1 Estrutura de mercado e estratégia competitiva

Dentro da ampla gama de mercados existentes, os participantes destes mercados definem a estratégia de preços, investimento e nível de produção das empresas, que dependem da estrutura de mercado na qual estão inseridas e do comportamento de seus concorrentes (PINDYCK E RUBINFELD, 2005).

O trabalho terá como foco um determinado tipo de mercado, analisando sua estratégia e outras particularidades: o oligopólio, por tratar-se da estrutura de mercado na qual as empresas fumageiras estão inseridas.

2.1.1 Oligopólio

A partir do processo de industrialização capitalista, com a acumulação e centralização de capital, desenvolvidos especialmente a partir do final do século XIX e início do século XX, teve início o processo de difusão de mercados com pequeno número de grandes empresas operando o oligopólio (KON, 1999).

No mercado oligopolístico, como define Pindyck e Rubinfeld (2005, p.373), “apenas algumas empresas competem entre si, e a entrada de novas é impedida”. As mercadorias produzidas pelas empresas integrantes do oligopólio podem ser diferenciadas, ou não, e a forma como as empresas que participam deste mercado interagem entre si influencia o poder do monopólio e a lucratividade dos setores oligopolistas (PINDYCK E RUBINFELD, 2005). Por ser um mercado em que poucas empresas compõem uma indústria, inevitavelmente produz interdependência de ações entre elas, oferecendo produtos substitutos perfeitos, o que chamamos de oligopólio puro, ou então substitutos próximos, denominado oligopólio diferenciado (KON, 1999).

A Teoria do Oligopólio, desenvolvida concomitantemente às críticas à Convencional Teoria da Firma, tem como pressuposto básico que, a competição entre um pequeno número de empresas produtoras, levará inevitavelmente a problemas de interdependência entre suas ações, em que as ações de uma empresa levarão a reação das demais (KON, 1999). A administração de uma empresa em mercado oligopolístico é complexa por ter que levar em conta nas suas decisões as reações de seus rivais, no que diz respeito à definição de preços, nível de produção, propaganda e investimento, partindo do pressuposto de que seus rivais são “igualmente racionais e inteligentes”, conforme definição de Pindyck e Rubinfeld (2005, p. 379). A partir da decisão de uma empresa de, por exemplo, baixar seus preços em 10% para aumentar suas vendas, seus concorrentes podem igualar sua condição ou então, reduzir ainda mais seus preços como forma de punir a primeira empresa. Por isso, dizemos que devem ser levadas em conta nas ações, as reações dos concorrentes e as reações subsequentes (PINDYCK E RUBINFELD, 2005).

No mercado oligopolista, algumas empresas são responsáveis pela maior parte ou pelo total da produção. E, dadas as barreiras à entrada de novas firmas no mercado, algumas, senão todas as participantes obtêm lucros substanciais de longo prazo.

Existem algumas barreiras naturais à entrada de novas empresas, dentre as quais podemos citar: o fato de que as economias em escala podem tornar o mercado não lucrativo para algumas empresas; as patentes e o acesso à tecnologia podem barrar potenciais concorrentes; e a questão de que investimento requerido para tornar um novo produto ou marca conhecida e desfrutar de reputação no mercado oligopolista pode ser muito alto. Além dessas barreiras naturais, as firmas integrantes do oligopólio podem adotar ações estratégicas a fim de desencorajar a entrada de novas, como, por exemplo, ameaçar um forte aumento da oferta de produto, inundando o mercado e reduzindo o preço, podendo ainda, para tornar sua ameaça crível, instalar um excesso de capacidade produtiva (PINDYCK E RUBINFELD, 2005).

2.1.2 Acordos de coligação

A estrutura e forma de organização oligopolista incentiva a criação de acordos entre as empresas participantes porque essas sabem que o número de empresas é pequeno e que são interdependentes. Dentre as vantagens para efetuarem acordos de coligação, podemos citar: aumento dos lucros, redução da incerteza e melhora nas oportunidades para evitar a entrada de novas firmas em seu mercado (MANSFIELD, 1996).

No entanto, sabemos que tais acordos são difíceis de manter, pois uma das empresas integrantes pode aumentar seus preços independentemente, aumentando seus lucros. Além disso, em muitos países, como Estados Unidos, os acordos de coligação são considerados ilegais (MANSFIELD, 1996).

Segundo Mansfield (1996, p. 402), “se a coligação for acordada e aberta formalmente, é chamada de cartel.” Em muitos países, a exemplo dos Estados Unidos e Brasil, esta forma de conluio é considerada ilegal. Para os consumidores, a prática é desvantajosa, pois a fixação de preços do cartel normalmente oferece lucros acima do normal às empresas participantes e os consumidores, sem opção de preços menores na concorrência, obrigam-se a pagar o valor estabelecido.

2.2 Estratégias

Em seu livro “O processo da estratégia”, Mintzberg *et al.* (2006) trazem cinco definições para estratégia: plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva. “Estratégia é um plano – algum tipo de curso de ação conscientemente pretendido, uma diretriz (ou conjunto de diretrizes) para lidar com uma situação” conforme descreve Mintzberg et al. (2006, p. 24), e podem ser gerais ou específicas. “Como plano, uma estratégia também pode ser um pretexto, realmente apenas uma ‘manobra’ específica para superar um oponente ou concorrente”. Seguindo um padrão, a estratégia pode ser definida como “consistência no comportamento, pretendida ou não” (MINTZBERG, 2006, p. 24).

Significando uma posição, a estratégia é a localização da empresa em um ambiente, um nicho. No que diz respeito à perspectiva, estratégia olha especificamente para a organização, em seu interior, para aquilo que seus executivos planejam para a empresa (MINTZBERG, 2006).

Uma estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequências de ação da organização em um todo coeso. Uma estratégia bem formulada ajuda a organizar e alocar os recursos de uma organização em uma postura única e viável, baseada em suas competências e deficiências internas e relativas, mudanças antecipadas no ambiente e movimentos contingentes por parte dos oponentes inteligentes.” (QUINN, 1980 *apud* MINTZBERG ET AL., 2006, p. 29)

O lançamento do livro de Michael Porter, denominado *Competitive Strategy*², em 1980 revolucionou as teorias sobre as estratégias então vigentes, baseadas em escolas de planejamento e design. A escola do posicionamento de Porter não se afastou radicalmente das duas primeiras, mas ao contrário delas, “afirmou que poucas estratégias-chave – como posições no mercado – são desejáveis em um determinado setor: as que podem ser defendidas contra concorrentes atuais e futuros” (MINTZBERG, 2010, p. 91). A facilidade de defesa de uma empresa dentro do mercado se traduz em lucros maiores com relação às demais, que formam uma reserva para que possam investir na ampliação e consolidação das posições no mercado.

² QUINN, James Brian. *Strategies for Change: Logical Incrementalism* (copyright Richard D. Irwin, In. 1980), cap. 1 e 5.

Enquanto a escola do design defende que as estratégias devem ser desenhadas para cada organização, a escola do posicionamento, introduzida por Michael Porter em 1980, defende um número limitado de estratégias genéricas, sendo um conjunto de ferramentas analíticas para ajuste da estratégia correta para cada empresa, dadas as condições de mercado e contexto vigentes, conforme relata Mintzberg (2010). Diante do reconhecimento da importância da obra de Michael Porter, será utilizada a escola do posicionamento para descrição dos conceitos.

As empresas formulam estratégias como forma de enfrentar a competição em uma economia, e não se manifestam apenas na figura de outros participantes do mercado, mas também no poder de negociação dos fornecedores, clientes, ameaça de novos entrantes no mercado e de produtos ou serviços substitutos. Todos são concorrentes em maior ou menor intensidade (PORTER, 1999).

2.3 Estratégia competitiva: visão baseada em Porter

Porter define as forças que governam a competição em um setor de várias formas, tais como: ameaça de novos entrantes, poder de negociação dos clientes e dos fornecedores, ameaça de produtos ou serviços substitutos, além das manobras pelo posicionamento dos atuais participantes do mercado.

A seriedade da ameaça aos novos entrantes no setor depende da expectativa destes em relação às barreiras impostas pelos concorrentes. Se as novas empresas esperarem sofrer grandes retaliações por parte daquelas que já atuam no mercado, não representarão forte ameaça. Porter (1999) relaciona os seis principais sustentáculos das barreiras de entrada:

- Economias de escala: segundo o autor, pode ser o principal obstáculo, já que os novos participantes precisam ingressar no mercado com uma produção muito alta, para se contrapor à tradição e fidelidade da marca, ou aceitar uma desvantagem em relação ao custo.
- Diferenciação do produto: os consumidores já estão fidelizados com determinada marca ou prestador de serviço, por isso, novos participantes precisam investir grandes quantias em publicidade, serviços ou apostar na

inovação para romper o elo com as antigas marcas e ganhar espaço no mercado.

- Exigências de capital: embora grandes corporações disponham de recursos para investir em propaganda, instalações, estoques e até mesmo prejuízos iniciais, a necessidade de investimentos de grande vulto, muitas vezes irrecuperáveis, limita a quantidade de empresas entrantes no mercado.
- Desvantagens de custo, independentes do tamanho: algumas empresas, anteriormente estabelecidas no mercado desfrutam de algumas vantagens, que decorrem “[...] dos efeitos da curva de aprendizagem (e sua prima irmã, a curva de experiência), da tecnologia exclusiva, do acesso às melhores fontes de matéria-prima, dos ativos adquiridos a preços anteriores à inflação, dos subsídios governamentais ou da localização favorável” (PORTER, 1999, p. 30-31). Essas vantagens podem não estar disponíveis para os concorrentes que têm interesse de entrar no mercado, independentemente do porte.
- Acesso a canais de distribuição: os novos produtos ou serviços recém ingressados no mercado precisam chegar aos seus consumidores finais. Para isso, as empresas precisam investir em canais de distribuição, promoções, descontos. Quanto mais as atuais empresas estiverem atuando nas diversas formas de distribuição e em mais lugares, maior será a dificuldade e o investimento para os novos participantes.
- Política Governamental: o governo pode impedir ou inibir a entrada de novas empresas no mercado através de práticas de controle de acesso a matérias-primas ou exigência de licenças específicas, atuando de forma direta ou indireta, estabelecendo normas que restringem ou desestimulem a entrada de novos concorrentes devido à dificuldade.

Os fornecedores podem exercer seu poder de negociação através do aumento dos preços das matérias-primas ou redução da qualidade do material fornecido ou dos serviços prestados e, desta forma, têm o poder de reduzir a rentabilidade das indústrias caso não aceitem a elevação do preço de seus produtos. Os clientes, por sua vez, também têm o poder de reduzir os lucros das empresas, através da exigência de maior qualidade, de condições

ofertadas pelos concorrentes, de investimento por parte dos fabricantes em outras tecnologias ou serviços a fim de garantir sua fatia de mercado, quando os clientes detêm este poder de negociação (PORTER, 1999).

Porter (1999) elenca as condições necessárias para que os fornecedores sejam poderosos: (1) o setor é mais concentrado que o setor comprador e dominado por poucas empresas; (2) fornecedor tem um produto exclusivo ou, pelo menos, diferenciado em relação aos concorrentes, pois uma mudança de fornecedor implicaria em investimento para mudança de sistemas de produção, exigências de especificações, entre outros, o que gera acomodação por parte dos compradores; (3) o setor fornecedor não está em competição de fornecimento de outros produtos para um determinado setor; (4) quando o setor de fornecedores representa uma ameaça de fazer frente e invadir o setor dos compradores; e (5) o setor comprador não é um cliente importante.

Para Porter (1999), o poder de negociação dos compradores, está determinado pelos seguintes fatores: (1) o setor compra grandes quantidades ou está concentrado; (2) os produtos oferecidos não apresentam diferenciação em relação aos concorrentes ou são padronizados, o que facilita a substituição deste pelos concorrentes; (3) os produtos adquiridos no setor fazem parte do processo produtivo dos compradores, e que representem parcela significativa do custo, o que leva os compradores a buscar maiores opções e barganhar por preços mais baixos; (4) os lucros dos compradores são baixos, requerendo que estes exijam de seus fornecedores preços mais baixos em relação àquelas empresas que possuem margem de lucro maior; (5) o produto negociado não é fator determinante da qualidade daquilo que está sendo produzido, ou seja, quando a matéria-prima ou serviço é determinante de qualidade do produto, os compradores em geral tendem a ser menos sensíveis ao preço; (6) o produto ofertado economiza o dinheiro do comprador, por sua qualidade e/ou precisão, faz com que o comprador seja menos sensível ao preço ou, nos casos em que o produto ofertado não proporciona economia ao comprador, este se torna mais sensível ao preço; e (7) os compradores representam uma ameaça concreta de integração para trás, invadindo o mercado dos fornecedores.

Os serviços ou produtos substitutos impõem um limite ao preço potencial de cada setor e, para que a empresa não sofra as consequências na redução de seus lucros precisa estabelecer alguma diferença em relação aos demais ou uma melhor qualidade (PORTER, 1999).

A rivalidade em um setor é determinada por uma série de fatores, e é causada por manobras para melhor posicionamento das indústrias nos mercados em que já atuam. Porter (1999) cita alguns dos fatores determinantes da rivalidade intensa: quando os concorrentes estiverem em grande número e apresentarem condições equivalentes quanto ao tamanho e poder; crescimento lento do setor, dando origem a uma luta expansionista entre os concorrentes; quando os custos fixos da empresa são baixos ou o produto é perecível, o que pressiona o preço para baixo; o aumento da capacidade produtiva não acontece de forma gradativa, mas sim em grandes saltos; barreiras de saída do setor são altas, o que favorece para que as empresas permaneçam, mesmo com lucros baixíssimos ou nulos; diversidade de estratégias entre os rivais, que faz com que as empresas concorrentes se choquem na busca pelo seu posicionamento.

2.3.1 Definindo a estratégia

Depois de conhecer e avaliar as forças que atuam em um determinado setor, o estrategista tem condições de traçar as estratégias de sua empresa dentro do mercado. Determinando o posicionamento da firma, de que forma ele não possa ser afetado pelas demais forças atuantes e tentando antecipar as mudanças subjacentes às forças e à reação da empresa frente estas, de forma a explorá-las para obter um melhor desempenho (PORTER, 1999).

Dentro da teoria de Porter, a empresa precisa conhecer seus pontos fortes e fracos, para, a partir de então, definir qual a sua postura em relação às causas subjacentes de cada força. O plano de ação a ser traçado pela empresa deve considerar as forças competitivas atuantes no mercado, conforme descrito acima, para que a empresa tente também se prevenir.

Para Porter (1999), a vantagem competitiva está na essência de qualquer estratégia e a empresa deve escolher qual vantagem competitiva deseja focar, levando em conta o contexto em que está inserida. De acordo com o autor (PORTER, 1999), existem três tipologias de estratégias nas quais as empresas podem se encaixar: i. Liderança no Custo Total; ii. Diferenciação; e iii. Enfoque. Além disso, as que “apresentam melhor desempenho são aquelas que conseguem aplicar uma, e apenas uma, das estratégias genéricas” (ENDO e BRUNDANY, 2006, p. 5).



Figura 1: Tipologia Genérica de Porter
Fonte: PORTER, 1986, p. 53

Depois da escolha de qual das estratégias a empresa seguirá, ela está exposta a dois tipos de riscos para colocá-la em prática: o primeiro diz respeito ao risco do insucesso durante a implantação ou mesmo da sustentação da estratégia escolhida; e o segundo risco está relacionado com a possibilidade de desgaste da estratégia ao longo do processo de evolução da indústria e seus processos (ENDO, 2006).

2.3.1.1 Liderança no custo total

A estratégia de liderança no custo total está centrada, na prática, na produção de um produto com custo menor do que o dos concorrentes. A empresa consegue obter tal resultado através de acesso diferenciado a matérias-primas, com preços mais baixos, de patentes tecnológicas, através de economias de escala, construindo instalações para fabricar seu produto em escala eficiente, conquistará grande parcela do mercado, enxugando gastos com publicidade, assistência e vendas, reduzindo o custo através da curva de experiência, ou ainda controlando rigorosamente os custos e despesas (PORTER, 1986).

O produto desta estratégia é um produto padrão, mas o líder em custo não deve desconsiderar a diferenciação, mesmo que um custo menor proporcione retornos mais altos.

Ser o líder em custos não implica, necessariamente, em ser o fornecedor com menor preço. O líder nesta estratégia deve também desencorajar seus concorrentes a buscarem a liderança no custo.

À medida que várias empresas buscam a liderança no custo, há uma mudança na estrutura da indústria, pois os produtos tornam-se homogêneos e não há espaço para diferenciação. Uma das críticas ao modelo de liderança no custo é que a estratégia não se sustenta no longo prazo, uma vez que, por se tratar de produtos padronizados, o cliente não consegue perceber a diferença entre os produtos de uma ou de outra empresa. Assim, a empresa líder em custos não consegue atingir uma escala e nem lhe é possível adquirir experiência suficiente para se manter no mercado. Outra questão a ser considerada é qual a forma para descobrir quais os custos reais dos concorrentes, já que as empresas não têm interesse em fornecer as informações.

2.3.1.2 Diferenciação

A estratégia da diferenciação está focada em produzir um produto ou serviço único, em que a empresa seja significativa naquele segmento. Para isso, a firma deve selecionar uma série de atributos que tornem seu produto diferenciado em relação àqueles que já estão no mercado e obtém um prêmio pela singularidade, o preço.

Mesmo possuindo um produto exclusivo e diferenciado, a indústria que adota esta estratégia não deve ignorar sua posição de custos, para que não anule seus preços-prêmio. Por possuir uma diferenciação em relação às demais, as empresas que atuam dentro desta estratégia, possuem um mecanismo de defesa contra as forças do ambiente, pois os consumidores são menos sensíveis às elevações nos preços por estarem dispostos a pagar elevadas quantias por produtos que não possuem similares no mercado, e assim, as empresas estão protegidas da rivalidade no mercado.

Para implantação da estratégia existem diversas táticas, as principais são: melhorar a imagem da marca no mercado; agregar ou aumentar a quantidade de tecnologia envolvida no produto; criar certas peculiaridades do produto ou serviço; criar serviços sob medida; e ampliar a rede de fornecedores (PORTER, 1986).

Uma das fortes críticas que vêm surgindo em relação à estratégia por diferenciação é que não é possível distinguir se o retorno pela diferenciação advém do preço-prêmio ou do aumento da parcela de mercado. No entanto, como destacam Endo e Brundani (2006, p. 8), a crítica é im procedente uma vez que a empresa é quem deve escolher de qual forma “pretende traduzir sua vantagem em sucesso financeiro”.

2.3.1.3 Enfoque

A estratégia do enfoque se diferencia das demais, pois está centrada na escolha de um ambiente competitivo estreito, para atender melhor seu alvo estratégico e, para isso, a empresa deve escolher uma vantagem competitiva em seus segmentos. Ela pode ser aplicada em várias dimensões: demográficas, sociais, psicológicas ou até mesmo em uma área geográfica. Para que um alvo se torne estreito, existem duas formas básicas, ou por um custo mais baixo ou por diferenciação, mesmo que a empresa não consiga manter a estratégia para o mercado como um todo (PORTER, 1986).

O aumento do diferencial dos custos entre as empresas concorrentes que atuam no mercado e a diminuição das diferenças de atendimento do mercado total e do mercado focado são as principais críticas à estratégia do enfoque (FILGUEIRAS, 2002³ *apud* ENDO e BRUNDANI, 2006).

2.4 A vantagem competitiva das nações

Porter (1999, p. 167) defende, ao contrário do que dizem os economistas clássicos, que a prosperidade nacional não “emana dos dotes naturais de um país, de sua força de trabalho, de taxas de juros ou do valor da moeda”. Para ele, a prosperidade de uma nação é fruto do esforço criativo humano e depende da capacidade da indústria de inovar e melhorar. As indústrias beneficiam-se da existência de concorrentes poderosos, de uma base de fornecedores agressivos e da existência de clientes locais.

³ FILGUEIRAS, L. M. **Estratégia**. Revista Eletrônica Iniciativa Jovem, 2002. www.iniciativajovem.org.br/

No mundo cada vez mais competitivo e globalizado, os países tornam-se mais importantes, uma vez que os fundamentos da competição se deslocam para a criação e assimilação do conhecimento (PORTER, 1999).

Para esse autor, o resultado de quatro anos de estudo sobre os padrões de êxito competitivo em dez principais países comerciais, contrariaria a sabedoria convencional, que orienta o pensamento de muitas empresas para a tendência de que a competitividade é determinada pelo custo da mão de obra, taxas de juros, taxas de câmbio e economias de escala. Nas empresas, as palavras de tendência são fusão, alianças, parceiras estratégicas, colaboração e parceria supranacional.

Em seu estudo, Porter mostra que o único conceito significativo de competitividade no nível nacional é a produtividade, que visa proporcionar um padrão de vida cada vez maior para sua população e está diretamente relacionado à forma como o capital e o trabalho atuam. Portanto, a elevação do padrão de vida de um país depende da produtividade de suas empresas e também da capacidade de se aprimorarem para que o crescimento seja sustentado.

Considerando que nenhum país tem condições de ser competitivo em todos os setores e que, portanto, deve direcionar seu conjunto de fatores, recursos humanos e naturais, para aqueles que sejam mais produtivos, o comércio internacional e os investimentos externos podem tanto contribuir para a melhoria da produtividade nacional quanto ameaçá-la. Isto porque é possível que eles auxiliem as economias a se especializarem naquilo que são mais produtivas e a importar nos casos em que a produtividade seja menor, mas, em contrapartida, expõe as indústrias aos testes dos padrões internacionais (PORTER, 1999).

Definir a competitividade nacional em razão de superávits comerciais seria inadequado, pois não podemos definir como competitivo um país que aumenta seu volume de exportações à custa de baixos salários ou de moeda desvalorizada, ao mesmo tempo em que importam produtos sofisticados que suas empresas não são capazes de produzir. Da mesma forma, não poderíamos medi-la pelo nível de emprego, sem saber quais tipos de empregos estão sendo gerados, pois não necessariamente a capacidade de empregar os trabalhadores com baixos salários denota prosperidade econômica (PORTER, 1999).

A definição da competitividade não está no nível dos países. Precisamos buscar os fatores que tornam setores específicos ou segmentos industriais competitivos, através de sua produtividade e taxa de crescimento. A teoria clássica defende que a vantagem competitiva dos países dá-se em função dos fatores de produção, tais como terra e mão de obra, ou dos

recursos naturais. Assim, os países obteriam vantagens competitivas naqueles setores em que são empregados os fatores que possuem em abundância. No entanto, diante do advento da globalização, da competição e do poder tecnológico, esta teoria vem sendo ofuscada, principalmente nos setores e países avançados. As empresas concorrem com estratégias globais, que envolvem não somente o comércio internacional, mas também os investimentos externos. Por isso, a base doméstica é onde se criam e se sustentam as vantagens competitivas e essenciais da empresa, onde se estabelece a estratégia a ser empregada, onde são geradas e mantidas as tecnologias necessárias para os produtos e processos, e também onde se localizam os empregos mais produtivos e as habilidades mais avançadas à manutenção das vantagens (PORTER, 1999).

Para obtenção de êxito nos mercados internacionais, as empresas adotam diversas estratégias, que diferem entre si. No entanto, um fator comum a todas elas: as empresas só atingem a vantagem competitiva através da inovação. A inovação pode ser por uma percepção de mercado, de algo totalmente novo ou inovador ou até mesmo através do atendimento de um setor negligenciado pelo mercado. Quando uma empresa inova em um produto ou serviço e seus concorrentes são vagarosos para adotarem medidas, a inovação passa a ser uma vantagem competitiva e, a partir de então, a informação passa a ser primordial. Em geral, os inovadores são observadores externos de outros setores ou países e, com raras exceções, a inovação advém de um esforço incomum (PORTER, 1999).

Depois de adquirida a vantagem competitiva pela inovação, ela só pode ser mantida através de um processo contínuo de melhorias, já que os concorrentes buscarão, em maior ou menor velocidade, a mesma solução. A saída para evitar as imitações seria evoluir para alternativas mais sofisticadas.

Porter (1999) denomina “diamante” o conjunto de atributos de um país, que “isolados ou como sistema, lapidam o ‘diamante’ da vantagem nacional, o campo de atuação que cada país estabelece e opera para os seus setores econômicos” (PORTER, 1999, p. 178). Os atributos são: i. condição dos fatores; ii. condições da demanda; iii. setores correlatos e de apoio; e iv. estratégia, estrutura e rivalidade das empresas.

A teoria econômica clássica, de Adam Smith e David Ricardo, defende na sua teoria das vantagens comparativas, que os fatores de produção, ou seja, mão de obra, recursos naturais, território, capital e infraestrutura, é que tornarão uma nação mais ou menos competitiva e ela tornar-se-á exportadora de produtos que utilizam fatores que lhe são

abundantes. No entanto, segundo Porter (1999), nos setores sofisticados, constituintes da economia avançada, os fatores de produção mais importantes não são herdados por estes países, mas sim criados. Neste sentido, ele defende que em setores que utilizam intensivamente o conhecimento, se um país não possui fontes locais de determinada matéria-prima, ou ele o fará através de uma estratégia global ou fabricará utilizando tecnologia.

Algumas desvantagens nos setores mais básicos podem instigar as empresas a inovarem ou aprimorem-se na busca por deles. E, ao mesmo tempo, a grande oferta de determinados fatores pode tornar as empresas acomodadas na busca por tecnologias novas ou ineficientes.

No que diz respeito à demanda, Porter (1999) defende a importância da demanda interna, muito mais quanto à sua natureza do que quanto ao seu tamanho, no sentido de que ela pode antecipar às empresas as exigências dos compradores internacionais. Por isso, quanto mais sofisticados forem os consumidores de um país, maior sua contribuição para a criação da vantagem competitiva.

Os setores correlatos de apoio também são importantes na criação da vantagem competitiva, uma vez que, fornecedores internos competitivos no mercado internacional criam vantagens para os setores a ele relacionados. Não somente no que diz respeito ao acesso de máquinas e componentes, mas também na inovação e melhorias dos produtos, pois as interações que ocorrem entre as empresas, demandando produtos de maior qualidade, novas tecnologias empregadas e outros tipos de produtos, antecipa a demanda externa e incentiva a pesquisa e o desenvolvimento de novos produtos.

A estratégia da empresa depende do contexto e das circunstâncias na qual a empresa está inserida, não há como ignorar as características do país ou região em que a empresa esteja atuando, pois não existe sistema gerencial que seja universal. “A competitividade num setor específico decorre da convergência das práticas gerenciais e dos modelos organizacionais mais adotados no país que possui fontes de vantagem competitiva no setor” (PORTER, 1999, p. 190). Além disso, os objetivos das empresas e dos indivíduos diferem de acordo com o país em que se situam, com o tipo de educação escolhido e com outros fatores culturais.

A presença de rivais poderosos no país é muito importante, pois a rivalidade doméstica incentiva a inovação e a melhoria nos produtos, de forma diferente da concorrência internacional, pois a primeira é mais acirrada, tornando-se muitas vezes até pessoal, o que

gera um incentivo ainda maior na busca de melhorias e tecnologias. A concentração geográfica amplifica a rivalidade (PORTER, 1999).

Os quatro atributos listados se reforçam mutuamente, formando um sistema, em que dois fatores em especial são poderosos para a transformação do sistema, são eles, a rivalidade doméstica e a concentração geográfica. O diamante descrito por Porter atuaria como um sistema de reforço mútuo, mas um nível fraco em qualquer um dos fatores poderá diminuir ou enfraquecer o potencial do sistema.

2.5 Atuação em indústrias globais

“Uma indústria global é aquela em que as posições estratégicas dos concorrentes em importantes mercados nacionais ou geográficos são fundamentalmente afetadas pelas suas posições globais” (PORTER, 1999, p. 258). Para competir globalmente, é necessário considerar a base de concorrência de uma empresa de forma coordenada ao nível mundial, e não individualmente, pois desta forma a empresa pode sofrer desvantagens estratégicas.

Para competir em nível internacional existem muitas diferenças que devem ser consideradas para traçar uma estratégia competitiva internacional: diferenças quanto aos custos nos diferentes países onde opera ou operará a empresa; diferentes circunstâncias em mercados externos; diferentes funções dos governos estrangeiros, com maior ou menor intervenção e outros fatores; e diferenças de metas, recursos e capacidade de monitorar as ações dos concorrentes estrangeiros (PORTER, 1999).

Os fatores estruturais e de mercado atuantes no caso de concorrência global são os mesmos descritos no item 2.3.1, porém em maior escala. Devem ser consideradas as vantagens e obstáculos da competição a nível internacional, mensurando-os para que as empresas possam avaliar se a estratégia é vantajosa para o seu contexto.

Existem três formas básicas através das quais as empresas participam do mercado internacional: licenças, exportações e investimento direto ao exterior (PORTER, 1999). Normalmente, as empresas iniciam através das duas primeiras por terem custo menor e não agregarem risco elevado para que, depois de consolidadas algumas parcerias, possam ampliar sua participação através do investimento direto.

As vantagens competitivas globais têm basicamente quatro causas básicas: vantagem comparativa convencional; economias de escala ou curvas de aprendizagem, que extrapolam a escala ou o volume cumulativo possível em mercados nacionais individualizados; vantagens pela diferenciação do produto; e caráter de bem público da tecnologia e das informações de mercado.

Acesso diferenciado a insumos e fatores de baixo custo, e com qualidade diferenciada, determinam a existência de vantagem comparativa, determinante clássico da concorrência global, conferindo condição diferenciada a estes países e fazendo fluir as exportações deles para o restante do mundo. “Nestas indústrias, a posição estratégica da empresa global nos países com uma vantagem comparativa é crucial para a sua posição a nível mundial” (PORTER, 1999, p. 261).

Em casos em que a economia de escala extrapola os limites dos mercados nacionais, a empresa pode obter vantagens de custo através da produção centralizada e concorrência global. Em alguns casos, a verticalização é imperativa para que se possam atingir economias na produção global, uma vez que a escala de produção verticalizada ultrapassa os limites dos mercados nacionais, e a obtenção de economias na produção implica necessariamente em movimentos de exportação entre os países (PORTER, 1999).

A empresa concorrente mundial pode obter benefícios através do uso de tecnologias que têm seu custo reduzido através de experiências patenteadas, uma vez que o processo de aprendizagem torna-se mais rápido, e da possibilidade de venda dos seus produtos em muitos mercados nacionais. A vantagem através da experiência global se dá pelo rateio do aperfeiçoamento entre as fábricas, ainda que a produção não seja centralizada.

Em relação à economia logística de escala, a empresa concorrente global tem uma vantagem de custo potencial, já que a logística envolve custos fixos e que os mesmos podem ser divididos através do atendimento a vários mercados. Embora muitas estratégias de marketing tenham que ser elaboradas considerando as características dos diversos mercados nacionais, é possível que algumas sejam utilizadas a nível mundial, diluindo o custo fixo das mesmas e obtendo economias de escala (PORTER, 1999).

Outra forma de economia que pode ser obtida através da concorrência global é através do ganho de escala nas compras, obtendo custo mais baixo junto aos seus fornecedores na produção de grandes quantidades ou do poder de negociação próprio da empresa, que ultrapasse o necessário para competir nos mercados nacionais individualizados. Porter (1999)

enumera dentre as fontes de vantagens da empresa concorrente global, a diferenciação do produto, a tecnologia patenteada e a mobilidade de produção.

Assim como a concorrência global oferece vantagens às empresas, oferece também obstáculos. As peculiaridades dos países, localização geográfica e questões culturais devem ser consideradas na estratégia de marketing adotadas e elas podem variar de um país para outro, pois podem impossibilitar a exploração das estratégias de marketing de outros mercados ou se mostrarem ineficientes para determinados países.

As instituições também são consideradas barreiras para a concorrência global em alguns casos, como os obstáculos governamentais, sob o pretexto de proteção da indústria nacional e do nível de emprego. Isso ocorre através da instituição de impostos e taxas, cotas, representação preferencial por empresas estatais em determinados segmentos, como, por exemplo, eletricidade e telefonia, determinação por parte do governo de um setor de pesquisa e desenvolvimento locais, tratamento fiscal preferencial para indústrias nacionais, políticas trabalhistas, leis de suborno, leis fiscais ou outras políticas governamentais que sejam desvantajosas para empresas que operam a nível mundial (PORTER, 1999).

Os obstáculos governamentais são de grande importância neste tipo de concorrência no sentido de que favorecem indústrias locais ou exigem a produção no país e que, muitas vezes, anulam as vantagens de economia de escala potenciais no caso de uma produção global. No entanto, esse tipo de obstáculo é mais comum em indústrias “salientes” (PORTER, 1999, p. 267) ou, ainda em indústrias que afetam objetivos governamentais importantes, como emprego, desenvolvimento regional, fontes de matérias-primas nativas que sejam estratégicas para o país, defesa e importância cultural.

Outro obstáculo às empresas de concorrência mundial, chamado obstáculo perceptivo ou de recursos, diz respeito às limitações das empresas concorrentes de perceberem diante de sua perspectiva as possibilidades de concorrência mundial ou da insuficiência de recursos para tal. A percepção das oportunidades para competir mundialmente é, por si só, uma inovação e pode haver necessidade de investimentos de grande vulto em instalações para entrada nestes novos mercados.

2.6 Concorrência em indústrias globais

A evolução para indústrias globais ocorre através de estímulos, destacando-se:

- (i) Estímulos ambientais: maiores economias de escala, redução dos custos de transporte e armazenamento, canais de distribuição racionalizados ou alterados, alteração nos custos, circunstâncias sociais e econômicas nacionais limitadas e restrições governamentais reduzidas.
- (ii) Inovações estratégicas que estimulam a globalização: redefinição do produto, identificação dos segmentos de mercado, custos reduzidos das adaptações, alterações no projeto, desintegração da produção e eliminação de limitações de recursos ou de percepção (PORTER, 1999).

A concorrência em mercados globais apresenta certas particularidades em relação às estratégias, considerando as indústrias e países anfitriões que devem ser enfrentadas pelas empresas concorrentes globais:

- (i) Política industrial e comportamento competitivo: existem relações complexas entre os países envolvidos na concorrência que devem ser considerados, tais como regulamentações, assistências e subsídios, que são determinados pelos governos de acordo com seus interesses em relação ao balanço de pagamentos, nível de emprego, posicionamento no mercado, entre outros. O posicionamento dos governos é muito importante, pois pode colocar as empresas em situação privilegiada, através de investimentos em pesquisa e desenvolvimento, influenciando negociações em mercados mundiais, financiamento de investimentos através de instituições governamentais ou aplicando seu poder político para promover seus interesses.

A análise da concorrência em um mercado mundial torna-se impossível. É necessário compreender a política industrial do país de origem assim como as relações políticas e econômicas dos governos, pois em muitas ocasiões, decisões políticas que não estão diretamente relacionadas a fatores econômicos podem distorcer a concorrência. Em alguns casos, pode ser importante a instalação de unidades produtivas em locais estratégicos, ainda

que não sejam eficientes em termos econômicos, para a construção de capital político, como parte da ação estratégica (PORTER, 1999).

- (ii) Relações com governos anfitriões em mercados importantes: uma consideração básica para as empresas concorrentes é o posicionamento dos governos nos países anfitriões, que possuem uma série de mecanismos para impedir a operação de empresas, caso seja o seu interesse, podem ser em alguns casos compradores importantes das indústrias ou influenciar de forma indireta. Eles podem também bloquear por completo a concorrência ou criar grupos estratégicos diferentes em uma indústria. O autor dividiu os grupos de indústrias em três tipos: o primeiro formado por empresas que competem globalmente com uma base coordenada; o segundo por companhias multinacionais que seguem estratégias locais diferenciadas; e o terceiro por empresas locais.
- (iii) Concorrência sistemática: a indústria global considera a concorrência global e elabora sua estratégia de acordo, o que envolve um padrão mundial coordenado de posições de mercado, que geralmente leva em conta apenas uma superposição de mercados. Visando manter o posicionamento estratégico em alguns mercados, acabam por demandar que as empresas façam investimentos defensivos em mercados e localizações para conter a atuação dos concorrentes, impedindo que ampliem suas participações.
- (iv) Dificuldades na análise da concorrência: devido à prevalência de empresas estrangeiras no mercado concorrente e à necessidade de análise das relações sistemáticas, embora as forças atuantes na concorrência sejam as mesmas descritas anteriormente (Figura 1), é mais difícil analisar a concorrência, pois pode envolver questões institucionais, dificuldade no acesso a informações de outros mercados, práticas trabalhistas, etc.

Para as empresas competirem globalmente, existe uma série de alternativas estratégicas. Uma das formas seria a concorrência global com uma linha ampla, cuja finalidade é concorrer com as empresas ao nível mundial e com uma linha completa de produtos, aproveitando a vantagem competitiva para obter diferenciação do produto ou redução dos custos. É uma estratégia que exige um investimento significativo por trabalhar com uma grande quantidade de produtos e requer um período de maturação e retorno do

investimento mais longo. Através das relações com os governos dos países em que atuam as empresas podem reduzir os obstáculos à concorrência global (PORTER, 1999).

O enfoque global trata de uma estratégia que tem como foco um segmento específico da indústria onde a empresa compete mundialmente, em geral os obstáculos são pequenos e os principais resultados são baixo custo e diferenciação do produto. O enfoque nacional utiliza as diferenças com o objetivo de criar um método para cada um dos mercados nacionais onde atua, a fim de superar as empresas globais. E, assim, a estratégia global tem como resultado a diferenciação ou o baixo custo, sendo que neste caso é para satisfazer necessidades de um mercado nacional ou de alguns segmentos mais expostos aos obstáculos da concorrência global.

No caso da alternativa denominada Nicho Protegido, em que as restrições governamentais impedem a concorrência global, através de taxas. Há exigência de elevada participação local no produto, por exemplo, as empresas traçam suas estratégias para lidar com os mercados nacionais particulares que possuem estas restrições, com muita atenção ao governo anfitrião a fim de assegurar a vigência da proteção.

Neste capítulo, buscou-se na literatura descrições sobre a estruturação e o funcionamento dos mercados em oligopólio, assim como estratégias de atuação das empresas no mercado nacional e de forma global. Na sequência, nos capítulos 3 e 4 buscar-se-á descrever a estruturação do mercado industrial fumageiro, configurando-o como um mercado oligopolístico e os movimentos das indústrias em busca da manutenção e ampliação de seus mercados.

3 O FUMO, OS FUMICULTORES E A INDÚSTRIA

Visando uma melhor compreensão sobre a cadeia do fumo na região Sul do Brasil, assim como os contratos e dinâmica da indústria fumageira, este capítulo descreverá a origem do fumo no mundo, a introdução da cultura no Brasil e depois nos Estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná; os contratos entre as empresas e os fumicultores, os contratos de venda e os volumes envolvidos na produção do fumo em folha.

3.1 A origem do fumo

Na literatura, existem duas correntes principais sobre a origem da planta: uma que defende que ela é originária da Ásia e outra das Américas. A versão amplamente difundida e utilizada atualmente, além de ser aceita pela Associação dos Fumicultores do Brasil (AFUBRA) e pela Associação Brasileira da Indústria do Fumo (ABIFUMO), é a segunda, tendo origem na utilização por povos indígenas com fim “mágico-religioso e medicinal” (NARDI, 1996).

Segundo o historiador Nardi (1996), a planta teria vindo dos Andes bolivianos e que o principal fator de propagação do fumo tem sua origem no caráter hedonista, em que soldados e marinheiros que viajavam pela rota das Índias Ocidentais, levavam consigo o fumo como forma de distração. A segunda finalidade seria ornamental e medicinal, desenvolvido na cultura indígena, a qual destaca que o uso comercial da planta teria sido uma consequência social.

O cultivo da planta para fins comerciais teria iniciado em 1531 no Haiti, através dos colonizadores espanhóis, com sementes trazidas do México e posteriormente o cultivo teria se expandido para outras ilhas caribenhas. Em seguida, em 1580 chegou a Cuba, depois às Guianas e em seguida ao Brasil (SILVA, 2002).

O colonizador Luís de Góis teria levado a planta do Brasil para Portugal em 1542, acreditando nos seus fins medicinais e como uma gentileza à rainha Catarina de Médicis, que sofria de enxaquecas (BOEIRA, 2002).

A cultura do fumo foi dominada inicialmente pelos espanhóis e os principais difusores do uso do tabaco entre os europeus foram os marinheiros, soldados e piratas. Dada a importância econômica que adquiriu a planta no comércio internacional, e visando evitar seu contrabando, Filipe II, rei da Espanha, no período de 1606 a 1614, proíbe o plantio do fumo nas colônias espanholas da América Latina. Em 1614, é autorizado o cultivo do fumo em Cuba, sob a condição de que a produção deveria ser transportada para Sevilha, o que incentivou a Inglaterra a procurar sua própria fonte de fumo, iniciando a sua produção independente na colônia de Virgínia em 1611.

3.2 O fumo no Brasil

Não se pretende aqui, analisar as relações trabalhistas ou sociais que envolveram o cultivo do fumo pelo mundo, tampouco as diferentes interpretações que teve a solanácea⁴ desde a sua descoberta. Esta pesquisa terá como foco principal o caráter comercial desenvolvido a partir de sua descoberta e a difusão do cultivo da planta no Brasil, especialmente na Região Sul.

No Brasil, a planta chegou através das migrações indígenas, foi descoberta pelos colonizadores europeus em 1542 e o cultivo do tabaco teve início em 1570 através dos colonos, paralelamente à cultura de subsistência, no quintal de suas casas. Uma diferenciação do fumo em relação a outras culturas é que não requer capital inicial para o cultivo, sendo de fácil acesso. Já em 1650, com o aumento da demanda, o cultivo do fumo deixou de ser praticado nos quintais das residências e passou para a roça.

No final do século XVIII, período colonial brasileiro, o cultivo do fumo no Brasil era desenvolvido principalmente nas faixas litorâneas, nas áreas hoje ocupadas pelos estados da Bahia e Pernambuco, a qualidade de fumo cultivada era do tipo escuro, para fabricação do rapé, cigarros e charutos, tendo se tornado o segundo produto mais importante da produção colonial brasileira (SILVA, 2002). A importância do fumo na economia do país é, até hoje,

⁴ **Solanaceae** é uma família botânica representada por aproximadamente 2000 espécies distribuídas em 95 gêneros. É uma família de grande importância para a alimentação da sociedade. Fazem parte dessa família botânica: a batata (*Solanum tuberosum*), o tomate (*Solanum lycopersicum*) o tabaco ou **fumo** (*Nicotiana tabacum*), etc. Algumas espécies são venenosas.

Fonte: WIKIPEDIA. Disponível em <http://pt.wikipedia.org/wiki/Solanaceae>. Acesso em 01/07/12.

demonstrada através do Brasão de Armas da República, que traz o café e o fumo como símbolos, além do ouro.

O trabalho servil dos índios aos colonos foi proibido em 1648, ainda que não tenha sido rigorosamente cumprida até 1760, e esta interação entre os indígenas e os colonos trouxe algumas influências nas técnicas de cultivo, sendo a principal contribuição dos europeus para a cultura do tabaco foi a introdução do esterco de gado para adubo do solo e criação de aparelhos para fabricação do fumo em corda (BOEIRA, 2002).

No início, a produção do fumo era praticamente para uso doméstico. Após 1751, com o aumento da produção, o fumo tinha como destino o comércio de escravos com a África, que chegou a representar 30% das exportações de fumo do país, em que eram utilizadas folhas de terceira qualidade como moeda de troca por escravos africanos. O segundo destino importante do fumo brasileiro era o abastecimento do mercado europeu, a quem eram destinadas as folhas de melhor qualidade. Em último lugar ficava o abastecimento do mercado interno (SILVA, FUHRMANN, FARIAS, 2011).

A produção do fumo no estado da Bahia estava concentrada na área denominada *Campos da Cachoeira*, com mais de 5 mil quilômetros quadrados em torno dos rios Paraguaçu e Jacuípe, englobando diversas freguesias. A liderança da região foi mantida até o início de 1950. Em 2002, a posição do Estado havia caído para o quinto lugar na colocação nacional, perdendo inclusive para Alagoas (BORGES, 2011).

Os primeiros imigrantes alemães chegaram ao Rio Grande do Sul em 1824, desembarcando em São Leopoldo, motivados pela desagregação do sistema feudal, início do processo de industrialização alemã, restrições de ordem religiosa, além de péssimas condições econômicas e políticas no país. A colonização sulista era diferente da que vinha ocorrendo no centro do país, uma vez que a primeira tinha como objetivo fixar o homem à terra, constituindo uma agricultura capaz de abastecer o mercado interno e formar uma classe de pequenos e médio proprietários, que não estivessem ligados política e ideologicamente aos interesses dos estancieiros, conforme descreve Borges (2011), enquanto que o principal objetivo da colonização do centro do país era a obtenção de mão de obra para a lavoura, especialmente a cafeeira. Assim como no Rio Grande do Sul, a produção do fumo em folha no estado de Santa Catarina foi desenvolvida a partir da chegada dos imigrantes alemães (SILVA, 2002).

Em 1850 foi fundada a primeira colônia, a colônia de Santa Cruz que, não desfrutava de portos ou estradas capazes de escoar sua produção sem um grande custo, especializou-se no cultivo do fumo, que era mais rentável que outras culturas como feijão, milho ou batata. Foram os colonos alemães do Rio Grande do Sul os responsáveis por transformar a região do sul do Brasil em maior produtora de fumo do país, pois trouxeram consigo técnicas mais elaboradas para o cultivo da planta, além de outras espécies de fumo escuro até então desconhecidas. O desenvolvimento da cultura foi favorecido pela organização das propriedades em minifúndios, a organização da lavoura e do comércio (SILVA, FUHRMANN, FARIAS, 2011).

Em seu livro, Boeira (2002) descreve quatro períodos da economia de Santa Cruz, a saber:

1º Período - 1849 a 1859: fase predatória, em que os colonos precisam desbravar a densa mata, fazendo desmatamento e desenvolvendo agricultura de subsistência. A diversificação é incentivada pelo poder público através da distribuição de sementes de algodão, linho e fumo;

2º Período – 1860 a 1881: estruturação dos setores econômicos, expansão agrícola e início da exportação de excedentes, ocorrendo dentro da microrregião ano após ano e consolidando o fumo como principal mercadoria da economia local;

3º Período – 1882 a 1917: integração à divisão inter-regional do trabalho e criação das condições para o desenvolvimento especificamente capitalista de produção. Nesta fase ocorre a consolidação da produção voltada para o mercado. Estabelece-se um mercado entre os estados do Rio Grande do Sul, São Paulo e Rio de Janeiro, sendo que o primeiro ocupa a posição de principal fornecedor de gêneros alimentícios. Devido ao crescimento da importância do fumo no mercado externo, o produto passa a experimentar oscilações no preço e também devido à concorrência do fumo produzido em Minas Gerais, que desfrutava de melhor posição devido à proximidade com os estados de São Paulo e Rio de Janeiro.

4º Período – 1918 a 1965: fase caracterizada pela consolidação do sistema capitalista, com predomínio do capital industrial sobre o comercial, com a

introdução do Sistema Integrado de Produção (SIP) pela Souza Cruz, que será analisado mais a diante.

No início da colonização, era desenvolvida a policultura, já que os imigrantes estavam longe do comércio e os meios de transporte eram precários, tornando-o caro, além de ocorrer o desperdício pela perda de alguns produtos perecíveis. Desta forma, fazia-se necessário o cultivo de produtos para sua subsistência. Muitos desses imigrantes não estavam acostumados ao trabalho na agricultura, pois na Europa desenvolviam serviços de servos e tecelões (SPIES, 2000).

A partir do ano de 1854, é efetivada a chamada Lei de Terras, por meio da Lei Provincial nº 504, que obriga os colonos a pagarem pelo lote e pelos auxílios recebidos no prazo de 5 anos e, desta forma, o esforço produtivo dos colonos voltou-se para os produtos que eram mais facilmente comercializáveis. As atividades comerciais até então desenvolvidas, que se restringiam à troca de excedentes agrícolas por manufaturas provenientes do Rio de Janeiro e São Paulo, ou então importados. Desde a efetivação da lei, a região passou por uma grande depressão, e a partir dela, além do fluxo de imigrantes Europeus, a colônia recebia também imigrantes vindos de São Leopoldo interessados na compra de lotes de colonos que não conseguissem honrar com suas obrigações (SPIES, 2000).

O excedente da produção agrícola colocado no mercado era proposital, para ser utilizado como meio de troca, dada a escassez de moeda circulante. O fumo e a banha de porco foram os dois primeiros produtos agrícolas colocados à venda pelos produtores da região de Santa Cruz. A banha tinha a desvantagem de ser perecível, mas foi produto de grande importância para a economia regional até meados da década de 1950, quando começou a ser substituído por óleos vegetais em função do desenvolvimento industrial e dos hábitos alimentares (SPIES, 2000).

A partir de 1860 há a inserção da economia regional na economia capitalista, proporcionada pela diversificação da agricultura e desenvolvimento do comércio e artesanato locais. Em 1872 já estavam instalados na cidade moinhos, sapatarias, alfaiatarias, engenhos de erva, entre outros, mas o desenvolvimento industrial e comercial que acompanhava a urbanização vinha substituindo o artesanato por produtos industrializados, conforme Spies (2000).

A base do desenvolvimento das colônias está na produção agrícola e artesanal de subsistência. Na busca da produção de excedentes agrícolas para pagamento das dívidas

contraídas para instalação dos colonos e para promover as trocas por outros produtos inexistentes na colônia, a produção agrícola experimentou aumento considerável, incentivada pelo governo e por uma maior adaptação da cultura ao tipo de solo e clima da região, melhores condições de venda ou obtenção de boas safras ao longo de sua história (SPIES, 2000).

No período seguinte, após o desenvolvimento do comércio do fumo, os produtores motivados somente pelo aumento dos lucros e sem aperfeiçoamento das técnicas aprendidas com seus antepassados ou busca de novas sementes que melhor se adaptem ao clima e ao tipo de solo da região, passam a produzir um fumo de baixa qualidade, o que provoca uma queda no valor de troca do produto entre os anos de 1875 a 1906, destaca Boeira (2002). Então, no início do Século XX, a preocupação com a melhoria na qualidade do produto faz com que os produtores busquem novas sementes vindas de Cuba, Estados Unidos e da Bahia. Em 1904, os comerciantes de Santa Cruz fundam uma agência bancária para a promoção e incremento das exportações de fumo da região (BOEIRA, 2002).

Boeira (2002) elenca três principais fatores da industrialização da cidade e da região: o modelo exportador da agricultura favorece e criação de indústrias e beneficiamento de produtos primários; o desenvolvimento da agricultura leva à acumulação de capital nas mãos dos comerciantes exportadores; e o destaque dado ao fumo como principal produto de exportação, ainda que o mercado interno tenha sido na época o destino de maior parte da produção.

O período compreendido entre 1918 e 1965 consolida o desenvolvimento do capitalismo na região, onde há prevalência do capital industrial sobre o capital comercial. Boeira citando Vogt (1997) diz que o produtor deixa de estar subordinado ao capital comercial e passa a estar subordinado ao capital industrial a partir do incremento tecnológico, sendo esse um processo lento e gradual e que não necessita de mudanças radicais por parte dos produtores.

A modernização da agricultura no país teve início no período pós Segunda Guerra Mundial, em meados da década de 1940, no governo de Getúlio Vargas, com a aplicação da política de preços mínimos, que possibilitou à agricultura a importação de alguns fatores. A modernização da agricultura perdurou até 1964, fim do governo João Goulart e início dos governos militares, após o golpe de Estado de 1964 (SILVA, 2002). A modernização da agricultura foi caracterizada pela transformação na base técnica da produção da agricultura e

pecuária, com o emprego de máquinas e insumos, o que propiciou a implantação da indústria de bens de capital para o setor agrícola.

A fase iniciada em 1965 aprofundou a mecanização e o uso de insumos químicos na agricultura e, concomitantemente, o lançamento do Sistema Nacional de Crédito Rural (SNCR). A partir de então, o projeto de desenvolvimento econômico do país, que estaria centrado na promoção da indústria de bens de consumo duráveis e bens de capital, cedeu espaço para o momento do setor econômico primário, com a industrialização da agricultura. A diferença primordial entre a fase de modernização da agricultura e de industrialização é que no primeiro grande parte dos insumos e bens de capital eram importados e no segundo já existia indústria nacional capaz de produzir os bens de capital e insumos (SILVA, 2002).

A partir da segunda metade do século XX, iniciou-se a terceira fase da agricultura, em que os setores industriais estavam ligados ao setor agrícola.

Todas estas transformações na estrutura econômica do país provocam mudanças também no setor do fumo, como não poderia ser diferente, ocorre a formação dos complexos agroindustriais, seja de integração completa, como os setores do álcool, avícola e do açúcar e até mesmo do fumo, ou de integração incompleta.

Até a instalação da BAT em Santa Cruz do Sul, a produção de cigarros no país dependia fortemente de importações. Com o aumento da demanda por cigarros desde o final do século XIX, a empresa procurou atuar nas regiões que já produziam fumo e possuíam algum conhecimento e estrutura para poder expandir sua produção sem ter que investir na internalização das atividades de plantio (SILVA, 2002). Ano após ano as áreas de plantio de fumo aumentaram e tiveram um novo estímulo a partir da Segunda Guerra Mundial, já que o café perdeu muita renda e os cafeicultores passaram a produzir algodão, feijão, charque e banha, competindo com o produto gaúcho, sendo que o fumo manteve-se sem ameaça dos produtores do sudeste (SILVA, 2002).

No período pós a Segunda Guerra, houve um aumento da demanda por fumo no mundo e, apesar do aumento de preços, os resultados não foram positivos para o setor fumicultor brasileiro, pois o mercado nacional não era capaz de absorver a quantidade produzida. E venda para o mercado externo não era viável, já que as qualidades produzidas não eram de boa aceitação e de baixa qualidade, sendo esta última questionada, pois o fumo brasileiro já era bem aceito na Europa (SILVA, 2002).

Diante de toda esta situação, os maiores prejudicados foram os produtores, que acabaram vendendo sua produção a preços reduzidos. Consta em Silva (2002) que a Companhia Brasileira de Fumo em Folha (atual Souza Cruz), à época, comprou fumo de maior qualidade pagando preço pelos de menor qualidade, ficando evidente a alta dependência e subordinação dos produtores à principal indústria. Foi nesta época, em 1955, que começaram a surgir os movimentos de defesa da classe, que acabou por formar a Associação dos Plantadores de Fumo em Folha do Rio Grande do Sul, que mais tarde transformou-se na AFUBRA em 1963 e passou a abranger os estados de Santa Catarina e Paraná.

3.3 A instalação das primeiras indústrias do fumo no Brasil e na Região Sul

Borges (2011) relata que em 1808, após o alvará de D. João VI, inaugurando a época de instalação das empresas no país, surgiram as primeiras fábricas de rapé, mas estas não resistiram à introdução dos charutos no mercado brasileiro e, em seguida foram substituídas por fábricas do produto.

A introdução das fábricas de cigarro nos estados do Rio de Janeiro, São Paulo e Rio Grande do Sul, no início do século XX contribuiu para a redução do consumo de charutos, levando as empresas à falência. Consta no trabalho de Silva (2002) que em 1880 já existia na cidade de Pelotas, no Rio Grande do Sul, uma manufatura de fumo com a marca Cerrito, que permaneceu no mercado até 1912 tendo conquistado inclusive diversos prêmios de qualidade.

O fim da 1ª Guerra Mundial trouxe o aumento da concorrência com a entrada de produtos importados, exigindo que as empresas brasileiras tornassem-se mais competitivas, e isto não foi diferente na região de Santa Cruz.

Em 1903, o fundador da Souza Cruz, o imigrante português Albino Souza Cruz, coloca em funcionamento no Rio de Janeiro a primeira máquina para produção de cigarros enrolados em papel do Brasil. Em 1910 adquire a Imperial Fábrica de Rapé Paulo Cordeiro, no estado do Rio de Janeiro e instala a fábrica para processamento do fumo. A necessidade de capital para expansão das atividades transformou a empresa em uma sociedade anônima, cujo controle acionário passou para a *British American Tobacco* (BAT) (SOUZA CRUZ, 2011).

A instalação da BAT em Santa Cruz do Sul data de 1917, como consta em Silva (2002), e trouxe consigo além de novas técnicas de produção, com o uso de adubos, seleção e melhoramento genético das sementes, a instalação de estufas que permitiam o cultivo de fumos claros, até então não produzidos no Brasil, a introdução em caráter experimental do fumo “Virgínia”, além da subordinação do agricultor ao capital agroindustrial, com a implantação do sistema integrado de produção (SPIES, 2000). Conforme Boeira (2002), a empresa teve como base para sua instalação:

- (i) a adequação das terras da região ao cultivo do fumo de estufa, com clima moderado e chuvas bem distribuídas ao longo do ano;
- (ii) tradição da agricultura familiar de produção em pequenas propriedades;
- (iii) perfil cultural dos colonos, alemães predominantemente, tidos como caprichosos e dedicados; e
- (iv) existência de estrada de ferro como meio de transporte para escoar a produção.

Deve ser ressaltado aqui, que os dois primeiros argumentos citados pelo autor podem ser contestados, pois o cultivo da planta nos Estados Unidos pela mesma indústria não contava com as mesmas condições climáticas ou tradição de agricultura familiar e mesmo assim tornaram-se líderes de mercado. A liderança da BAT no mercado norte-americano perdurou até que o governo implantou uma política de diversificação de culturas agrícolas.

No caso do Brasil, as condições de chuvas bem distribuídas durante o ano e a tradição do cultivo em pequenas propriedades familiares podem ter contribuído para o sucesso da indústria, mas não seria condição suficiente para sustentar a liderança da mesma no mercado brasileiro.

Após a instalação da BAT em Santa Cruz do Sul, em 1920 a razão social da empresa é alterada para Companhia Brasileira de Fumo em Folha e, em 1955 para Companhia de Cigarros Souza Cruz – Indústria e Comércio (SPIES, 2000).

A partir da instalação da BAT no Rio Grande do Sul e alteração dos modos de produção e subordinação do agricultor ao capital agroindustrial, a indústria fumageira está vinculada ao modo de produção capitalista e, com a melhoria na qualidade do produto trazido pelas novas técnicas, a demanda aumenta. O estímulo faz com que as áreas de plantio

destinadas ao fumo aumentem em detrimento de outras culturas, destinadas tanto à subsistência como à venda no mercado interno (SPIES, 2000).

3.4 Sistema integrado de produção

Até 1918, a produção de cigarros no Brasil era fortemente dependente do fumo importado, o que levou a então BAT, instalada no Rio Grande do Sul, a contratar funcionários estrangeiros para o plantio do fumo. A partir de então, desenvolvem-se sistemáticas de melhoria no cultivo e plantio, assistência técnica, estímulos aos produtores, que tem por objetivo implantar e desenvolver o plantio da solanácea no Estado (SPIES, 2000).

O sistema integrado de produção de fumo, conforme Adil (2003) pode ser classificado como uma relação de cooperação do tipo usuário-produtor. E o modelo adotado no Brasil pelas indústrias fumageiras consiste em um sistema de integração vertical em que são formalizados contratos de transferências parciais⁵, já que a propriedade do fumo só passa dos agricultores à indústria no momento da entrega do produto.

O modelo do sistema de produção integrada para a cultura do fumo foi adotada no Brasil por dois motivos principais: do lado dos produtores, a necessidade de assistência técnica e financeira e terem a certeza da venda de seus produtos a preços a rentabilidade aceitáveis; do lado das empresas, a certeza de fornecimento de matéria-prima, com critérios sobre a quantidade e qualidade previamente especificados e previsão sobre os parâmetros de custos aceitáveis para suas vendas (ADIL, 2003).

O sistema adotado pelas empresas fumageiras tornou-se uma espécie de modelo, reforçando as peculiaridades pertinentes ao setor e às relações entre empresas e agricultores: a sua base produtiva é formada por pequenos agricultores, a mão de obra utilizada no cultivo do fumo é predominantemente familiar, existe uma associação de classe que representa os produtores e realiza negociações de preços e reajustes com os representantes das empresas, o

⁵ Na transferência parcial, a empresa compradora intervém diretamente nos fatores de produção utilizados na produção e fornece assistência técnica ao produtor, através de seus funcionários. O fumicultor conserva a propriedade do fumo, objeto do contrato, até o momento da entrega do mesmo à empresa fumageira. No caso da transferência plena, o contrato inclui também cláusulas de comercialização e de produção, a transferência de uma parte importante ou de todas as funções de gestão da empresa ou propriedade, como o risco e o controle dos métodos de produção. Neste caso, o comprador detém a propriedade da produção agrícola, cabendo ao agricultor apenas fornecer suas instalações e o trabalho.

Brasil é o único país em que a relação de integração é regido por contratos de transferência parcial, já que, quando existem em outros países, é regido pelo sistema de transferência plena (ADIL, 2003).

Através do sistema integrado, os agricultores adquirem das indústrias fumageiras os insumos utilizados na produção e passam a vender diretamente sua produção à indústria, eliminando os intermediários (SPIES, 2000). Assim, os agricultores ficam mais dependentes da indústria, uma vez que é ela quem fornece os insumos e pode, a partir disto, determinar a qualidade da planta. Por outro lado, a indústria tem garantia de fornecimento de sua matéria-prima, sem necessidade de grandes investimentos em aquisição de terras para o plantio ou contratação de mão de obra.

A assistência técnica aos produtores é feita através de reuniões com os técnicos agrícolas, chamados de Orientadores, ou através de visitas destes às propriedades. Nestas reuniões são discutidos assuntos de ordem técnica, assuntos referentes ao mercado e outros de interesse. Nas visitas realizadas às propriedades rurais, os técnicos buscam corrigir desvios, procuram observar e controlar a quantidade e qualidade do fumo com base nos relatórios das empresas ou anotações de desvio feitas com base em visitas no período anterior (ADIL, 2003).

A assistência financeira aos produtores consiste no repasse de recursos para insumos, verba de custeio e investimentos para a safra, negociada pelos Orientadores e produtores. A solicitação de verba para custeio e investimento é recebida pela empresa, negociada com as instituições financeiras e o valor é repassado diretamente à conta corrente dos produtores, sendo que as empresas são avalistas dos empréstimos.

Finda a safra, o fumo é recolhido por transportadores autônomos, cuja logística é organizada e controlada pelas empresas. É levado às usinas de beneficiamento onde são classificados de acordo com as normas do Ministério da Agricultura e pesados e, dependendo da classificação e peso, é calculado o valor a ser recebido pelo produtor, que pode acompanhar o processo de pesagem e qualificação, estando livre para questionar e negociar caso não concorde com as atribuições da empresa (ADIL, 2003).

O preço a ser pago pelo produto, de acordo com sua classificação, é negociado entre o Sindicato da Indústria da Indústria do Tabaco da Região Sul (SINDITABACO, 2012) e a AFUBRA, com base em pesquisas realizadas pelas duas entidades e em data previamente acordada. O estabelecimento do preço baseia-se nas variações de preços dos insumos e

variáveis de demanda do produto, estabelecendo um percentual de reajuste em relação ao preço pago na última safra.

A citação e a Figura 2, a seguir, expressam os argumentos do SindiTabaco em defesa do sistema integrado:

Sistema Integrado

História que acompanha os produtores de tabaco há mais de 90 anos, o Sistema Integrado de Produção de Tabaco (SIPT) tornou-se importante fator de destaque neste setor brasileiro. Já são 188 mil pequenos produtores integrados, dos quais 70 mil foram incorporados nos últimos 20 anos. Considerado um dos pilares do agronegócio do tabaco, o SIPT prima pela sustentabilidade em sua essência, econômica, social e ambiental, fortalecendo toda a cadeia produtiva, do produtor ao cliente final.

Vantagens do Sistema Integrado de Produção de Tabaco (SIPT) para:

Produtores	Empresas	Clientes
Garantia de venda da produção	Planejamento de safra	Fornecimento regular
Assistência técnica	Qualidade do produto	Qualidade garantida
Assistência financeira	Integridade do produto	Garantias ISO
Transporte do tabaco	Garantia de fornecimento	Rastreabilidade

Figura 2: Vantagens do Sistema Integrado de Produção de Tabaco
Fonte: SindiTabaco, 2012.

Para que o produtor opte pelo Sistema Integrado de Produção, ele deve perceber certas vantagens em relação à produção independente: acesso ao crédito, segurança na comercialização dos volumes contratados, recebimento de insumos, assistência técnica e acesso à tecnologia são as mais notáveis (ADIL, 2003).

3.5 Fumicultores

Os produtores de fumo da região sul do Brasil tem como características principais serem de origem alemã, em sua grande maioria e possuem pequenas propriedades. A região de Santa Cruz do Sul (RS), cuja colonização é alemã, foi a que se especializou no cultivo da solanácea e ganhou o título de “Capital do Fumo” (BORGES, 2011).

Com o advento do capitalismo e a inclusão do setor no sistema de produção capitalista foram adotadas técnicas para melhoria da qualidade da folha, o que gerou um aumento de demanda pelo produto e, por consequência, gerou a necessidade da ampliação da área de

plântio, em detrimento das culturas dos produtos de subsistência e até mesmo para venda no mercado interno (BORGES, 2011).

De acordo com os dados do SindiTabaco, na Safra 2010/2011 estiveram envolvidas na produção de fumo 186.810 famílias na Região Sul do país, em 704 municípios dos estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná. O setor emprega mais de 742 mil pessoas no meio rural e mais de 30 mil empregos diretos na indústria. A produção da Safra 2010/2011 foi de 833.000 toneladas, gerando uma receita de R\$ 4,1 bilhões aos produtores e gerou o recolhimento de R\$ 9,3 bilhões em tributos no ano de 2010.

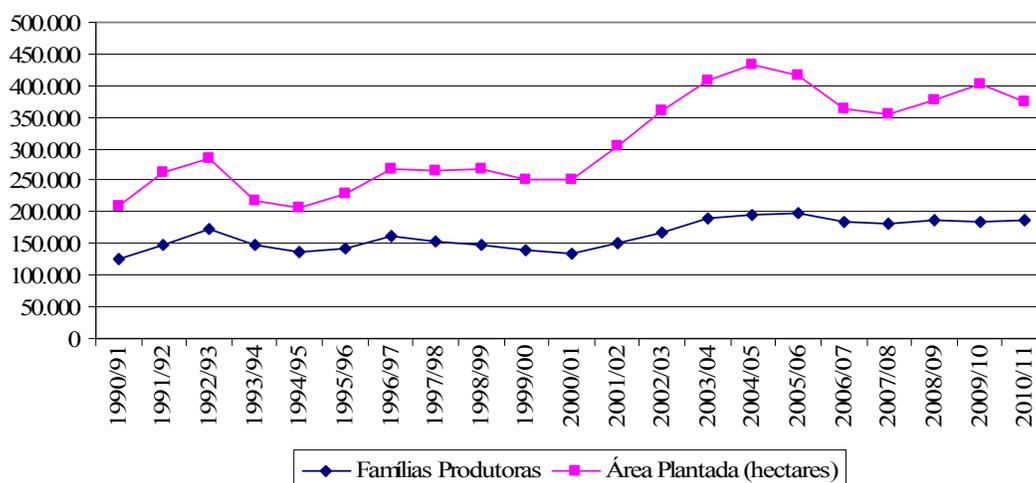


Gráfico 1: Evolução do número de famílias produtoras de fumo e área plantada (hectares) na Região Sul do Brasil (1990 – 2011)

Fonte: Elaborado pela autora a partir de SindiTabaco, 2012.

Pode verificar-se, a partir do Gráfico 1, que o número de famílias produtoras atingiu o nível máximo na Safra 2005/06, com 196.962 famílias (SINDITABACO, 2012), sofrendo declínio até 2007/08 e retomando ritmo de pequena elevação após. Da mesma forma, a área plantada atingiu o maior nível na Safra 2004/05, com mais de 432 mil hectares plantados, chegando a 354 mil na Safra 2007/08 e depois se elevou até o patamar de 372 mil hectares da última safra.

Ainda segundo dados divulgados pelo SindiTabaco quanto ao perfil da unidade de produção, o tamanho médio da propriedade é de 16,4 hectares e o tabaco representa 16% da área plantada e 56% da renda do produtor (SINDITABACO, 2012).

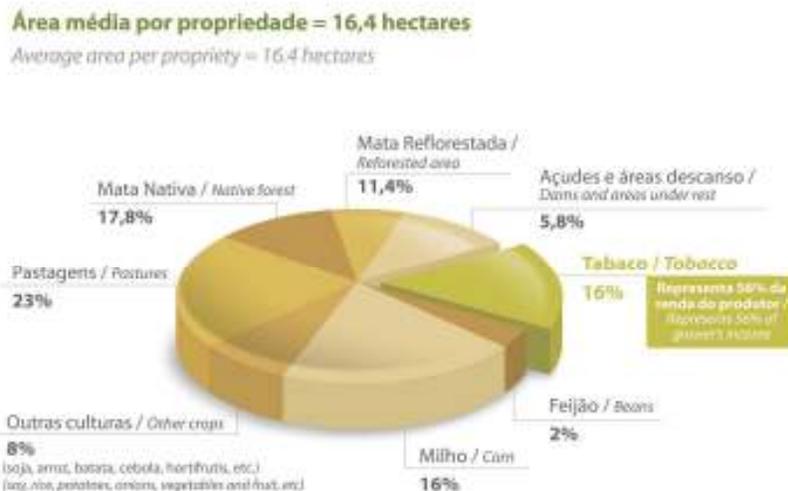


Gráfico 2: Perfil do produtor de fumo
Fonte: SindiTabaco, 2012.

- O volume de produção do fumo da região Sul vem crescendo continuamente desde a década de 90, atingindo seu maior volume na Safra 2003/04. Desde então os volumes apresentados foram ligeiramente menores, retomando o volume de mais de 832 mil toneladas na Safra 2010/11. O Gráfico 3 faz uma relação entre a área plantada e o volume de produção de cada Safra.

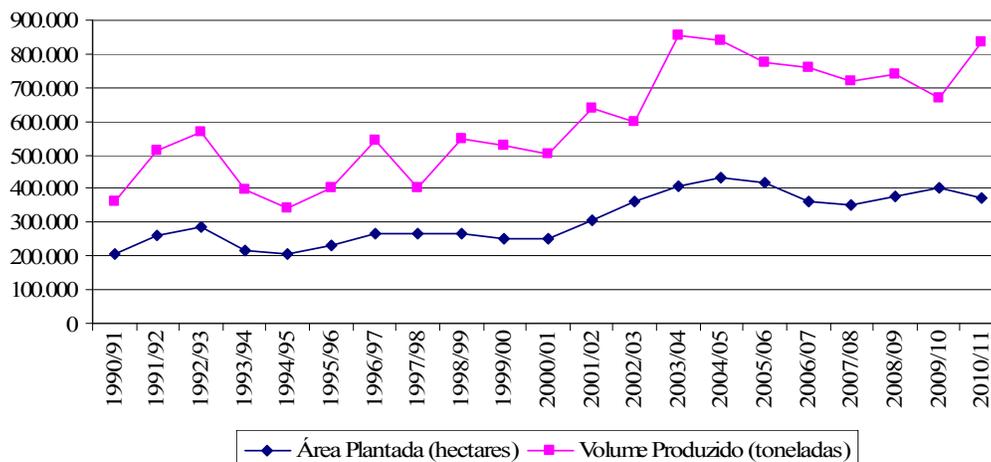


Gráfico 3: Evolução da área plantada (hectares) de fumo e volume produzido (toneladas) na Região Sul do Brasil (1990 – 2011).

Fonte: Elaborado pela autora a partir de SindiTabaco, 2012.

Em seguida, o Gráfico 4 apresenta as variações na produtividade das unidades, fazendo a relação entre o volume produzido e a área plantada.

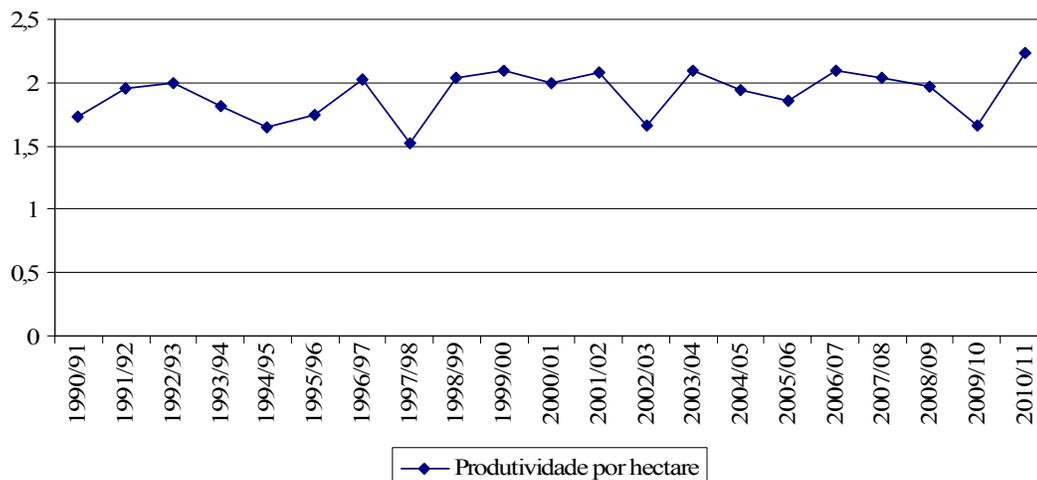


Gráfico 4: Evolução da produtividade de fumo por hectare na Região Sul do Brasil (1990 – 2011).
Fonte: Elaborado pela autora a partir de SindiTabaco, 2012.

Porter (1999) defende que a produtividade dos fatores é fator fundamental para a vantagem competitiva, e que não seria determinada pelo custo de mão de obra, taxas de câmbio e economias de escala. O Gráfico 4 demonstra que a produtividade por hectare vem crescendo desde o início dos anos 1990, ainda que não de forma constante, e que especialmente da Safra 2009/10 para a Safra 2010/11 o índice aumentou de forma significativa, passando de 1,66 toneladas por hectare para 2,23 toneladas por hectare, maior valor desde o início da série. O aumento da produtividade poderia explicar o aumento da vantagem competitiva do setor fumageiro do Sul, mas também poderia ser consequência dos processos de fusão e aquisição, que ofereceram melhora nas tecnologias empregadas, com sementes modificadas geneticamente. Deve ser considerado ainda, o fator climático, importantíssimo no caso da cultura, que pode reduzir a produtividade em função de chuvas, secas ou chuvas de granizo e não somente influenciadas pela tecnologia empregada.

3.6 Tabaco brasileiro no mercado internacional

Uma das culturas agrícolas não alimentícias mais importantes da atualidade, o fumo é cultivado em quase 130 países, contribuindo de forma importante para a economia desses.

Segundo Deser (2010), no ano de 2008 o fumo, de maneira global, foi cultivado em 128 países, com uma área de aproximadamente 3,6 milhões de hectares e produção total de 6,8 milhões de toneladas. Possuem destaque na produção mundial a China, Brasil, Índia e Estados Unidos, sendo que na Safra 2009/10 a China foi responsável por 34% da produção mundial, a Índia 11% e o Brasil 10%, segundo dados do Anuário Brasileiro do Tabaco (2011) e conforme pode ser verificado na Tabela 1.

Tabela 1: Maiores produtores mundiais de tabaco (em t)

Países	2008/09	% Prod Mundial	2009/10	% Prod Mundial
China	2.229.920	32,30%	2.355.500	34,71%
Índia	737.330	10,68%	765.000	11,27%
Brasil	778.820	11,28%	726.050	10,70%
Estados Unidos	359.270	5,20%	351.970	5,19%
Malawi	231.980	3,36%	224.290	3,30%
Turquia	178.910	2,59%	175.870	2,59%
Indonésia	152.060	2,20%	149.480	2,20%
Argentina	135.560	1,96%	132.720	1,96%
Zimbabwe	48.820	0,71%	123.470	1,82%
Itália	102.920	1,49%	86.780	1,28%
Total	6.904.210		6.787.020	

Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados do Anuário Brasileiro do Tabaco, 2011.

A produção brasileira é, em sua maior parte, cerca de 86%, destinada ao mercado de exportação, enquanto que no caso chinês, a produção destina-se ao mercado nacional. As exportações sul brasileiras, em 2010, foram de 503 mil toneladas, representando 99% do total de exportações brasileiras, e que representaram US\$ 2.730 milhões (FOB), segundo dados do Anuário Brasileiro do Tabaco (2011). A publicação ressalta também, o recorde de produtividade na Safra 2010/11, com prejuízo da qualidade, que reduziu o preço do produto, aliado a um excesso de oferta no mercado mundial e complicador da taxa de câmbio desfavorável às exportações.

O tabaco brasileiro é exportado principalmente para os países da União Europeia, cujo volume corresponde a 45%, seguido pelo Extremo Oriente com 20%, África e Oriente Médio com 13% e América do Norte com 10% do volume, segundo dados do SindiTabaco (2012) referentes à produção 2010/11.

Desde 1993, o Brasil ocupa a posição de maior exportador mundial de fumo em folha, seguido pela Índia, China e Estados Unidos. No ano de 2010, conforme Tabela 2, o Brasil foi responsável por mais de 22% das exportações mundiais e em 2009 por mais de 28%. Enquanto isso, a Índia exporta pouco mais de 10% do total.

Tabela 2: Maiores exportadores mundiais de tabaco (em t)

Países	2009	% Exp Mundiais	2010	% Exp Mundiais
Brasil	674.730	29,46%	505.620	22,59%
Índia	231.310	10,10%	247.500	11,06%
China	153.190	6,69%	190.000	8,49%
Estados Unidos	126.070	5,51%	147.530	6,59%
Malawi	140.070	6,12%	134.470	6,01%
Turquia	111.940	4,89%	109.390	4,89%
Argentina	83.340	3,64%	73.110	3,27%
Zimbabwe	71.560	3,12%	70.000	3,13%
Itália	55.500	2,42%	47.200	2,11%
Outros	642.260	28,05%	713.100	31,86%
Total	2.289.970		2.237.920	1

Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados do Anuário Brasileiro do Tabaco, 2011.

Se comparadas, as áreas de plantio entre os anos de 1961 e 2008, a variação na área plantada foi de apenas 8,8%, enquanto a produção variou 92,5%, fruto da evolução tecnológica e melhoramentos genéticos desenvolvidos ao longo dos anos (DESER, 2010). A publicação ainda destaca que ao todo, a cadeia produtiva envolve mais de 100 milhões de pessoas em todo o mundo, sendo que em sua grande maioria, oriundos dos países em desenvolvimento, uma vez que a produção dos países desenvolvidos diminuiu cerca de 50% enquanto que a produção dos primeiros variou algo em torno de 300% nas últimas décadas.

O grande volume de exportações da folha de fumo é devido a alterações políticas macroeconômicas estabelecidas ao final da década de 90, com a criação da Medida Provisória

(MP) nº 1.725 de 1998⁶, que estabelece elevadas alíquotas para exportação de cigarros e bebidas (BORGES, 2011).

3.7 Convenção-quadro para o controle do tabaco

Em diversas Assembleias Mundiais de Saúde, realizadas entre os anos de 1970 e 1990 pela OMS, foram publicadas diversas resoluções antitabagistas, repercutindo nas decisões dos atores sociais envolvidos com a questão (BOEIRA, 2002).

Em síntese, a 23^a Assembleia (1970), a 24^a (1971), a 29^a (1976), a 31^a (1978), a 33^a (1980) e a 39^a (1986) incluíram propostas de viabilidade econômica para diversificação de culturas e substituição da cultura do tabaco por cultivo de alimentos, preocupados com questões de saúde pública de ordem mundial (BOEIRA, 2002). Durante os anos 1980, as discussões foram ficando mais agressivas, dado o ritmo de crescimento das doenças associadas ao fumo pelo mundo, tanto em países desenvolvidos como nos em desenvolvimento (BORGES, 2011). A assembleia de 1986 faz, pela primeira vez, referência à expressão “tabagismo passivo”, e relata que o número de mortes ao tabaco associadas chegava a um milhão por ano. Na assembleia de 1989, o número de mortes chegara a dois milhões por ano em decorrência do tabaco, embora tenha associado à redução do consumo nos países desenvolvidos às ações antitabagistas (BOEIRA, 2002). Em 1989, o relatório da 42^a Assembleia aprova uma resolução para preparação de um plano de ação sobre o tabaco e saúde, com prazo para apresentação até 1995 (BORGES, 2011).

A partir de então, a 44^a Assembleia, em 1991, proíbe o fumo em locais fechados e públicos e, em 1995, conforme havia sido estipulado na assembleia de 1989, na 48^a Assembleia Mundial de Saúde, realizada em Brunei, termina o plano de ação do programa de tabaco e saúde e começa a ser elaborada a Convenção-Quadro para o Controle do Tabaco (CQCT). Primeiramente, a ação pretende reduzir a promoção do tabaco, diminuir a demanda e introduzir medidas sanitárias de controle das substâncias químicas. Depois disso, na 52^a Assembleia, ocorrida em 1999 tinha a missão de elaborar medidas mais enérgicas no combate ao fumo, em razão do aumento das doenças a ele associadas durante os anos 1990.

⁶ MP 1.725 de 29/10/1998 foi convertida na Lei nº 9.716, de 1998 e dispõe sobre impostos de exportação e dá outras medidas.

Durante o ano 2000 foram realizadas audiências públicas pela OMS para que as partes interessadas tivessem oportunidade de expor suas considerações e posições acerca do tema. Foi somente em 2003, na 56ª Assembleia, que a CQCT foi aprovada, tornando-se um importante instrumento de ação e cooperação global na preservação da saúde humana dos efeitos nocivos do tabaco.

Em sua primeira fase, que foi de maio de 2003 a junho de 2004, a CQCT foi assinada por 168 países e entrou em vigor em 25/02/2005. Quando o Peru ratifica, aceita e aprova as ações propostas pelo documento o número mínimo de 40 países membros é alcançado.

A configuração constitucional da Convenção Quadro é composta por duas partes: a Conferência das Partes, que é o órgão executivo, composto pelos países membros e que realizam reuniões a cada dois anos; e pelo Secretariado da Convenção, que tem por função fornecer suporte aos estados no cumprimento de suas obrigações (BRASIL, 2012b).

O documento é composto por 11 partes e 38 artigos, e tem por objetivo:

[...] proteger as gerações presentes e futuras das devastadoras consequências sanitárias, sociais, ambientais e econômicas, geradas pelo consumo e pela exposição à fumaça do tabaco, proporcionando uma referência para as medidas de controle do tabaco a serem implementadas pelas Partes nos níveis nacional, regional e internacional, a fim de reduzir de maneira contínua e substancial a prevalência do consumo e a exposição à fumaça do tabaco (OMS, p. 12).

A CQCT reconhece a importância econômica da atividade para os países, preocupando-se com a busca de alternativas economicamente viáveis para substituição do tabaco. Por outro lado, ressalta que nenhum país pode desprezar os efeitos nocivos do fumo à saúde pública, como prioridade social e econômica.

No artigo 4, parágrafo 6 fica explícita a preocupação no sentido de encontrar alternativas às pessoas que dependem economicamente do tabaco:

Devem ser reconhecidos e abordados, no contexto das estratégias nacionais de desenvolvimento sustentável, a importância da assistência técnica e financeira para auxiliar a transição econômica dos produtores agrícolas e trabalhadores cujos meios de vida sejam gravemente afetados em decorrência dos programas de controle do tabaco, nas Partes que sejam países em desenvolvimento, e nas que tenham economias em transição (OMS, p. 13).

E no artigo 17:

As Partes, em cooperação entre si e com as organizações intergovernamentais internacionais e regionais competentes promoverão, conforme proceda, alternativas economicamente viáveis para os trabalhadores, os cultivadores e, eventualmente, os varejistas de pequeno porte (OMS, p. 24).

A CQCT não determina a proibição do plantio de fumo, nem tampouco a obrigatoriedade da substituição da cultura pelos países membros. A implementação das medidas previstas não tem caráter compulsório, mas permite certa flexibilidade aos países para adotarem as medidas previstas respeitando os seus limites constitucionais.

A partir de 2001, com a publicação da Resolução nº. 2833/2001 pelo BACEN, é alterada a fonte de recursos destinados ao financiamento do fumo pelo Tesouro Nacional. Até a publicação da Resolução, os fundos para financiamento do custeio do tabaco vinham do Programa Nacional de Agricultura Familiar (PRONAF) igualando-o à condição da produção agrícola de alimentos. A partir daí, os fundos têm origem nas exigibilidades bancárias e, assim, o Governo Federal deixa de subsidiar diretamente o financiamento da fumicultura, mas ao mesmo tempo, não deixou que os fumicultores ficassem desamparados, pois os mesmos tiveram acesso a outra fonte de recursos (INCA, 2012).

A ratificação da CQCT não implica, segundo publicações do INCA (2012) na proibição ou restrição do crédito à fumicultura, mas o que ocorreu a partir de 1991 foi uma proibição ao Banco Mundial em financiar o setor, diante do reconhecimento de que o consumo e produção tabaco seria uma barreira ao desenvolvimento dos países.

Outro ponto destacado pelo Instituto Nacional de Câncer, em suas publicações é que a demanda pelo tabaco no mundo não seria estancada de forma abrupta e que, portanto, não haveria ameaça aos empregos e volume de exportações. E ainda, ressalta que, apesar de toda a riqueza gerada economicamente pelo cultivo da planta, toda a produção do fumo no mundo destina-se ao consumo humano e, como causador de doenças graves atinge, na sua maioria, populações de baixa renda e de menor escolaridade, e como tal deve ser combatida a fim de preservar as gerações futuras.

Neste capítulo se buscou descrever como iniciou e como se desenvolveu o plantio do fumo no Brasil, em especial na Região Sul, e sua industrialização, além das práticas antitabagistas. O próximo capítulo abordará questões relativas às transformações nas

estruturas das indústrias processadoras de fumo do Rio Grande do Sul e seus processos de fusão e aquisição e estratégias industriais.

4 ESTRUTURAÇÃO E ALIANÇAS ESTRATÉGICAS DAS INDÚSTRIAS FUMAGEIRAS DA REGIÃO SUL DO BRASIL A PARTIR DOS ANOS 90

Com o objetivo de entender melhor as mudanças estruturais pelas quais passaram as indústrias do fumo da Região Sul, em especial do Rio Grande do Sul, este capítulo descreverá como se organizam, qual seu tamanho, quantidade de fumicultores integrados, composição acionária, assim como os processos de fusão, aquisição e vendas de contratos ocorridas desde os anos 1990. Ao mesmo tempo em que serão abordadas as estratégias descritas por Porter e revisadas no capítulo 2, aplicando-as ao setor.

A partir dos anos 1990, o Brasil engaja-se definitivamente no processo de globalização, que transforma o capitalismo desorganizado, do início da industrialização brasileira, no capitalismo global, através da modernização e transformação ocorridas desde o final da 2ª Guerra Mundial.

Nos países periféricos e semiperiféricos, como é o caso do Brasil, o capitalismo global emerge sob o impacto de duas dinâmicas: i. as políticas de desenvolvimento consideradas predatórias e geradoras de desigualdade social levam ao relativo fracasso das mesmas; e ii. a defasagem tecnológica dos países periféricos em relação aos centrais leva a efeitos contraditórios na transição tecnológica da 2ª para a chamada 3ª revolução industrial.

O trabalho não tem por objetivo descrever o processo de industrialização e desenvolvimento brasileiro, mas busca contextualizar a fase de implantação das indústrias do tabaco com as transformações que estavam ocorrendo no país naquele momento. Por isso, não serão tratadas aqui com maiores detalhes as transformações econômicas e sociais que implicaram o processo de modernização e, sim, detidamente, a questão da indústria do tabaco, objeto da presente pesquisa.

4.1 Expansão da indústria fumageira da Região Sul

A partir dos primeiros anos do século passado existiam empresas fumageiras instaladas no Rio Grande do Sul como a Irmãos Schultz, Adolfo Iserhardt, Lindolfo

Grawunder, Schilling & Cia., João Nicolau Kliemann e José Etges Filho & Cia Ltda, que atuavam na produção e comercialização do fumo. Em 1918, as empresas citadas passaram por um processo de fusão, formando a Companhia de Fumos Santa Cruz, que passou a dedicar-se à fabricação de cigarros. O objetivo das empresas era aumentar o capital para fazer frente às necessidades do mercado, segundo as ideias da economia dos custos de transação, a estratégia utilizada foi de unirem-se aos concorrentes, uma vez que não conseguiriam destruí-los e porque a batalha entre diversas empresas pequenas poderia acabar por destruí-las. Ao contrário disso, a fusão de várias empresas formou uma nova, de maior porte, que seria mais forte na concorrência em um mercado aberto ao capital estrangeiro e proporcionou economias de escala (SILVA, 2002).

As alterações na forma de organização e estruturação das indústrias fumageiras gaúchas do início do século XXI vão de encontro ao que foi defendido na seção 1.4, já que as empresas que concorrem globalmente obtêm benefícios com estas fusões e aquisições, utilizando o conhecimento dos antigos proprietários e funcionários das indústrias, reduzindo o tempo de aprendizagem dos trabalhadores da nova indústria e, por outro lado, com sua rede de atuação em diversos países, expande os mercados onde os produtos serão vendidos, aumentando as vendas das empresas.

Já em 1920, sugeriram várias indústrias, incrementando o volume de produção do setor, como a Companhia Brasileira de Fumo (Souza Cruz), a Sudan, a Exportadora Hennig, a Fernando Tatsch Filhos S.A., a Karemer & Santos – Eick, entre outras, que eram empresas locais e contavam com capital próprio, contando com mão de obra familiar tanto na execução e gerenciamento da produção quanto na administração das mesmas (SILVA, 2002).

A instalação da companhia de capital estrangeiro introduziu o capital oligopolista no setor, caracterizada por grande parcela de capital constante com o objetivo de atingir elevados níveis de produção. Enquanto isso, a Companhia de Fumos de Santa Cruz, empresa local, sofreu grande impacto com o aumento da concorrência na região.

Até 1919, grande parte do fumo exportado não era beneficiado. A Souza Cruz mudou o conceito do produto, agregando valor ao fumo produzido no Sul do país e proporcionando vantagem competitiva crescente à indústria, reforçada pela produção do tipo de fumo Virgínia e implantação do Sistema Integrado de Produção (SIP), já tratado no item 3.5.

A liderança nacional da Souza Cruz foi desenhada, como citado acima, pela introdução de uma nova qualidade de fumo claro, que não era amplamente cultivado no país e

que possuía alto valor na exportação, pela introdução do Sistema Integrado de Produção de Fumo, que trazia vantagens à empresa, podendo aumentar sua produção sem necessidade de investimentos com lavouras e construção de estufas, além de proporcionar ganhos aos produtores, além disso, as curvas de aprendizagem e o pioneirismo da empresa. Todos estes fatores levaram à intensificação dos negócios e as empresas locais perceberam a necessidade de se organizarem, constituindo em 1942 a Associação Profissional da Indústria do Fumo, que em 1947 passou a chamar-se Sindicato da Indústria do Fumo (SINDIFUMO) (SILVA, 2002). Em 2010, conforme já nominado em capítulo anterior, a organização foi rebatizada para SindiTabaco, tendo, nesse ato, a formalização da área de abrangência da mesma.

Registra-se que entre o início da década de 1950 e a década de 1970 existiam na região de Santa Cruz cerca de 20 empresas fumageiras, em sua grande maioria empresas de pequeno porte e com capital nacional. Com exceção da Souza Cruz, o mercado estava restrito ao capital nacional por falta de interesse das multinacionais, o que levava estas empresas, ao final da safra, a centralizarem sua produção e vendê-la ao centro do país. O fato que mudou os rumos da produção de fumo da região foi a independência da Rodésia, hoje Zimbábue, em 1965, em que as Nações Unidas decretaram embargo comercial ao citado país (SILVA, 2002).

Apesar de o embargo à Rodésia não ter sido totalmente respeitado, a produção de fumo, que empregava mão de obra escrava, foi fortemente afetada. Até a década de 1960, o país era o segundo fornecedor de fumo de estufa do mundo, com qualidade reconhecida mundialmente. A produção de fumo mundial sofreu novo impacto na década de 1970 com a independência de Moçambique, outro importante exportador de fumo.

O tabaco sul africano era a base dos negócios de fumo em folha das empresas multinacionais, que se viram obrigadas a encontrarem novos centros de produção para seu fumo, que não enfrentasse a instabilidade política dos dois países citados. Com isso, a região de Santa Cruz do Sul, que já produzia fumos de estufa desde 1918 passou a receber investimentos de empresas internacionais, e o mercado comprador, até então nacional, passou a ser o internacional (SILVA, 2002).

Como as empresas de capital nacional e de pequeno porte vinham enfrentando dificuldades e até mesmo tornando-se deficitárias, em decorrência das crises do setor, foram adquiridas pelas empresas de capital estrangeiro, provocando o avanço do capital formador do oligopólio na região. Para as empresas estrangeiras, além de acabar com o problema da

concorrência por parte das empresas já instaladas, adquiriam uma estrutura produtiva estabilizada, que não teria capital suficiente para financiar seu crescimento (SILVA, 2002).

Apesar da importância do capital oligopolista, não houve extinção da organização produtiva concorrencial, com a existência do capitalismo concorrencial com caráter concentrador até o final dos anos setenta. O dinamismo da indústria fumageira era fortemente dependente do capital das grandes multinacionais, que mantiveram as funções de organização e gerenciamento da produção, além das funções administrativas, sob o domínio dos antigos proprietários das empresas locais, apostando no conhecimento (SILVA, 2002).

A partir de 1967 a produção de tabaco na Região Sul tomou novos rumos, passando por transformações. O investimento das empresas multinacionais na região de Santa Cruz do Sul foi muito importante, mas não teria a capacidade, isoladamente, de transformar a região na maior produtora nacional de fumo. A introdução definitiva do fumo Virgínia trouxe consigo uma revolução tecnológica na região, buscando o aumento da produção e da qualidade do produto, que fora tão criticado até os anos sessenta, e razão pela qual o produto não encontrava mercados no exterior (SILVA, 2002).

As alterações do controle de capital estrangeiro produziram diversas mudanças na estrutura da produção de tabaco, na área de produção, industrial, agrícola e relações comerciais do setor, a partir deste momento configura-se o Complexo Agroindustrial do fumo. Concomitantemente, houve o aumento dos preços pagos aos produtores, que os incentivava a aumentarem sua produção, a estratégia de longo prazo desenhada pelas indústrias a partir da economia dos custos de transação era baseada na estrutura produtiva comandada pela indústria, com aumento da especificidade locacional, capital humano e outros componentes que conferiram ao setor reputação pelo produto. Além disso, o poder oligopolista proporciona algumas facilidades na obtenção de recursos para financiamentos, altos investimentos proporcionados pela estrutura creditícia, através do Sistema Nacional de Crédito Rural (SNCR) e a possibilidade de obtenção de renda através dos negócios com multinacionais fez com que os produtores seguissem as normas estabelecidas pelas empresas através de seus orientadores, uma vez que o custo pelo rompimento dos acordos seria elevado, especialmente para os primeiros (SILVA, 2002).

A instalação das empresas multinacionais teve incentivos das políticas governamentais do período militar, nas décadas de sessenta e setenta, que tinha o objetivo de incentivar o crescimento econômico com isenções de impostos e garantia de economia protecionista de

incentivo às exportações. Nesta época, o setor fumageiro já estava organizado sob a forma de oligopólio concorrencial e havia o domínio de três grandes grupos, a saber: British American Tobacco, representada pela Souza Cruz, a Phillip Morris, representada pela Companhia de Fumos Santa Cruz, e a R.J. Reynolds (SILVA, 2002).

Define-se o mercado como oligopólio concorrencial, pois os grupos concorriam em faixas diferentes no mercado, já que o fumo é dividido em categorias de classificação do produto. Desde os anos setenta, as empresas multinacionais compravam os fumos de maior qualidade, enquanto as empresas de capital nacional ficavam com os de baixa qualidade, em geral produzidos por agricultores que não se enquadravam nas especificações das fumageiras para produção de seu fumo e o faziam de forma independente. As companhias com capital estrangeiro possuíam mais recursos e por isso eram mais capazes de aprimorar seus processos, melhorando a qualidade do fumo e reduzindo a incerteza.

O processo de fusões de empresas nos primeiros anos do século XXI fazia parte da estratégia de crescimento da empresa, com altos investimentos e economias de escala, característicos da estrutura de oligopólio, e resultaram no reduzido número de empresas. Somando-se às fusões, as empresas do setor investiram no aumento da produção e capacidade industrial.

4.2 Principais empresas fumageiras da Região Sul

Nesta seção será realizada uma breve descrição das indústrias que atuam no setor de produção de fumos na Região Sul, bem como as transformações por que passaram nos últimos tempos. Serão abordadas as empresas *Alliance One*, *Universal Leaf*, Souza Cruz, *Phillip Morris*, *Brasfumo*, *CTA Continental* e *Japan Tobacco Internacional (JTI)*. No Brasil, a produção de fumo em folha está concentrada nas três primeiras (DESER, 2010), e quando analisamos a dinâmica de cada uma delas, podemos notar que as maiores estão associadas ao capital estrangeiro.

4.2.1 Alliance One

O Grupo *Dimon Incorporated*, com sede na Carolina do Norte e responsável pelas operações com fumo em folha, no Brasil atuava com duas exportadoras de fumo e uma beneficiadora nas cidades de Vera Cruz, Santa Cruz do Sul e Venâncio Aires, todas no Rio Grande do Sul. O grupo foi formado em 1995 a partir da fusão de *Dibrell Broterhs Inc.*, fundada nos Estados Unidos em 1873, e a *Monk-Austin Inc.*, que foi criada em 1989, a partir da aquisição da empresa *Austin Company* pela *A.C. Monck*.

No ano de 2004, a fusão da *Dimon Incorporated* e *Standard Tabcco*, que operavam no Brasil através das empresas Dimon do Brasil e Meridional de Tabacos, respectivamente, criou o Grupo *Alliance One*, em 13 de maio de 2005, englobando duas empresas líderes no mercado e dando origem a uma das maiores empresas do mundo em negócios com fumo em folha. A partir da fusão das duas empresas, o grupo anunciou novos investimentos para ampliação das estufas em propriedades produtoras (Anuário Brasileiro do Tabaco, 2005). A *Alliance One* não produz tabaco ou cigarros diretamente e utiliza o Sistema Integrado de Produção de Fumos para produção (BUAINAIN, 2009).

Como cada uma das empresas que originaram a *Alliance One* possuía quatro filiais, a partir do critério de proximidade com a área de produção e infraestrutura, foram desativadas quatro unidades. Com isso, a diretoria da empresa defendeu que a união tornou a empresa mais competitiva frente ao mercado mundial, com ganhos de escala, economia dos custos de transação e ganho nas curvas de aprendizagem.

A distribuição do capital social é de 52% para Dimon Inc. e 48% para Standard. Por tratar-se de empresas de capital fechado, o acesso a maiores informações é difícil. No entanto, segundo Buainain (2009), baseado nos relatórios da matriz Dimon Inc., a unidade brasileira ocupa papel estratégico no grupo, dada a redução de atividades das unidades dos Estados Unidos e Europa, em grande parte originadas pelas pressões antitabagistas daqueles países.

Em março de 2011, a empresa inaugurou nova unidade em Araranguá (SC), cujo investimento foi de R\$ 100 milhões. O diretor regional destaca que “o investimento é referência mundial para o grupo e o reposiciona no cenário internacional, principalmente pela competitividade” (Anuário Brasileiro do Tabaco, 2011). Além disso, a unidade é uma das mais modernas do mundo, levando em conta os conceitos ambientais.

Em janeiro de 2012, as empresas *Alliance One* e *China Tabaco Internacional* anunciam uma nova empresa, uma *joint venture*, que passará a funcionar na cidade de Venâncio Aires (RS), para a qual serão transferidos cerca de 6 mil contratos de produtores integrados para a Safra 2011/12. A primeira empresa terá participação de 49% e a segunda de 51% na nova empresa. O representante da empresa *China Tabaco Internacional* ressalta a qualidade do fumo produzido no Brasil, que será utilizado na produção de cigarros chineses de maior qualidade. Segundo dados divulgados pela imprensa, a estratégia de *joint venture* será adotada somente no Brasil, não sendo um movimento a nível mundial dos dois grupos, pelo menos por enquanto.

Segundo dados da safra 2009/10, a empresa conta com 44 mil produtores integrados e o volume de exportações em 2009 foi de 130 milhões de toneladas, o que coloca a empresa na posição de maior exportadora de tabaco do Estado.

4.2.2 *Universal Leaf*

Pertencente ao Grupo *Universal Corporation*, fundado em 1918, e líder mundial em negócios de fumo em folha no mundo, atuando em mais de 30 países (*Universal Corporation*, 2012), a empresa *Universal Leaf* instalou-se no Brasil em 1970, onde atua no processamento de tabaco produzido através do Sistema Integrado de Produção. No mundo, o Grupo *Universal Corp.* atua em outros ramos, em especial o alimentício (BUAINAIN, 2009).

Segundo dados divulgados pela empresa, a produção de fumo estimada para o ano safra de 2012 e de 4.398 milhões de quilos no mundo. Destes, 670 milhões de quilos serão produzidos na América Latina, sendo que 570 milhões somente no Brasil. Em primeiro lugar, antes do Brasil, está a produção da Ásia e Oceania com 2.994 milhões de toneladas (UNIVERSAL CORPORATION, 2012).

Em 2010, a *Phillp Morris* anuncia a compra de cerca de 8,5 mil contratos da *Universal Leaf* e *Alliance One*, passando a ter produtores integrados pela primeira vez na história (DESER, 2010).

4.2.3 Souza Cruz

A empresa foi fundada em 1903 e iniciou as atividades de produção de fumo, intensificada a partir da venda da empresa para o grupo *British American Tobacco* (BAT) em 1914, o segundo maior grupo do mundo no mercado de tabaco mundial, que atua em 180 países, contando com uma rede de 40.000 produtores integrados no país.

Segundo informações divulgadas pela empresa, o lucro líquido do exercício de 2011 foi de R\$ 1.602,7 milhões, 10% superior ao lucro do exercício anterior. Ainda segundo a empresa, apesar do aumento do volume de fumo exportado e dos melhores preços praticados no mercado externo, a apreciação do real frente ao dólar americano pesou negativamente no resultado da empresa (SOUZA CRUZ S.A., 2012).

4.2.4 Phillip Morris

Pertencente ao grupo *Phillip Morris Internacional*, maior companhia do setor de tabaco mundial. A Phillip Morris no Brasil iniciou suas atividades em 1973, atuando fortemente na fabricação de cigarros e a partir de 2010 iniciou o processo de verticalização da produção (DESER, 2010), quando anunciou a compra de contratos de produtores integrados da empresa *Universal Leaf Tabacos* e, assumiu aproximadamente 17 mil contratos de produtores que antes eram gerenciados por seus fornecedores, e atualmente estão vinculados diretamente à empresa pelo Sistema Integrado de Produção (ANUÁRIO BRASILEIRO DO TABACO, 2011).

A partir da ação estratégica, a Phillip Morris do Brasil passa à condição de fornecedora de fumo em folha para outras unidades da empresa no mundo. Embora não divulgue resultados por país, o lucro das divisões da América Latina e Canadá em 200 foi de US\$ 2,7 bilhões, 14,7% superior ao resultado do ano anterior (DESER, 2010).

4.2.5 Brasfumo

Fundada em 1991, a Brasfumo é uma das poucas empresas do setor de capital nacional, conta com um complexo industrial de mais de 64 mil metros quadrados, com capacidade de beneficiamento de 13.000 quilos de fumo por hora e conta com aproximadamente 1.300 funcionários.

Atingida pela crise financeira de 2008, com os efeitos dos problemas cambiais, a empresa passou por dificuldades financeiras e, em maio de 2011, a empresa anunciou processo de recuperação judicial, com o objetivo de negociar dívida avaliada em R\$ 230 milhões, em sua grande maioria, com instituições financeiras (GAZETA DO SUL, 18 mai. 2011).

4.2.6 CTA Continental

Iniciou suas operações em 1994 na cidade de Venâncio Aires (RS), possui uma aliança estratégica com a *G.F. Vaughan Tobacco Co. Inc.*, empresa de capital norte-americano. Possui três unidades que empregam mais de 1.500 funcionários e mais de 14 mil produtores integrados, exportando cerca de 90% de sua produção (DESER, 2010).

Segunda DESER, 2010, baseado em dados da Secretaria de Comércio Exterior (SECEX), no ano de 2010, a empresa esteve em 12º lugar em volume de exportações no estado de Santa Catarina. No mesmo ano, dentre as empresas fumageiras no Estado, foi a 3ª colocada em volume de exportações, ficando atrás apenas da Universal Leaf e Phillip Morris.

4.2.7 Japan Tobacco International (JTI)

Fundada em 1953, na cidade de Sinimbu (RS), cidade próxima a Santa Cruz do Sul, através da empresa Kannenberg & Cia Ltda, atualmente está localizada nesta e possuindo mais três filiais na região Sul. As atividades de beneficiamento e exportação da empresa iniciaram-se em 1996 e tiveram novo impulso a partir da criação da KBH & C em 1999, originada da parceria com as norte-americanas Hail e Cotton e J. Barker (BUAINAIN, 2009).

A KBH & C especializou-se na produção de fumo, através do sistema integrado de produção, contando em 2008 com mais de 10,8 mil produtores e destinando cerca de 80% da produção desse ano à exportação (DESER, 2010).

Até o ano de 2008, a empresa possuía 50% de capital nacional, mas em 2009 o grupo investidor japonês da empresa *Japan Tobacco International* (JTI) investiu US\$ 230 milhões na compra de Kannenberg & Cia Ltda e da KBH & C, além da inglesa Tribac e das norte-americanas JEB e *Hail&Cotton* (DESER, 2010).

A JTI é o terceiro maior grupo do ramo no mundo, e revelou que o mercado brasileiro é estratégico dentro das ações de globalização do grupo

4.3 Alterações recentes na participação no mercado, fusões e aquisições

O mercado de fumo no Brasil atualmente está concentrado em três grandes empresas: *Universal Leaf*, Souza Cruz e *Alliance One*, todas com participação de capital estrangeiro. Buainain (2009) informa que em 2003, essas três empresas detinham 75% da capacidade instalada do país para processamento e comercialização de fumo.

Do início dos anos 1990, o primeiro movimento expressivo que provocou alterações na estrutura das empresas, foi a formação da empresa *Universal Leaf*, em 1991, a partir de quatro empresas: Tabacos Brasileiros Ltda, empresa de capital americano fundada em 1976; Armada S.A. Ind. e Com., empresa de capital alemão criada em 1968, Kliemann & Cia., criada em 1915 com capital nacional e a Fumossul (ver Figura 7).

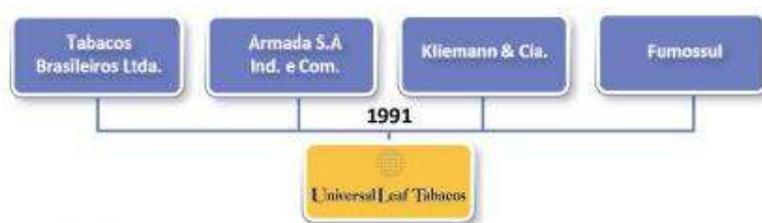


Figura 3: Processo de formação da Universal Leaf
Fonte: DESER, 2010, p. 49.

Em 2005, a fusão da Dimon do Brasil Tabacos e Meridional de Tabacos (item 4.2.1) e esquematizada na Figura 8. A fusão entre a Dimon do Brasil Tabacos e a Meridional de

Tabacos Ltda gerou, no Brasil, uma participação de 31,8% do mercado, superando a *Universal Leaf*, elevando assim a concentração das quatro maiores indústrias para 81,8% do mercado. A operação passou pela análise do Cade/Saec em 2005, sendo favorável e salientando em seu parecer que ficava evidente a rivalidade entre as empresas concorrentes no setor de processamento de folhas de fumo, em função das baixas barreiras à entrada e sendo que as empresas produtoras de cigarro podem recorrer ao mercado internacional com muita facilidade, a fim de obter sua matéria-prima, no caso de uma possível tentativa de manipulação de preços (BUAINAIN, 2009).

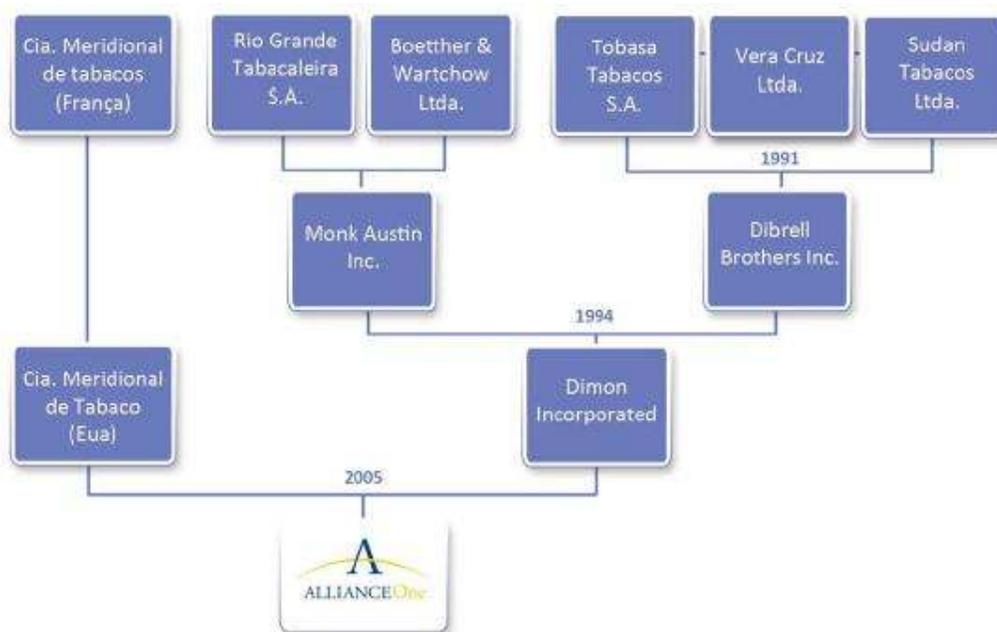


Figura 4: Processo de formação da Alliane One
Fonte: DESER, 2010, p. 50.

Em 2009, a *Japan Tobacco Internation (JTI)* compra as empresas Kannenberg & Cia Ltda e KBH & C no Brasil, além de outras aquisições de grupos internacionais, na busca do tabaco de qualidade aqui produzido, especialmente após a queda da produção americana e africana, beneficiando-se das alterações ocorridas no mercado internacional (Figura 9).

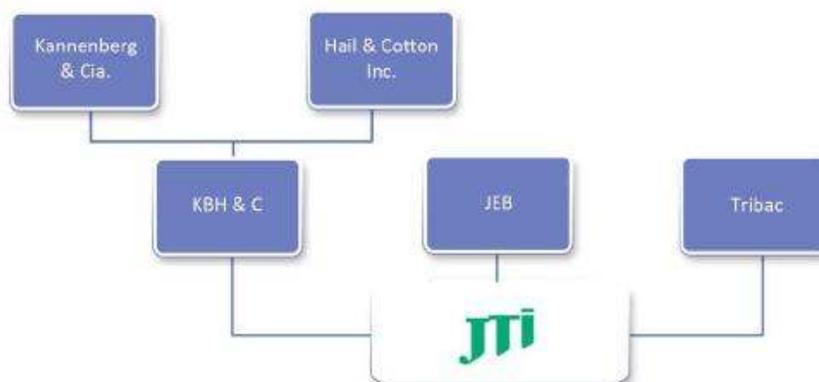


Figura 5: Processo de formação da JTI

Fonte: DESER, 2010, p. 52.

Os processos por que passaram as empresas do setor, utilizando a visão de Porter (1999)

4.4 Barreiras a novas empresas entrantes no mercado oligopolizado das fumageiras da Região Sul

A partir dos conflitos sociais do *Zimbabwe* e consequente redução de sua produção e da produção americana, a demanda pelo produto brasileiro cresceu, já que os importadores desses países buscaram novas fontes de matérias-primas. O Brasil, aproveitando o aumento de demanda, tornou-se o maior exportador mundial do produto. Junto ao aumento do volume de exportações, ocorreram mudanças no mercado interno do fumo em folhas. Houve a instalação de novas empresas fumageiras no Sul do país, o aumento da capacidade de produção, fusões e aquisições de empresas estrangeiras, especialmente norte-americanas, aumento dos chamados “picaretas” ou intermediários na venda do fumo às empresas beneficiadoras. A entrada de novas empresas no mercado e expansão da produção levou a um acirramento da concorrência entre elas, tendo como foco o produtor rural e o fumo propriamente dito, prejudicando o funcionamento do Sistema Integrado de Produção (BUAINAIN, 2009).

O aumento da concorrência entre as empresas participantes do mercado na disputa pelos produtores não pode ser considerada prejudicial ao sistema por si só, mas no caso da entrada dos atravessadores na venda do fumo produzido às empresas beneficiadoras, o que ocorre é uma redução da credibilidade do Sistema de Produção Integrado, pois os atravessadores nem sempre cumprem a promessa de venda do fumo para a empresa integradora e, desta forma, a empresa perde a certeza de fornecimento do produto dentro da quantidade e qualidade desejadas e obriga-se a comprar de outros produtores ou atravessadores que tenham o produto disponível. Vale ressaltar que a atuação dos intermediários é sazonal e tende a aumentar nas safras em que a produção sofreu alguma quebra devido a fatores climáticos. E, se, por um lado, os produtores aumentam suas receitas vendendo aos atravessadores, ao invés de cumprirem seus contratos com as fumageiras, ao longo do tempo poderão acabar com a vantagem da certeza de venda do seu produto, facilidades de financiamento e assistência técnica fazendo com que tenham que arcar com as despesas de investimento e custeio para sua produção.

A concentração do mercado em três grandes empresas poderia levar a crer que um acordo entre elas poderia inibir a concorrência, em detrimento dos produtores e do mercado. No entanto, existe forte concorrência entre elas, do tipo extra-preço, típica de estruturas oligopolizadas, na busca por novos produtores ou na tentativa de capturar produtores de outras empresas. Outra evidência forte é a constante reestruturação do mercado, através de fusões e aquisições, e entrada de novas empresas (BUAINAIN, 2009).

As empresas satélites tradicionais e as novas, em sua grande maioria empresas de capital nacional instaladas há mais tempo no Brasil, no primeiro caso, atuam nas brechas deixadas pelas grandes empresas e, ainda, pelas oportunidades criadas com a redução da produção do Zimbábue e Estados Unidos e da emergência de novos mercados consumidores, além da reconhecida qualidade do fumo brasileiro (BUAINAIN, 2009).

O acesso a canais de comercialização do fumo no exterior tornou-se a maior barreira à entrada de novas empresas, e não o acesso aos produtores de fumo. No Brasil, as empresas interessadas em explorar a atividade de beneficiamento do fumo não enfrentam qualquer tipo de barreiras à entrada, do tipo elencado pela literatura. Para iniciar uma pequena empresa no setor, o empresário pode contar com linhas de crédito de longo prazo com custo reduzido através do BNDES para financiar sua linha de produção e estrutura produtiva, sendo que o acesso a tecnologias, infraestrutura e instalações são relativamente fáceis, porque a tecnologia

de processamento do fumo é considerada vulgar, ou corriqueira, amplamente difundida e conhecida a bastante tempo. Compradores internacionais interessados no produto brasileiro e com acesso aos canais de comercialização adotam a estratégia de financiar o capital de giro necessário à compra de tabaco (BUAINAIN, 2009).

Considerando que o recurso para a instalação de uma nova empresa esteja disponível, é necessário tempo para montar uma linha de suprimentos, motivo pelo qual muitas empresas, ao lado da implantação de sua própria rede de suprimentos, iniciou sua operação competindo pelo fumo de produtores integrados por outras empresas, através de intermediários ou compra direta (BUAINAIN, 2009).

O crédito para financiamento do custeio e investimento junto aos produtores integrados não têm representado obstáculo à implantação de novas empresas já que os crédito são concedidos por instituições financeiras, avalizados pelas indústrias. Outras oferecem empréstimos com recursos próprios como forma de atrair novos produtores. Da mesma forma, a mão de obra qualificada e conhecimento industrial também não têm representado problema pois as novas empresas têm contratado ex-diretores e funcionários de empresas tradicionais (BUAINAIN, 2009).

Empregando Porter (1999), no que diz respeito aos obstáculos por ele elencados à entrada de novas empresas no setor, faremos uma ressalva ao defendido por Buainain (2009) no caso da indústria fumageira. Embora a necessidade de capital não constitua uma barreira para novas empresas interessadas em ingressar no setor, o acesso aos canais de distribuição, as economias de escala e as desvantagens de custo, independente do tamanho, podem ser empecilhos para a continuidade das mesmas. A partir dos movimentos de fusão e aquisição ocorridos desde os anos 1990, as empresas vêm obtendo ganhos de escala significativos e, por fazerem parte de grandes grupos internacionais, têm o acesso aos canais de distribuição facilitados, além de desfrutarem do prestígio de terem a qualidade de seu produto reconhecido e atestado por certificações. Como atuam a mais tempo no mercado, desfrutam de posição privilegiada em relação aos contratos com produtores integrados, que têm sido o principal empecilho para as novas empresas e que podem forçar as mesmas a passarem pelos mesmos processos de fusão e aquisição para conseguirem ampliar suas posições no mercado ou terão sua ação restrita a suprir brechas deixadas pelos grandes players do mercado.

4.5 As empresas fumageiras a partir da visão de Porter

Apesar das restrições impostas pela CQCT, a indústria fumageira segue construindo estratégia para garantir sua vantagem e liderança no longo prazo. Ainda que o documento vise desestimular a cultura do fumo pelo mundo, em nenhum momento fica explícita a proibição ou extinção da planta, motivo pelo qual a indústria não abandona sua estratégia de crescimento, baseada principalmente no crescente consumo dos países asiáticos.

Utilizando a teoria de Porter (1999), que divide as forças atuantes em um setor em: ameaça de novos entrantes, poder de negociação dos clientes e dos fornecedores, ameaça de produtos ou serviços substitutos, além das manobras pelo posicionamento dos atuais participantes do mercado, far-se-á a descrição do setor industrial do fumo. A ameaça de novos entrantes foi exposta no item 4.4 e não foi considerada representativa a barreira para as novas empresas interessadas no mercado, apesar da disputa pelos fornecedores de matérias-primas e do acesso aos canais de distribuição ser dificultado.

Os fumicultores, produtores da matéria-prima às empresas fumageiras, dentro da visão de Porter acabam por perder grande parte de seu poder de negociação com o emprego do Sistema Integrado de Produção. Através do SIP, existe um contrato prévio da empresa com os produtores, estipulando as condições de fornecimento e o preço a ser pago. Como a fumageira fornece assistência técnica, controla a variável de qualidade do produto. Os produtores de certa forma, se atuarem de forma conjunta, podem alcançar certo poder na negociação se não aceitarem os preços estipulados e reivindicarem preços maiores para seus produtos. No entanto, como não têm opção de mudar para outra cultura em curto espaço de tempo, se vêm obrigados a fecharem acordos de fornecimento com as fumageiras.

Como fornecedores, as empresas fumageiras do Rio Grande do Sul e da região Sul podem ser consideradas poderosas por estarem mais concentradas que o setor comprador e porque o produto brasileiro possui qualidade diferenciada e superior em relação aos concorrentes mundiais e, de certa forma, não concorre com o fumo produzido em outros países, pois a composição do *blend*, o “sabor” do cigarro de seus compradores, conta com o emprego do fumo brasileiro e não possui similar no mundo. Uma alteração no fornecedor implicaria em uma alteração na qualidade do cigarro, no curto prazo. Os compradores, por sua vez, também possuem poder de negociação em razão dos volumes negociados, especialmente

China e Índia, e ameaçam o setor de seus fornecedores, pois muitas empresas produtoras de cigarros já atuam ou pretendem atuar na produção do fumo, a exemplo da Phillip Morris e Souza Cruz.

Dentre os tipos de estratégias adotadas pelas empresas, pode-se afirmar que as indústrias gaúchas adotam a estratégia genérica de Porter. O custo das empresas é baixo, considerando a venda do fumo Virgínia, que tem maior valor comercial. Sendo os maiores exportadores mundiais, possuem volume de produção e, como o fumo brasileiro é vendido para o mundo inteiro, as empresas do setor têm poder de barganha, já que negociam com os principais compradores mundiais. Ocupando a posição de maiores exportadores e negociando sua produção mundialmente, podem escolher, mesmo que com uma margem pequena, quem serão seus clientes.

A existência de concorrência acirrada entre as grandes empresas do setor na busca de lucro extra-preço, muito comum em estruturas de oligopólio, leva a manobras estratégicas das empresas no sentido de conquistarem seu espaço no mercado. Os processos de fusão, aquisição e associação entre empresas na formação de novas, como foi o caso da *joint venture* constituída pela sociedade entre *Alliance One* e *JTI*, são exemplos disso. As fusões dos grupos *Dimon Incorporated* e *Standard Tobacco*, originando a *Alliance One*, assim como a fusão que deu origem à *Universal Leaf* obtiveram grandes ganhos de escala, tornando-se as duas maiores empresas atuantes no setor no país, além de aumentarem sua rede de fornecedores, através dos produtores integrados das empresas incorporadas e, em nível mundial, as fusões ampliaram a carteira de clientes e de mercados consumidores, além do poder de negociação como fornecedores.

No caso da compra das empresas *Kannenberg & Cia Ltda* e *KBH & C* pela *JTI*, a empresa alcançou um encurtamento da cadeia, tornando-se produtora de sua matéria-prima e obtendo ganhos. Ao invés de negociar com os grandes grupos a compra de fumo para sua produção na China, a empresa produz a sua matéria-prima, reduzindo o custo da mesma através da verticalização da produção.

Deve ser destacada também a vantagem competitiva da nação, que para Porter (1999) é fruto do esforço criativo humano da população, assim como da capacidade da indústria de promover inovações e melhorias, não sendo exclusivamente, conforme defendido pelos clássicos, oriundos dos “dotes naturais de um país, de sua força de trabalho, de taxas de juros ou do valor da moeda” (PORTER, 1999, p. 167). A indústria fumageira no Rio Grande do Sul

promoveu, desde o início do século XX, melhorias no processo de produção e melhoramento genético das sementes a fim de obter um produto de maior qualidade, introdução de novas variedades de fumo, como é o caso do fumo de galpão, que acabou tornando-se o principal produto.

Depois da obtenção da vantagem pela inovação, a manutenção depende de um processo contínuo de melhorias, o que Porter (1999) chama de lapidação do diamante nacional, abordado no item 2.4, onde pode ser citada a implantação do Sistema Integrado de Produção, visando garantir o fornecimento e qualidade do fumo a ser fornecido e, em contrapartida, dar ao produtor rural a certeza de venda de sua produção, contando com assessoria técnica e financeira; o investimento constante na melhoria das técnicas de produção das mudas e de cultivo da planta; e a da modernização da indústria processadora da folha. Todos estes fatores construíram a vantagem competitiva do país, levando-o à posição de maior exportador mundial de fumo em folha e de terceiro maior produtor.

5 CONCLUSÃO

A proposta do trabalho foi descrever e analisar as estratégias adotadas pelas indústrias fumageiras do estado do Rio Grande do Sul diante das transformações dos cenários econômico e político, ocorridas principalmente desde a década de 1990. Descrevendo em especial a entrada em vigor da CQCT e suas consequências para o setor produtivo, além de descrever o desenvolvimento da cultura do fumo no Brasil e seu papel no mercado internacional atualmente.

Como resultado do estudo promovido, chegamos às seguintes constatações: 1. O setor industrial fumageiro do Rio Grande do Sul está estruturado sob a forma de oligopólio e dominado por três grandes empresas; 2. A região de Santa Cruz do Sul é a líder em produção de fumo em folha do Estado e sua produção é, em grande parte (aproximadamente 95%) destinada à exportação; 3. O Brasil ocupa a posição de maior exportador mundial de fumo e de terceiro maior produtor mundial; 4. O setor industrial de processamento de fumo é dominado por grandes grupos, com predominância de capital internacional; 5. Os processos de fusão e aquisição ocorridos desde o início do século XXI, principalmente, tem como principais objetivos o aumento de escala de produção por parte de grandes grupos do setor, consolidando suas posições no mercado internacional; e o encurtamento da cadeia produtiva em que principais compradores tornam-se fornecedores de sua matéria-prima através do Brasil para unidades ao redor do mundo; 6. As indústrias investem constantemente em melhoria da qualidade do fumo brasileiro, reforçando sua reconhecida qualidade ao nível internacional; 7. As relações com os fornecedores de fumo às empresas são formalizadas através de contratos de integração, que garantem vantagens tanto para a empresa quanto para o produtor rural, mas que cria uma relação de dependência deste último, pois impede a venda de seu produto para terceiros por um preço maior que o previamente estabelecido em contrato; 8. O cultivo do fumo é feito em pequenas propriedades e emprega, em sua maioria, mão de obra familiar; 9. A implantação da CQCT, a partir de 2005 e assinada por mais de 160 países tem o objetivo de desestimular a cultura do fumo ao redor do mundo, tratando o consumo de cigarro com um problema de saúde pública e preocupando-se com os reflexos econômicos da redução do cultivo do fumo através de medidas de substituição; 10. Dada a

diferenciação do produto brasileiro, importante na composição do *blend* do cigarro, o produto não é facilmente substituído por outro país, havendo alta especificidade do ativo.

A indústria do fumo tem alcançado êxito em sua produção, sendo inclusive admitido pela Organização Mundial de Saúde (OMS) que a demanda tende a aumentar nos próximos anos em função do crescimento da população mundial e a melhoria do poder aquisitivo na maioria dos países emergentes (ANUÁRIO BRASILEIRO DO TABACO, 2010). Ao mesmo tempo, a tentativa de substituição da matriz produtiva, cultural e social de toda a região Sul é classificada como “propósito quixotesco, a ser encarado por lunáticos” (ANUÁRIO BRASILEIRO DO TABACO, 2011, p. 7) porque o cultivo da folha tem demonstrado ser a melhor relação custo-benefício para cultivo em pequenas propriedades. Tudo isso ocorre em meio à tentativa de mudança institucional internacional através da CQCT, ratificado por mais de 160 países, dentre eles os maiores produtores mundiais de fumo.

Mesmo em tempos de incerteza quanto ao futuro do setor e em relação ao cenário internacional, com grande possibilidade de aumento da carga tributária e sanções aos países produtores, as entidades ligadas ao setor na região de Santa Cruz do Sul, a exemplo do SindiTabaco e da AFUBRA veem com otimismo as perspectivas do setor, apesar do complicador cambial na última safra e da possível redução de cerca de 10% da área plantada para a Safra 2011/12 visando ajustar a oferta e demanda, assegurando maior rentabilidade, levando em conta a redução de consumo e o aumento da safra dos concorrentes africanos (ANUÁRIO BRASILEIRO DO TABACO, 2011). As entidades ressaltam a qualidade do fumo brasileiro, que garante sua parcela no mercado internacional, mesmo diante do cenário de possível redução de consumo.

Os dados apresentados no trabalho reforçam a posição do setor na economia brasileira, em especial da região Sul, como geradora de receita, empregadora de mão de obra familiar, beneficiando pequenas propriedades e arrecadadora de tributos. Além disso, sendo a China e a Índia maiores consumidores de fumo, e como a CQCT não proíbe a cultura, mas sim a desaconselha, as entidades acreditam que o aumento da população mundial, em especial nestes países, garantirá a demanda pelo produto brasileiro.

Fica claro, no entanto, que o fumo deve ser tratado como questão de saúde pública e como tal combatido, mas que seu consumo não deverá ser extinto no mundo por uma questão cultural ou então este processo deverá levar muitas décadas. Enquanto isso, as grandes empresas ligadas ao setor investirão seus recursos para obter elevados lucros com unidades

em países que proporcionem um produto de qualidade e com baixo custo de produção, situação em que o Brasil se enquadra.

Como sugestão para futuros estudos, citamos alguns assuntos que não puderam ser desenvolvidos de forma mais detalhada no trabalho dada a escassez de tempo, tais como o papel do Estado no apoio ao setor, mudanças na taxa de câmbio e sua relação com as exportações brasileiras, o problema da escassez de mão de obra na fase agrícola de produção. E ainda, possíveis impactos do crescimento da produção africana, em relação à vantagem competitiva no longo prazo e experiências de certificação do tabaco brasileiro.

REFERÊNCIAS

ADIL, Dallago Filho. **Avaliação da relação produtor-empresa no sistema integrado de produção agrícola na cultura de fumo**. 2003. Mestrado Profissional em Administração - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003. Disponível em <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/3871>>. Acesso em 06 mai. 2012.

Anuário Brasileiro do Tabaco, 2010. Santa Cruz do Sul: Gazeta Grupo de Comunicações. 2010.

Anuário Brasileiro do Tabaco, 2011. Santa Cruz do Sul: Gazeta Grupo de Comunicações. 2011.

BOEIRA, Sérgio Luís. **Atrás da cortina de fumaça: tabaco, tabagismo e meio ambiente**. Estratégias da indústria e dilemas da crítica. Itajaí: Univali, 2002.

BORGES, Renata de Lacerda Antunes. **O tabaco no Rio Grande do Sul: análise da cadeira agroindustrial e dos possíveis impactos das políticas derivadas da Convenção-Quadro para o Controle do Tabaco sobre a economia fumageira**. 2011. Curso de Graduação em Economia da Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011.

BUAINAIN, Antônio Márcio; SOUZA FILHO, Hildo Meirelles de (coordenadores). **Organização e funcionamento do mercado de tabaco no Sul do Brasil**. Campinas: Editora Unicamp, 2009.

DESER. Departamento de Estudos Socioeconômicos Rurais. **Tabaco: da produção ao consumo – uma cadeia de dependência**. Curitiba: DESER, 2010.

ENDO, Gustavo Yuho; BRUNDANI, Alex Rodrigo. Posicionamento estratégico: análise dos modelos Porterianos. **ETIC – Encontro de Iniciação Científica das Faculdades Integradas “Antônio Eufrásio de Toledo”**, volume 2 , n. 2, 2006. Disponível em: <http://intertemas.unitoledo.br/revista/index.php/ETIC/article/view/1203/1149>. Acesso em 31 mar. 2012

INCA. Notícias. **É preciso “parar a contribuição da indústria do tabaco para a doença e morte”**, diz diretora-geral da OMS. Disponível em: <http://www2.inca.gov.br/wps/wcm/connect/agencianoticias/site/home/noticias/2012/e_precis>

[o parar a contribuicao da industria do tabaco para a doenca e morte diz diretora geral da oms](#)>. Acesso em 21 abr. 2012.

KON, Anita. **Economia industrial**. São Paulo: Nobel, 1999.

MANSFIELD, Edwin. **Economia empresarial: teoria, aplicação e casos**. Lisboa: Instituto Piaget, 1996.

MINTZBERG, Henry; *et al.*. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 4ª Edição. Porto Alegre: Bookman, 2006.

_____. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2ª Edição. Porto Alegre: Bookman, 2010.

NARDI, Jean Baptiste. **O fumo brasileiro no período colonial**. São Paulo: Brasiliense, 1996.

OMS - Organização Mundial da Saúde. **Conferência das Partes da Convenção-Quadro da OMS para o controle do tabaco 2006**. Disponível em <http://apps.who.int/gb/fctc/S/index.html>. Acesso em 08 de abril de 2012.

PINDYCK, Robert S; RUBINFELD, Daniel L. **Microeconomia**. 6ª Edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

PORTER, Michael E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. 8ª Edição. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7ª Edição. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

SILVA, Leonardo Xavier da. **Análise do complexo agroindustrial fumageiro sul brasileiro sob o enfoque da economia dos custos de transação**. 2002. Tese (Doutorado em Economia) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.

SILVA, Leonardo Xavier da; FUHRMANN, Diogo Roberto; FARIAS, Guilherme Silva de. Caracterização dos estabelecimentos agropecuários produtores de tabaco no Brasil: uma análise de acordo com os dados do censo agropecuário de 2006. **VII Jornadas Interdisciplinarias de Estudios Agrarios Y Agroindustriales**. Anais... Buenos Aires, FCE/UBA. 1 a 4/nov.2011.

SINDITABACO. Sindicato da Indústria do Fumo. 2012. Disponível em: <http://www.sinditabaco.com.br> . Acesso em 21 abr. 2012.

SOUZA CRUZ S.A. Disponível em: <http://www.souzacruz.com.br> . Acesso em 21 abr. 2012.

SPIES, Rosalice Silva. **O processo de especialização produtiva da microrregião fumicultora de Santa Cruz do Sul – RS.** Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Rural) – Universidade de Santa Cruz do Sul, Santa Cruz do Sul, 2000.