

TCC/UNICAMP

C756e

1290003088/IE

Promoção Indústria



1290003088

Universidade Estadual de Campinas

Instituto de Economia

**A ESTRATÉGIA DE REAÇÃO DA INDÚSTRIA
TABAGISTA FRENTE UM CENÁRIO ADVERSO**

BEATRIZ FERRI CONEJO

RA 015545

Profª Orientadora: Maria Carolina de Azevedo Ferreira de Souza

Souza, Maria Carolina de Azevedo Ferreira de

Dezembro 2006

CEDOC/IE

2006-26-08-3

“A grande inimiga da verdade não é freqüentemente a mentira - proposital, premeditada e desonesta - mas o mito - persistente, persuasivo e irreal”.

“The great enemy of the truth is very often not the lie – deliberate, contrived and dishonest - but the myth – persistent, persuasive and unrealistic”.

JOHN F. KENNEDY

SUMÁRIO

RESUMO	5
PALAVRAS-CHAVE.....	5
INTRODUÇÃO.....	6
CAPÍTULO 1 - CARACTERIZAÇÃO E ANÁLISE DO SETOR	10
1.1 A indústria em âmbito mundial.....	10
1.2 A indústria no Brasil.....	10
1.2.1 <i>As principais empresas</i>	10
1.2.2 <i>O arranjo fumageiro</i>	11
1.2.3 <i>O elo agrícola</i>	13
1.2.4 <i>Relação indústria-agricultor</i>	14
1.3 Consumo do cigarro ao redor do mundo	15
1.4 Carga tributária sobre a indústria	16
1.5 O mercado ilegal de cigarros.....	18
1.6 A importância econômica do setor.....	19
1.7 As restrições englobadas pela legislação brasileira do tabaco	20
1.8 As restrições nos Estados Unidos	21
1.9 A Convenção-Quadro para Controle do Tabaco.....	22
1.10 O reconhecimento dos efeitos nocivos do tabaco por parte de organismos internacionais.....	23
1.11 Análise SWOT da indústria tabagista.....	23
CAPÍTULO 2 - ESTRATÉGIA DA INDÚSTRIA TABAGISTA	26
2.1 O marketing focado nos jovens.....	27
2.2 O marketing nas economias em desenvolvimento.....	28
2.3 Influência política da indústria.....	28
2.4 A nova imagem que a indústria busca construir	31
2.5 Estratégia nos pontos de venda e website.....	32
2.6 Estratégia para disponibilização de local para se fumar dentro de aeroportos.....	34
2.7 Estratégia embasada na responsabilidade social e ambiental.....	35
2.8 Estratégia de promoção de eventos.....	35
2.9 Estratégia de diferenciação.....	36
2.10 Estratégia de diversificação.....	36
2.11 Estratégia de combate ao mercado ilegal e à concorrência desleal.....	38
2.12 Estratégia de atuação em mercados emergentes	39

CAPÍTULO 3 - ANÁLISE DO DESEMPENHO FINANCEIRO DAS PRINCIPAIS EMPRESAS	44
3.1 Volume de vendas de cigarros.....	44
3.2 EBITDA.....	45
3.3 Lucro Líquido.....	46
3.4 Patrimônio Líquido.....	47
3.5 Receita Operacional Líquida.....	48
CONCLUSÃO	50
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	52

RESUMO

A indústria tabagista é atualmente alvo de campanhas que combatem seu principal produto – o cigarro – e de uma progressiva restrição da atividade de marketing no setor. Conseqüentemente, sua capacidade de persuadir seu público-alvo – os jovens – a consumir produtos derivados do tabaco é cada vez mais limitada. Diante de um cenário adverso, a indústria busca reinventar-se, adotando novas estratégias para atingir potenciais consumidores, lançar-se em novos negócios, simultaneamente à reconstrução de sua imagem frente à sociedade, de forma a garantir a continuidade dos lucros e sua própria perenidade.

PALAVRAS-CHAVES

indústria, tabaco, restrições, marketing, estratégia, diversificação

INTRODUÇÃO

O consumo do tabaco, hoje difundido em todo o mundo, até o século XVI, era restrito aos indígenas das Américas que o iniciaram aproximadamente no ano 1000 a.C. de diversas formas, principalmente, com finalidades terapêuticas. Quando chegou à Europa, levado pelos colonizadores, o tabaco passou a ser utilizado como matéria-prima para xaropes, extratos, sucos e inalações, com a finalidade de curar úlceras, ferimentos, enxaquecas, reumatismo, hérnia, além de, curiosamente, asma e bronquite crônica (Cavalcante & Vianna, 2005).

Em pouco tempo, o uso do tabaco foi expandido a todo o mundo, sob a forma de produtos a serem fumados em cachimbos, e, logo, teria sua forma mais conhecida – o cigarro – disseminada em todos os níveis sociais. A indústria do tabaco se desenvolveu enormemente em todo o mundo, tornando-se uma importante atividade econômica, tanto ao que tange ao plantio da folha, como na produção dos cigarros.

Atualmente, a indústria tabagista constitui um dos mais expressivos oligopólios internacionais, em que um número restrito de grandes conglomerados controla uma extensa rede de empresas que se estende por diferentes países.

Essa poderosa indústria foi responsável, no mundo contemporâneo, pelo desenvolvimento de um outro ramo de atividade: o da propaganda. Desde os primeiros filmes de Hollywood, heróis e bandidos apareciam nas telas fumando, cada um à sua própria maneira. E não só eles: seguindo o mesmo comportamento, estavam as musas do cinema, com suas sedutoras piteiras, entre as nuvens de fumaça de cigarro.

Artes plásticas e cênicas, profissões, *hobbys* e, paradoxalmente, até esportes, passaram a ter suas imagens associadas ao cigarro. O ato de fumar podia ser relacionado a uma determinada atividade, sempre marcada pelo sucesso, vigor físico, charme, liberdade ou qualquer outro ideal humano.

Somente a partir da década de 1960 surgiram os primeiros relatórios médicos que associavam o cigarro ao adoecimento dos fumantes e, a seguir, ao dos não-fumantes em convívio com fumantes – os fumantes passivos. Finalmente a verdade sobre o cigarro vinha à tona e fumar passou a ser encarado, a partir de então, como uma dependência à nicotina,

responsável pela morte de milhões de pessoas em todo o mundo, vítimas de câncer ou de doenças coronarianas e pulmonares. Dessa forma, se no passado o tabagismo era considerado uma opção por um estilo de vida, hoje ele é comprovadamente uma doença decorrente da dependência de uma droga, a nicotina, componente do cigarro. Sabe-se, ainda, que a exposição às milhares de substâncias tóxicas também presentes nos cigarros provoca inúmeras enfermidades que chegam a serem fatais.

Além do insubstituível prejuízo da perda das vidas, os governos passaram a contabilizar os imensos prejuízos com os grandiosos gastos em saúde com estas pessoas. De uma limitada utilização em cerimônias e rituais religiosos o tabaco transformou-se, ao longo de sua história, no maior agente causador de doenças e mortes prematuras da atualidade.

Segundo a Organização Mundial da Saúde (2000), a cada ano, morrem cerca de 5 milhões de pessoas, em todo o mundo, devido ao consumo de produtos derivados do tabaco. A OMS vai ainda além: estima que, se a atual tendência de consumo for mantida nos próximos 30 a 40 anos, quando os atuais fumantes em idade jovem atingirem a meia idade, o fumo será responsável por 10 milhões de mortes ao ano, das quais 70% ocorrerão em países emergentes. No Brasil, as projeções apontam para um nível de 200 mil mortes por ano relacionadas ao tabagismo.

De certa forma, a indústria do tabaco lida com um dilema: deve conquistar consumidores para suprir os que morrem em decorrência do consumo de seu próprio produto. Visando evitar quedas nas vendas, focaliza nos jovens sua estratégia de marketing, tanto pelo fato de ainda estarem em processo de formação do caráter, quanto pela questão de serem potenciais consumidores por um período de tempo maior. No Brasil, são cerca de três milhões os fumantes entre 15 e 18 anos. No mundo, 100 mil jovens começam a fumar a cada dia.

Entretanto, atualmente, a indústria tabagista tem seu poder de persuasão quanto ao consumo de seus produtos cada vez mais limitado. Ela é alvo de campanhas antitabagistas - sustentadas por ativistas e governos - engajadas em um referencial "politicamente correto", o qual prega um padrão de comportamento desejável às empresas. Ademais, apresenta-se como uma tendência mundial a restrição publicitária ao setor, bem como o incentivo à troca da cultura do fumo por outras lavouras por parte dos produtores da principal matéria-prima

utilizada pela indústria em questão. Ainda, ela é uma das mais prejudicadas pelo comércio ilegal e responde a inúmeras ações judiciais de pessoas que se sentem prejudicadas pelos – já comprovados - efeitos nocivos do cigarro.

Diante dessas barreiras que visam limitar a atuação das empresas tabagistas, configura-se um ambiente em que se valoriza a criatividade, a inovação, o foco no consumidor e, paradoxalmente, a responsabilidade social como componentes de uma estratégia empresarial que garanta as vendas de um produto que tem seu consumo questionado.

O propósito deste projeto é identificar e avaliar os possíveis impactos desses fatores limitantes no faturamento, volume de vendas e lucro das empresas que compõem a indústria tabagista e, em caso de comprovação de seus efeitos negativos, mensurar as perdas da indústria após a introdução das práticas que buscam restringir sua ação. O escopo deste estudo abrange a identificação de possíveis reações das empresas frente às restrições anteriormente enunciadas, ao que tange, principalmente, a adoção da diferenciação de sua base de produtos, bem como a entrada em novos negócios, além da composição de uma nova estratégia empresarial que sustente a viabilidade de seu negócio principal, diante das perspectivas de redução da demanda por produtos derivados do tabaco. Ao longo do trabalho, buscar-se-á avaliar o papel do marketing dentro desta indústria no passado - quando não existiam limitações de qualquer natureza, sendo base de comparação para a evolução de uma realidade em que esta atividade é progressivamente restrita.

Apesar de o estudo ter como intuito apontar indícios da estratégia das empresas em um âmbito global, a abordagem da imposição de regras de conduta à indústria terá como destaque o Brasil, onde o conjunto de limitações figura-se como um dos mais amplos - e rígidos - do mundo. Ainda, a relevância do país na esfera internacional do comércio de fumo incentiva um estudo focalizado na região sul do Brasil, onde se apresenta uma forma de organização da produção peculiar, em que se observa relação estreita entre a indústria tabagista e os produtores de folha de fumo.

Assim, o trabalho será composto, primeiramente, pela caracterização da indústria tabagista na esfera mundial e, especialmente, no Brasil. Serão apresentados focos de ameaça à indústria, isto é, elementos que restringem ou combatem sua atuação, como a promulgação de algumas leis, a veiculação de campanhas antitabagistas, a grandiosa carga

tributária sobre o setor, entre outros. Posteriormente, serão enfatizadas as tentativas da indústria em neutralizar os efeitos deletérios das ameaças, ou seja, identificar pontos na conduta das empresas que fundamentem uma mudança na estratégia de atuação e abordagem dos consumidores em potencial, bem como a busca por uma reconstrução da imagem da indústria. Finalmente, serão apresentados dados financeiros e comerciais que deverão explicitar se a estratégia adotada pelas empresas do setor atualmente está possibilitando o alcance de resultados satisfatórios que garantam a perenidade desta indústria alvo de tantas ameaças.

CAPÍTULO 1 - CARACTERIZAÇÃO E ANÁLISE DO SETOR

1.1 A indústria em âmbito mundial

A indústria tabagista constitui um dos mais expressivos oligopólios internacionais, em que um número restrito de grandes conglomerados controla uma extensa rede de empresas que se estende por diferentes países. O grupo líder desse setor no mundo é o Altria Group – ao qual pertence a Philip Morris (Luz, 2005). Abaixo estão listados os principais conglomerados que se destacam no setor em termos de faturamento:

Tabela 1.1 - Faturamento dos principais grupos da indústria tabagista

Grupos	País	Faturamento US\$ bilhões
Altria Group	EUA	89,6
British American Tobacco	EUA e Inglaterra	61,5
Japan Tobacco	Japão	43,7
Imperial Tobacco	Inglaterra	19,8
Altadis	França e Espanha	4,4

Fonte: Revista Exame, Edição 715, 2005

1.2 A indústria no Brasil

1.2.1 As principais empresas

A Souza Cruz é um dos maiores grupos privados brasileiros, com lucro líquido em 2005 de R\$ 965,9 milhões e receita operacional bruta de R\$ 7,9 bilhões (SOUZA CRUZ, 2005). É uma empresa subsidiária da British American Tobacco (BAT), uma gigantesca corporação inserida na indústria tabagista. É o segundo maior grupo do mundo no mercado de tabaco e o mais internacionalizado, tendo suas marcas vendidas em 180 países (Corrêa, 2004).

A Souza Cruz alcança 59,2% de participação no mercado brasileiro, com 75,9 bilhões de unidades comercializadas por ano (SOUZA CRUZ, 2005). Das dez marcas mais vendidas no Brasil, seis são da empresa em questão, sendo Derby a mais vendida, associada a um market share de 34,9% em 2002, seguida pela marca Free com 14,3% de participação no mesmo ano. A companhia conta, ainda, em seu portfólio, com marcas internacionais do grupo BAT, como Lucky Strike e Kent, além de produzir, sob licença, a marca Camel.

A marca Free teve lançamento em 1984. Atualmente, é líder no segmento *premium* e domina o segmento de baixos teores (cigarros com teores de alcatrão abaixo de 7mg). A estratégia de segmentação do mercado da marca Free sempre foi a atitude e a liberdade de escolha. A concepção desses conceitos era parte até do contexto político da época em que foi lançada. Em suas campanhas, sempre estiveram presentes valores como a liberdade de escolha e de expressão, a busca de realização pessoal e o respeito a diferentes pontos de vista (Corrêa, 2004).

Outra importante empresa atuante no mercado brasileiro é a Philip Morris. No mundo, foi responsável pela venda de 805 bilhões de unidades de cigarros, obtendo uma receita líquida de US\$ 45 bilhões. A empresa possui fábricas em 50 países e seus produtos são vendidos em 160 países. A empresa pertence ao Altria Group. A família de empresas do Altria Group é diversificada, com interesses que variam de café a alimentos, tabaco e cerveja. Em 2005, o grupo gerou receitas líquidas de US\$ 97,9 bilhões (ALTRIA GROUP, 2006).

1.2.2 O arranjo fumageiro

No Brasil, a organização do arranjo fumageiro se dá em torno de um conjunto de empresas que operam com a produção, processamento e comercialização de fumo e de cigarros. As principais empresas desse setor atuam em escala mundial: suas atividades envolvem a articulação de uma extensa rede de fornecedores de fumo *in natura* e outros atores institucionais, os quais se concentram, especialmente, na região sul do país, onde são produzidos os fumos claros para fabricação de cigarros – que, na década de 1990, já respondiam por mais de 90% da produção nacional. Do restante da produção nacional de

fumo, a maior parte corresponde aos estados do nordeste que atendem, principalmente, à demanda de fumos escuros para charuto (Vargas, 1998).

Comprovada a sua relevância em termos de produção e dada sua ligação com a indústria do cigarro, tratar-se-á, com maior profundidade, apenas o arranjo agroindustrial do fumo da região sul do país.

Este complexo agro-industrial é fundado em uma estrutura fundiária baseada em pequenas propriedades familiares e na existência de mão-de-obra especializada na cultura do fumo, posto que na região, desde o início do século passado, já se apresentava a predominância deste ramo de atividade. A partir de 1918, a produção fumageira mostrou-se vinculada ao denominado complexo agroindustrial do fumo, constituindo um sistema integrado de produção que, se no passado era dominado pelo capital nacional, hoje, a presença – e domínio - do capital estrangeiro é evidente (Prieb, 2003).

As principais empresas que compõem o complexo agroindustrial fumageiro brasileiro estão localizadas nos municípios de Santa Cruz do Sul, Venâncio Aires e Vera Cruz. Estas empresas são subsidiárias de grandes e poderosos conglomerados mundiais ligados ao processamento de fumo em folha ou à fabricação de cigarros. Operando na região com o beneficiamento de fumo estão a Souza Cruz, ligada ao grupo British American Tobacco, de capital anglo-americano; a Universal Leaf Tobacco e a Dimon Incorporated, ambas de capital americano. Já a Phillip Morris, de capital americano, atua na região exclusivamente na fabricação de cigarros (Vargas, 1998). Nesse complexo, ainda têm atuação pequenas e médias empresas que se integram ao processo produtivo das maiores mediante o fornecimento de fumo *in natura* ou beneficiado.

Abaixo, estão listadas as principais marcas de cigarro produzidas pelas duas maiores empresas tabagistas presentes no Brasil. É importante ressaltar que cada uma das marcas tem variações, alcançadas através da adição de aromas, como no caso do Carlton – fabricado pela Souza Cruz, que é disponível em versões com aromas de menta, capuccino, entre outros.

Tabela 1.2 – Principais marcas por fabricantes

Souza Cruz	Philip Morris
BELMONT	MARLBORO
CAMEL	GALAXY
CAPRI	SHELTON
CARLTON	L&M
CHARM	PARLIAMENT
CONTINENTAL	BENSON & HEDGES
DERBY	DALLAS
FREE	PALACE
HILTON	CHANCELLER
HOLLYWOOD	LUXOR
KENT	LARK
LUCKY STRIKE	MUSTANG
MINISTER	NEXT
PLAZA	
RITZ	

Fonte: Receita Federal

O grande impulso para consolidação desse arranjo na região - liderado pelo capital externo - ocorreu a partir da década de 1970, quando as condições excepcionais de demanda de fumo em folha no mercado internacional levaram à instalação das principais multinacionais do setor no município de Santa Cruz do Sul, localizada no Rio Grande do Sul, onde a integração entre produtores da folha de fumo e as indústrias deu-se com maior intensidade. Este fenômeno engendrou um processo de desnacionalização das empresas, também acompanhado pelo aumento substancial da produção e pela adoção de inovações relacionadas tanto ao processamento industrial do fumo, como à organização do sistema de produção agrícola (Vargas, 1998).

1.2.3 O elo agrícola

Trata-se de um complexo agroindustrial com especificidades próprias de funcionamento cuja marca central é o elevado controle das empresas internacionais. Neste contexto, o agricultor familiar está articulado a um complexo organizado, na sua forma capitalista mais avançada, em que as principais empresas têm sede no exterior, mais especificamente, nos países desenvolvidos (Prieb, 2003).

Nesse sistema, as indústrias fornecem assistência técnica aos agricultores integrados, através de engenheiros agrônomos e técnicos agrícolas, de acordo com dados da Associação dos Fumicultores do Brasil (Afubra). As indústrias também prestam assistência financeira, coordenam e custeiam o transporte da produção desde a propriedade até as usinas de beneficiamento e garantem a compra integral da produção por preços negociados entre representantes dos agricultores e da indústria. Além disso, as indústrias repassam aos produtores os insumos certificados e autorizados para uso na fumiicultura, orientam e incentivam o correto uso, manejo e conservação do solo, diversificação de culturas e o reflorestamento.

Ainda que a organização da produção de fumo *in natura* na região apresente uma dimensão territorial considerável na medida em que emerge de determinantes que se originam das especificidades do ambiente local, as etapas referentes ao processamento, distribuição e comercialização de fumo e de cigarros, são realizados em esfera mundial. Essa articulação da produção entre uma escala global e uma escala local resulta no estabelecimento de uma forma de coordenação hierárquica na qual as condições de competição enfrentadas pelos grandes conglomerados no mercado internacional condicionam o papel desempenhado pela região na divisão internacional de trabalho neste setor, bem como na organização e formas de interação no interior do arranjo (Vargas, 1998). Em outras palavras, o oligopólio tabagista condiciona a atividade dos agricultores do sul do Brasil, na medida em que são as empresas transnacionais aqui localizadas que determinam tanto a quantidade, quanto a espécie de fumo a ser cultivada pelos produtores, fatores que dependem, essencialmente, das determinações e anseios do mercado externo.

1.2.4 Relação indústria-agricultor

A interação entre a indústria tabagista e os produtores talvez seja um dos artifícios que explicam o sucesso do desempenho deste ramo de atividade no Brasil, uma vez que o país figura, atualmente, como maior exportador e segundo maior produtor mundial. Segundo Hainsi Gralow, Presidente da Associação Fumicultores do Brasil (Afubra), a decisão sobre qual fumo deve ser plantado é obtida a partir do consumidor de cigarros. As fábricas passam essa informação para seus fornecedores, que repassam para os produtores.

Agindo assim, as indústrias podem garantir aos fumicultores uma produção segura e mais rentável (Puthin, 2005).

Entretanto, essa relação entre as empresas tabagistas e os produtores também pode mostrar-se bastante conflituosa ao que tange à determinação de preços a serem pagos pela matéria-prima da indústria, a folha de fumo. De acordo com (Prieb, 2003), isto se deve ao fato de que o interesse dos agricultores familiares produtores de fumo é o recebimento de um preço razoável sobre o produto que vendem às empresas fumageiras, não importando o preço do produto final – o cigarro. No caso das empresas tabagistas, o preço do produto final é fator determinante para a composição do preço da matéria-prima utilizada. Nesta disputa por maiores preços por parte dos produtores, se configura um limitador: a manutenção das margens de lucro por parte da indústria. Com certeza, este é o fator que predomina nas relações entre estas duas forças, uma vez que o elo mais fraco é composto pelos produtores.

1.3 Consumo do cigarro ao redor do mundo

De acordo com a OMS (2002), aproximadamente um bilhão de homens fumam atualmente. Em países desenvolvidos 35% dos homens fuma. O percentual chega a 50% em economias em desenvolvimento. Ao todo, 350 milhões de mulheres fumam. Nas economias desenvolvidas 22% das mulheres fuma. No caso dos países em desenvolvimento, percentual de fumantes do sexo feminino alcança, apenas, 9%. O consumo de cigarros pelos homens atingiu seu máximo e a tendência é de queda, mas a OMS afirma que esta diminuição das vendas de cigarros é algo gradual, que apenas será significativa nas próximas décadas. O hábito de fumar entre as mulheres está se reduzindo em economias desenvolvidas, tais como Austrália, Canadá, Reino Unido e nos Estados Unidos. Porém, esta tendência não é constatada em muitos outros países desenvolvidos, em especial naqueles países localizados no sul, centro ou leste da Europa, nos quais o consumo de cigarros tem crescido entre as mulheres.

Ainda segundo OMS (2002), o consumo global de cigarros aumenta ano a ano desde que esse produto - em sua versão industrializada - foi introduzido no mercado, no início do século XX. Enquanto o consumo se mantém estagnado ou em processo de

diminuição em alguns mercados de economias desenvolvidas, globalmente mais pessoas fumam e os fumantes consomem cada vez mais cigarros. A longo prazo, o número de fumantes tende a aumentar devido, principalmente, à expansão da população mundial. Cogita-se que em 2030 a população terá aumentado em mais de 2 bilhões de habitantes. Mesmo que a porcentagem de fumantes no mundo diminua, o número absoluto de fumantes aumentará. O decréscimo estimado da população masculina fumante será superado pelo aumento da população feminina fumante, especialmente em economias em desenvolvimento.

1.4 Carga tributária sobre a indústria

Outro fator que emerge como uma barreira ao alcance de margens ainda maiores por parte da indústria é a grandiosa carga tributária aplicada sobre o setor. A seguir, a tabela apresenta a relação de impostos que incidem sobre o cigarro no Brasil e o montante arrecadado graças à tributação do setor. Para o cálculo, foi considerado o faturamento corresponde ao consumo de 5.209.630.000 maços de cigarros a R\$ 1,87 o maço, dados de 2004. Além da magnitude do total arrecadado com os impostos sobre o setor, é possível observar a disparidade entre as margens destinadas à indústria e aos fumicultores, revelando a assimetria existente entre o elo agrícola e o industrial do complexo fumageiro no Brasil.

Tabela 1.3 – Tributos incidentes sobre o cigarro

Especificação	R\$ (milhões)	%
IPI	2.795,88	28,67
ICM Indústria	2.438,03	25,00
ICM Varejo	205,77	2,11
Selo de Controle	585,13	6,00
Confins	345,22	3,54
PIS	87,48	0,90
Total Tributos	6.457,50	66,22
Margem da Indústria	2.028,77	20,8
Margem do Varejo	824,05	8,45
Margem do Fumicultor	441,78	4,53
Receita Total	9.752,11	100

Fonte: Elaboração própria a partir de dados da Receita Federal (2004)

A incidência de impostos sobre a indústria tabagista é defendida pois, de acordo com a Organização Mundial de Saúde (2000), cada 1% de aumento no preço do cigarro geram uma queda de 0,5% no consumo. Entre estudantes universitários, a queda seria de 1,3%. Já um aumento de 10% no preço do maço de cigarros em todo o mundo faria com que 42 milhões de pessoas parassem de fumar e evitaria 10 milhões de mortes relacionadas ao tabaco.

Em comparação a outros países, sustenta-se que ainda seria possível um aumento de preço dos maços no Brasil. Para isso, seria necessária a inclusão de mais impostos sobre os cigarros, já que o preço do maço no país é um dos mais baixos do mundo - apesar da já alta tributação - como denuncia a OMS. O baixo preço do cigarro no mercado interno facilita o acesso de jovens ao cigarro, ainda de acordo com a Organização. A seguir está uma tabela que explicita o preço de um maço de Marlboro ao redor do mundo:

Tabela 1.4 – Preço de um maço de Marlboro em países selecionados

Os mais baratos		Os mais caros	
País	Preço (US\$)	País	Preço (US\$)
Indonésia	0,62	Noruega	6,48
Senegal	0,71	Inglaterra	6,24
Vietnã	0,72	Líbia	4,55
Ucrânia	0,80	Irlanda	4,47
Paquistão	0,83	Islândia	4,43
Brasil	0,85	Dinamarca	4,00

Fonte: OMS (2000)

Apesar de comprovadamente baixo, atenta-se para o fato de que um aumento no preço do maço poderia incentivar ainda mais a preferência, por parte dos consumidores, a produtos contrabandeados ou, ainda, poderia fazer com que a indústria tabagista, para manter preços semelhantes, mesmo diante de uma situação de aumento dos impostos, oferecesse produtos de menor qualidade de forma a manter a demanda por seus produtos (Silva, 2005).

1.5 O mercado ilegal de cigarros

O mercado ilegal de cigarros no Brasil representa, atualmente, cerca de 35% do mercado, sendo considerado não somente um problema econômico - o Governo perde em arrecadação valores na ordem de milhões de reais - mas também um problema de saúde pública. Os menores preços, proporcionados pela venda ilegal de produtos derivados do tabaco, podem gerar um aumento do consumo destes artigos prejudiciais à saúde, pois possibilitam o acesso por parte de pessoas de baixa renda e jovens, incrementando as estatísticas de adoecimento e morte relacionadas às doenças provocadas pelo fumo (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2000).

De acordo com Souza Cruz (2001) a sonegação total ou parcial de impostos, além de engendrar uma concorrência desleal, representa uma perda estimada para os cofres públicos da ordem de R\$ 1,6 bilhão e um consumo de cigarros de aproximadamente 50 bilhões de unidades que não são alvo de controle das autoridades e das suas

regulamentações, em especial, daquelas estabelecidas pela Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA).

1.6 A importância econômica do setor

Em oposição a todos os efeitos negativos engendrados tanto pela indústria tabagista, como o próprio cigarro e outros produtos derivados do tabaco, estão, além da capacidade de gerar receita aos governos - sob a forma de impostos -, a capacidade de gerar empregos por parte desse ramo agroindustrial. A indústria em questão é muito ramificada, composta desde as poderosas empresas globais até os agricultores, produtores de fumo, constituindo um extenso complexo agro-industrial. Delineia-se uma extensa - e integrada - cadeia de relações ligadas por um esquema de logística e distribuição eficaz que tem uma capacidade grande de gerar empregos. Nas regiões em que a indústria do fumo é mais presente, desenha-se uma relação estreita entre a indústria e a comunidade local dependente da cultura da folha do fumo (Vargas, 1998).

Dessa forma, o setor fumageiro exerce grande importância na atividade econômica e social no mundo. De acordo com Lobato (2005), a indústria fumageira no Brasil empregava, em 2003, mais de 20 mil trabalhadores. Ainda, garantia emprego para 930 mil agricultores e gerava mais de 1,4 milhões de empregos indiretos para trabalhadores ligados, principalmente, às atividades de propaganda, transporte e distribuição. Para Prieb (2003), o complexo do fumo no sul do Brasil compreende mais de 180 mil famílias que têm na cultura do fumo sua principal fonte de renda.

Em recente pesquisa realizada pela Afubra, foi apurado que a cultura proporciona renda média anual de aproximadamente US\$ 4.600 aos fumicultores. As outras culturas paralelas desenvolvidas, principalmente o milho e o feijão, adicionam, anualmente, apenas cerca de US\$ 1.200 à renda. Entretanto, essas culturas são extremamente importantes, pois servem para a subsistência familiar e, por isto, são muito incentivadas pelas indústrias e pela Afubra. A pesquisa comprovou, também, que nas regiões fumageiras são necessários, em média, 9 hectares de milho para compensar o faturamento de um hectare de fumo. Estes dados demonstram que a fumicultura é a grande responsável pela preservação da cobertura

florestal, que é superior a 30% nas regiões minifundiárias, e contribui decisivamente para a permanência dos agricultores no meio rural.

1.7 As restrições englobadas pela legislação brasileira do tabaco

Apesar das contribuições da indústria tabagista não só ao Brasil, mas em dimensão mundial, esse polêmico setor é, atualmente, alvo de programas de combate ao fumo e restrições que comprometem algumas atividades estreitamente ligadas ao setor, em especial, a propaganda. O grande poder de persuasão conferido à propaganda de cigarros é combatido através da veiculação de campanhas que combatem o uso do tabaco e, ainda, da instauração de medidas restritivas a este campo de atividade no caso da indústria do cigarro.

A atual legislação brasileira, considerada uma das mais fortes do mundo, garante que, desde 2000, através da Lei nº 10.167, é proibida a veiculação de propaganda de produtos derivados do tabaco em revistas, jornais, televisão, rádio, Internet, *outdoors*, sendo restrita, apenas, à parte interna dos pontos de venda através de pôsteres, painéis e cartazes. O patrocínio de eventos culturais e esportivos por marcas de cigarro é ilegal no país desde 2003, exceto para eventos internacionais que tenham sede em outros países. Entretanto, durante a transmissão de eventos internacionais patrocinados por marcas de cigarros, as emissoras nacionais são obrigadas a apresentarem mensagens de advertências. Ademais, de acordo com a Resolução – RDC n.º 335, da Agência Nacional de Vigilância Sanitária, desde agosto de 2004 a indústria do tabaco deve inserir advertências sobre os danos à saúde causados pelo tabagismo com imagens ilustrativas nas embalagens do produto. Ainda, não é permitido o uso de descritores como *light*, *ultralight*, suave e outros (INSTITUTO NACIONAL DO CÂNCER).

As novas regulamentações para as embalagens também incluem exigências aos locais de venda de cigarros, onde deverão estar disponíveis à visão do consumidor as mesmas ilustrações e o alerta: "Este produto contém mais de 4.700 substâncias tóxicas, e nicotina que causa dependência física ou psíquica. Não existem níveis seguros para consumo dessas substâncias". Proibiu-se o fumo em ambientes públicos fechados e a venda

de produtos de tabaco para adolescentes com idade inferior a 18 anos. (INSTITUTO NACIONAL DO CÂNCER).

A criação de leis que limitavam tanto a liberdade dos fumantes, ao que tange à possibilidade de fumar em qualquer espaço público, quanto à própria atuação da indústria no que se refere o exercício de atividades de propaganda e publicidade, data de 1988. Nesse ano a Legislação Federal sobre Tabaco no Brasil passou a contar com um item que recomendava medidas restritivas ao fumo nos ambientes de trabalho e a criação de fumódromos, isto é, áreas destinadas exclusivamente ao tabagismo, devidamente isoladas e com arejamento conveniente. Somente em julho de 1996 entrou em vigor a Lei nº 9.294, a qual proibiu expressamente o uso de cigarros, cigarrilhas, charutos, cachimbos, ou de qualquer outro produto fumígeno derivado do tabaco, em recinto coletivo, privado ou público, exceto em fumódromos. Em dezembro de 2000 o fumo foi, mais uma vez restringido: proibiu-se o uso de derivados do tabaco em aeronaves e demais veículos de transporte coletivo, conforme Lei nº 10.167. O Código de Trânsito Brasileiro também seguiu a mesma tendência incluindo, em setembro de 1997, uma lei em que se proibiu dirigir sob a influência de qualquer substância entorpecente ou que determine dependência física ou psíquica, incluindo o cigarro (INSTITUTO NACIONAL DO CÂNCER).

1.8 As restrições nos Estados Unidos

Nos Estados Unidos, em 1998, as companhias tabagistas foram proibidas de veicular qualquer ação publicitária ou de promoção do produto que tivesse como foco, direto, ou indireto o jovem. Entretanto, dados concedidos pela organização *Tobacco Free Kids*, atuante no setor de controle do tabagismo, mostram que, desde a proibição, as empresas tabagistas apresentaram um aumento de seus gastos com marketing na ordem de 125%, o que representa uma despesa de US\$ 15,1 bilhões por ano, de acordo com a *Federal Trade Commission*. Garante-se que muito deste esforço de marketing ainda define o jovem como seu principal alvo.

Segundo a OMS (2002), são gastos US\$ 10 bilhões por ano em atividades de marketing de cigarros se considerados apenas os Estados Unidos. Fato que impressiona,

posto que no país em questão promover este produto na televisão ou rádio é proibido, além de existirem restrições de certos tipos de anúncios em locais públicos e de patrocínio.

1.9 A Convenção-Quadro para Controle do Tabaco

A conformação de um cenário em que o número de mortes decorrentes do cigarro é cada vez maior e em que a indústria tabagista é forte o bastante para retardar a adoção de ações para reduzir o consumo de seus produtos gerou uma reação global que levou 192 países membros das Nações Unidas a adotarem, em maio de 2003, a Convenção-Quadro para Controle do Tabaco (Cavalcante & Vianna, 2005).

Esse movimento colocou o controle do tabaco diante de todas as nações como uma questão de ética e de responsabilidade social dos seus governos com seu povo. Esta estratégia de comunicação foi bem sucedida dada a rapidez com que os países assinaram esse tratado, o estão ratificando e já implementando muitas das medidas recomendadas (Cavalcante & Vianna, 2005).

Embora o Brasil tenha sido o segundo país a assinar a convenção e, inclusive já ter adotado grande parte de suas propostas, como a restrição ao marketing das empresas tabagistas, a ratificação do tratado ocorreu apenas recentemente.

Buscando reforçar a eficácia deste tratado, surgiu uma iniciativa por parte do governo brasileiro de incentivo aos produtores de fumo para trocarem a atividade pelo cultivo de outra lavoura. Para isto, os produtores contarão com financiamento facilitado, acesso à tecnologia e garantia de comercialização.

Ocupando o Brasil as posições de maior exportador de fumo e de segundo produtor mundial, a decisão do governo em ratificar a Convenção-Quadro para Controle do Tabaco e o lançamento do Programa de Apoio à Diversificação Produtiva das Áreas Cultivadas foi contestada principalmente pelos três estados do sul do Brasil, onde se concentra 95% da produção nacional, e temem-se as conseqüências engendradas pela limitação da produção ao que tange ao emprego e à renda da região (Lobato, 2005).

A Convenção-Quadro já foi ratificada por diversos países, entre eles, a China e a Índia, que figuram entre os principais produtores de fumo do mundo (Lobato, 2005). Dessa forma, a indústria enfrenta uma grande ameaça, posto que o negócio tabagista tem seus

grandes pilares fortemente atacados: a propaganda, o mercado consumidor e sua relação com os agricultores.

1.10 O reconhecimento dos efeitos nocivos do tabaco por parte de organismos internacionais

De acordo com Cavalcante & Viana (2005), um dos lados mais perversos do tabagismo é que ele tem se concentrado cada vez mais nas populações carentes e vulneráveis, que são as que têm menos acesso à informação, à educação e à saúde.

Esse cenário tem levado entidades como o Banco Mundial, o FMI e outras instituições desenvolvimentistas das Nações Unidas a reconhecerem que o tabagismo agrava a fome, a pobreza e representa um entrave ao desenvolvimento sustentável dos países. Nesse sentido, vários estudos comprovaram que 80% dos fumantes vivem em economias subdesenvolvidas; a dependência do tabaco leva muitos chefes de família a deixarem de comprar alimentos e outros bens para sustentar o vício; nos países mais pobres é mais barato comprar cigarros do que alimentos; na maioria dos países existe uma correlação entre tabagismo, baixa renda e baixo nível de escolaridade (Cavalcante & Viana, 2005).

Dessa forma, o próprio Banco Mundial, que nas décadas de 70 e 80 chegou a estimular países em desenvolvimento a cultivar tabaco como um produto rentável para exportação, desde 1991 mudou sua política no sentido de reconhecer os efeitos nocivos do consumo e da produção de tabaco para a saúde e para o desenvolvimento dos países, adotando uma política de proibir a utilização de seus recursos para financiamento da produção de tabaco, ao mesmo tempo em que passou a estimular os esforços para o controle do seu consumo (INSTITUTO NACIONAL DO CÂNCER).

1.11 Análise SWOT da indústria tabagista

O avanço das restrições à atividade tabagista é uma tendência mundial. Existem várias frentes de combate ao fumo que abrangem tanto os fumantes - que têm restrita a liberdade de escolher onde fumar - a indústria, que apresenta alta incidência de impostos

sobre sua atividade, além de ter sua capacidade de persuadir clientes potenciais a consumir seus produtos por meio do marketing limitada aos pontos de venda, e, por fim, os agricultores, que formam o elo essencial para a continuação da produção tabagista, são assediados e incentivados pelos governos a migrarem de cultura agrícola a ser desenvolvida. Ainda, as ações preventivas, sob a forma de campanhas antitabaco que atingem principalmente os jovens, alvo principal da estratégia de persuasão da indústria em questão.

Diante de um cenário hostil para a indústria tabagista, supõe-se que a mesma busque alternativas para neutralizar os efeitos destas ações nocivas à continuidade de sua atividade e garanta sua perenidade, continuando a atrair novos consumidores e mantendo seu negócio lucrativo.

Após as considerações feitas sobre a organização da indústria e peculiaridades do negócio tabagista, é possível realizar uma Análise SWOT acerca do setor. Esta análise, segundo Andrews (1971), consiste em examinar a organização, ou, no caso, o setor tabagista, segundo quatro variáveis: *strengths* (forças); *weaknesses* (fraquezas); *opportunities* (oportunidades); e *threats* (ameaças). As duas primeiras variáveis se referem a aspectos internos à indústria, enquanto as duas últimas se referem ao ambiente na qual a indústria se insere. Cabe ressaltar que não é escopo deste trabalho realizar uma análise detalhada de cada empresa formadora da indústria tabagista. Considerar-se-á a indústria como um todo, portanto, os pontos fortes e fracos identificados foram compilados a partir de uma análise generalista, sem distinção de empresas.

A partir desta análise, é possível definir os vetores que regerão a estratégia a ser seguida pela indústria, buscando oportunidades identificadas, baseando-se nos pontos fortes que o setor apresenta e, ainda, promover o desenvolvimento dos pontos apontados como deficientes. Diante das ameaças contatadas, o setor deve ter uma postura pró-ativa que impeça – ou retarde – os efeitos negativos que futuramente podem atingi-lo.

Tabela 1.5 – Análise SWOT

Pontos Fracos	Pontos Fortes	Ameaças	Oportunidades
- produto politicamente incorreto	- poder de negociação frente aos agricultores - logística eficaz - total integração entre a esfera industrial e a agrícola - consumidores de todas as classes sociais e etárias - produto que causa vício	- programas antitabagistas - aumento dos impostos - avanço mundial das restrições - Convenção-Quadro de Controle do Tabaco - ações de ambientalistas - criação de produtos que ajudem o fumante a parar de fumar	- diferenciação do produto - marketing nos pontos de venda - entrada em novos negócios - exploração de mercados periféricos - desenvolvimento de produtos menos prejudiciais - melhorar imagem das empresas - investimento em responsabilidade social

A partir desta análise, no próximo capítulo se evidenciarão as estratégias eleitas pelas empresas do setor como reação às restrições mencionadas, baseando em fatos concretos, ou seja, ações da indústria claramente tomadas após a imposição de limites à atuação do setor. Isto é, o foco do próximo capítulo é a identificação de respostas da indústria a todas as ameaças à atividade do setor e à capacidade de se estimular o consumo dos derivados do tabaco, em especial o cigarro.

CAPÍTULO 2 - ESTRATÉGIA DA INDÚSTRIA TABAGISTA

Diante de um cenário adverso, repleto de restrições e ameaças, espera-se que a indústria tabagista reaja de forma a garantir a perenidade de seu negócio. Para alcançar este objetivo, é necessária a formulação de uma estratégia que se adeque ao novo horizonte que se figura para as empresas do tabaco. Miles e Snow (1978) definem quatro possíveis posturas estratégicas de adaptação das empresas ao ambiente:

- Defensor: organizações com domínio produto-mercado estreito. Não buscam oportunidades fora de seus domínios;
- Prospector: organizações que constantemente buscam novas oportunidades de mercado. São criadores de mudança e incerteza;
- Analítico: organizações que operam em duas frentes: uma estável e outra em mudança. Na área estável operam de forma rotineira e na área turbulenta buscam constantemente novas idéias;
- Reativo: organizações que percebem mudanças em seu ambiente mas são incapazes de responder adequadamente, por não possuírem uma relação consistente estratégia-estrutura.

A observação da tipologia de Miles e Snow (1978) mostra que sua proposição define dois pólos de postura estratégica: um considerado mais conservador - o tipo defensor - e outro inovador, o tipo prospector. Entre esses dois pólos está o tipo analítico, que apresenta uma postura mista, mesclando elementos dos dois extremos. O tipo reativo é considerado pelos próprios autores como inviável devido às suas deficiências adaptativas. Empresas desse tipo têm pouca possibilidade de sobrevivência a longo prazo e tendem a desaparecer.

A partir da tipologia acima, buscar-se-á definir em qual dos perfis indústria tabagista se enquadra, através do exame das ações tomadas em reação ao avanço das restrições ao setor.

2.1 O marketing focado nos jovens

Segundo Mendes (2003), há 50 anos a indústria tabagista tem conhecimento de que o jovem é um mercado promissor, mas apenas recentemente começou a explorá-lo. Documentos que eram secretos e recentemente foram publicados revelam que as empresas norte-americanas reconheceram a dificuldade em viciar adultos, fato que mudou o foco do marketing do setor. Desde então, o jovem é intensamente exposto a mensagens que glorificam o cigarro, seja com publicidade, ou com atores fumando no cinema e na televisão.

O maço de cigarros é apresentado como um passaporte para o mundo adulto, o sucesso, o glamour, a sensualidade e a liberdade (INSTITUTO NACIONAL DO CÂNCER, 2004).

Assim, o começo do uso de cigarros - que ocorre principalmente no período compreendido pela infância e adolescência: estudos desenvolvidos pela OMS mostram que 90% dos fumantes têm seu vício iniciado antes dos 19 anos de idade - é fortemente influenciado pela publicidade maciça. A estratégia da indústria tabagista consistiu, por muito tempo, em tornar fácil o acesso dos jovens ao cigarro e a manter baixos preços, além de ter, como pilares, bem elaboradas estratégias de propaganda e promoção de produtos (Cavalcanti & Viana, 2005).

Para atingir o público infantil e jovem, potenciais fumantes no futuro, a indústria tabagista investiu muito em eventos esportivos e culturais. Este patrocínio contribuiu para a associação do fumo com a saúde, com imagens e personalidades de sucesso, ponto essencial para a o processo de persuasão e incentivo ao início do fumo para este público-alvo (INSTITUTO NACIONAL DO CÂNCER, 2004).

Sabe-se que atualmente o marketing do setor tabagista com foco nos jovens é proibido em diversos países, tais como Brasil e Estados Unidos. Entretanto, admite-se que ele ainda existe. Uma das novas táticas das empresas nos Estados Unidos é introduzir no

mercado cigarros com sabor artificial doce que se aproxima, por exemplo, dos sabores do abacaxi ou do coco (TOBACCO FREE KIDS).

2.2 O marketing nas economias em desenvolvimento

O marketing atualmente é mais agressivo em países em desenvolvimento. Promover o consumo de cigarros por meios de comunicação de massa – como televisão e rádio - é prática comum e uma variedade de outras formas de se abordar consumidores potenciais é explorada, incluindo patrocínios a eventos de moda, arte, shows e até ações na Internet (OMS, 2002). Isso ocorre, principalmente, devido ao fato de as atividades de publicidade e propaganda de cigarros não ser limitada nesses mercados, diferente da situação de combate e restrição a essas práticas no caso de países desenvolvidos.

2.3 Influência política da indústria

Além do foco na persuasão de jovens, a indústria utilizou - e ainda utiliza - estratégias de *lobby* com o objetivo de impedir ou reverter ações de controle do tabagismo em países do mundo inteiro. Essas estratégias estão descritas em documentos que fazem parte de um acervo de mais de 35 milhões de páginas dos documentos internos da indústria do tabaco, que veio a público através de acordos judiciais no sistema legal dos Estados Unidos e do Reino Unido, deixando clara a importância para a indústria em se manter os estímulos à iniciação do tabagismo e dificultar a cessação do uso do tabaco (Cavalcanti & Viana, 2005). Abaixo, seguem relevantes depoimentos acerca deste assunto:

“...identificar aqueles membros do congresso que devido a sua antiguidade no cargo, nível de liderança etc é provável que venham a fazer parte da próxima geração de líderes do Congresso...Deveríamos refinar os programas atuais para ampliar nossa presença perante esses membros, promovendo reuniões, jantares e eventos para arrecadar fundos, além das necessidades de financiamento especiais desses membros” (Tobacco Institute, 1982).

“Em 1985 estamos trabalhando para melhorar ainda mais o nosso desempenho em nos comunicarmos com os legisladores. Nosso plano tem três aspectos. Primeiro vamos recrutar mais e melhores pessoas e lhes pagaremos mais se for necessário. Em Bahrain, Estocolmo, Londres, Filipinas e Japão vamos reforçar nossas unidades de assuntos corporativos. Depois vamos adotar um método mais sistemático de cultivar as pessoas mais adequadas...” (Philip Morris, 1987).

“Faça doer – deixe os políticos conhecerem o lado baixo da atividade anti, identificando um candidato vulnerável, juntando esforços para que ele perca as eleições, e depois discretamente deixar os outros políticos saberem que fomos nós que fizemos isso” (Philip Morris, 1987)

Apesar de sua influência política, a indústria tabagista encontra-se frente a uma questão crucial: como incentivar o consumo de um produto comprovadamente danoso à saúde, em uma conjuntura em que a poderosa publicidade de outrora não pode mais ser utilizada? Como manter ativa, sem publicidade, uma indústria que, historicamente, sempre apoiou a venda de seus produtos na comunicação de imagens de rebeldia, liderança, liberdade, charme e poder?

Segundo Porter (1989), a essência de uma estratégia competitiva é relacionar uma companhia ao seu meio ambiente. Partindo deste pressuposto é que se espera da indústria tabagista, como um todo, mudanças quanto à elaboração e condução de suas estratégias, frente a uma alteração das variáveis que compõem o ambiente da indústria. Esta alteração se refere, principalmente à proibição da veiculação de propagandas em meios de comunicação de massa, bem como a realização de eventos musicais e à restrição parcial do patrocínio a competições esportivas por parte das empresas do ramo abordado. Além da restrição à publicidade, se obriga que os fabricantes de cigarros estampem nas embalagens de seu produto fotos chocantes de vítimas da ação das substâncias nocivas à saúde humana contidas em seu produto. A imposição de leis desta natureza, não só no Brasil, mas em outros países, segue a tendência dos últimos anos de forte combate ao fumo, conduzido, essencialmente por Organizações Não Governamentais, bem como os próprios governos,

que buscam reduzir a evasão de dinheiro dos cofres públicos em razão dos gastos proporcionados pelo tratamento de enfermidades decorrentes do fumo.

De fato, o contingente de brasileiros fumantes caiu de 32% da população, em 1992, para os atuais 18%, segundo dados da OMS. Entretanto, considerando o crescimento demográfico do período, em números absolutos a diferença não se mostra tão significativa, mas indica, sem dúvida, uma tendência de queda.

As hipóteses centrais que emergem nesta etapa inicial são:

- A configuração de uma provável tendência de adoção de estratégias que visem a neutralização de ações contrárias ao consumo e à própria indústria do cigarro por parte das empresas ao que se refere ao lançamento de novas variações dos produtos – cigarro e tabaco;

- A busca pela diversificação, ou seja, a entrada em outros negócios, frente a uma perspectiva negativa quanto à evolução do percentual da população fumante no mundo.

“For the purpose of analyzing the process of diversification we can say that a firm diversifies its productive whenever, without entirely abandoning its old lines of product, it embarks upon the production of new products, including intermediate products, which are sufficiently different from the other products it produces to imply some significant difference in the firm’s production or distribution programmes” (Penrose, 1959).

Ademais, sustenta-se que, tanto as campanhas antifumo, quanto as restrições ao marketing do setor tenham sido bem-sucedidas quanto ao decréscimo das vendas do setor, e, conseqüentemente, à diminuição do faturamento e lucros, principalmente nos países centrais. Baseando-se nestas projeções, defende-se que as empresas do setor tabagista foram motivadas para promover uma mudança em suas estratégias não apenas de marketing, mas também quanto à adoção de um projeto de diversificação de suas atividades produtivas. *“Sometimes the necessity of searching for new products is pressed upon a firm faced with an unexpected and unprepared-for decline in the demand for its basic product which appears permanent” (Penrose, 1959).*

2.4 A nova imagem que a indústria busca construir

Apesar de hoje restringida no Brasil e em outros países, a atividade de marketing desenvolvida pelas empresas do ramo em destaque se concentra em outros meios de promoção do produto. De acordo com a organização Tobacco Free Kids, nos últimos anos a indústria de tabagista se engajou em uma estratégia de alto custo de relações públicas para se mostrar como uma indústria renovada. Seguindo essa estratégia, uma indústria que se reformou não pode ser acusada pelas ações do passado.

Em de uma nova concepção acerca da atuação das empresas, a indústria como um todo apresentou uma grande variedade de projetos de responsabilidade social. No Brasil, a aposta é no bom relacionamento com a comunidade em geral, tendo como foco especialmente áreas de saúde, educação e meio-ambiente. De acordo com o relatório “A Indústria do tabaco: como ela atua e argumenta”, realizado pelo INCA, no caso do Brasil, destaca-se o “Programa Reflorestar”, desenvolvido pela Souza Cruz, maior fabricante de cigarros do país, o qual desenvolve alguns programas de preservação do meio ambiente nos três estados da região sul do país, visando à conservação das matas nativas, beneficiando todo o ecossistema, e a constituição de florestas com finalidade energética, tornando os produtores auto-suficientes. A Philip Morris, outra empresa do ramo, em seu *site*, apresenta uma proposta de responsabilidade social intrigante: a realização de programas de prevenção do consumo de cigarros por jovens, que, com certeza, parece incoerente com a estratégia do marketing do setor e que poderia inviabilizar o próprio negócio da empresa. Sem dúvida, o reconhecimento da empresa como socialmente responsável tem suas vantagens como a valorização da marca e, de certa forma, ser vista pela sociedade civil de forma menos ameaçadora, parte de uma estratégia empresarial em um cenário adverso ao negócio tabagista.

Além da estratégia bem delineada de focar esforços na direção de promoção de obras de responsabilidade social e ambiental, a indústria tabagista exhibe outros meios de se manter em evidência. A partir da observação de elementos indicativos da estratégia utilizada especificamente pela Souza Cruz e a Philip Morris, nos últimos anos, pretende-se delinear uma estratégia padrão geral à indústria tabagista como um todo. Essencialmente, o plano ofensivo das empresas é pautado em uma publicidade com apelo para a

responsabilidade social, bem como o esforço de propaganda nos pontos de venda, bem como o uso da inovação. Surpreender os órgãos governamentais com atitudes inovadoras que mascaram a atividade de propaganda – atualmente proibida no Brasil à indústria em questão – é uma tática utilizada pela Souza Cruz para continuar persuadindo pessoas a se renderem ao vício à nicotina.

2.5 Estratégia nos pontos de venda e website

Em setembro de 2003, foi lançada a campanha intitulada “Moderação”, através da marca Free. O apelo pela transparência e honestidade da empresa foi o mote da campanha. Através dela, foram disponibilizadas informações para a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA) sobre ingredientes adicionados ao cigarro por marca e constituintes da fumaça principal. O discurso extremamente transparente enfatizava, mais uma vez, a liberdade de escolha. Com todas as informações disponíveis, o consumidor poderia escolher sua marca se identificando com a constituição de determinado cigarro (Corrêa, 2004).

Como a propaganda de cigarros no Brasil é restrita aos pontos de vendas, a agência que desenvolveu a campanha, a Ogilvy, criou diferentes slogans, cada um ligado a uma imagem correspondente, sendo que foram disponibilizadas uma ou duas mensagens diferentes através de adesivos ou painéis internos por ponto de venda. A frase “Não há um nível de consumo sem riscos” era contida em todo o material de comunicação (Corrêa, 2004). Os slogans usados foram:

- “Crie em excesso. Fume com moderação”.
- “Divirta-se em excesso. Fume com moderação”.
- “Relaxe em excesso. Fume com moderação”.
- “Facilite o troco. Colabore em excesso. Fume com moderação”.
- “Leia em excesso. Fume com moderação”.
- “Invente em excesso. Fume com moderação”.
- “Fale em excesso. Fume com moderação”.
- “Sorria em excesso. Fume com moderação”.

Entretanto, simultaneamente, a Souza Cruz mencionava em seu *website*: “Fumar com moderação é diminuir o consumo de cigarros. Seja fumando menos cigarros por dia ou menos dias por semana” e “É possível constatar que alguns médicos defendem que o comportamento moderado é uma recomendação de bom senso para todas as atividades do dia-dia. O uso moderado de muitos produtos de consumo com associação de riscos à saúde pode eventualmente reduzir estes riscos. A empresa acredita que moderação é uma questão de bom senso. Mas as pessoas devem observar e ouvir os órgãos de saúde pública como a principal fonte de informação a respeito dos riscos à saúde pelo fumo” (Corrêa, 2004).

Naquele momento, o que a companhia deixava transparecer era a tentativa de prevenir ações judiciais posto que, por um lado, disponibilizava em seus pontos de venda a primeira mensagem, com o intuito de reforçar sua imagem socialmente responsável, através do desenvolvimento voluntário, isto é, sem a imposição do governo, de uma campanha que pregava a moderação. Por outro lado, ao mesmo tempo, fez declarações em seu *website* que induziam os consumidores a acharem que fumar com moderação não traria problemas (Corrêa, 2004).

Com a vantagem do pioneirismo em mostrar a composição dos cigarros, a Souza Cruz, também em setembro de 2003, iniciou a exibição nos maços de Free a mensagem institucional “Atitude Free: Primeira marca a divulgar os constituintes da fumaça e ingredientes. Informações disponíveis no *website* Souza Cruz”. A divulgação dos 134 ingredientes contidos no cigarro foi um artifício para promover o produto e a marca, enfatizando o fato de todos os componentes serem encontrados na natureza ou serem usados também em alimentos ou bebidas, criando a ilusão de que não seriam tão nocivos à saúde. Mais uma vez, a transparência aparecia como um princípio seguido pela empresa (Corrêa, 2004).

Meses depois, mais uma campanha provendo a marca Free foi veiculada nos pontos de venda. Contrariando os estudos que comprovam o efeito viciador da nicotina, cartazes foram disponibilizados, os quais contendo o slogan “Livre para fumar ou parar. Uma questão de ser Free” (Corrêa, 2004).

Em outubro de 2003, os consumidores de cigarros da marca Free passaram a encontrar um cartão dentro dos maços contendo a mensagem “Aproveite em excesso. Fume

com moderação”. “Ninguém tem o direito de fazer suas escolhas por você. É isso que chamam a liberdade, o ideal mais importante na vida de qualquer um. Free sempre acreditou nisso, respeitando os mais diversos estilos, opiniões, atitudes. Cada um na sua”. “Então, seja livre para fazer o que quiser: cante, ame, dance, crie, apaixone-se, sonhe, aproveite tudo em excesso. E se você decidiu fumar, por que não com moderação? A decisão é sua. Só não deixe de ser quem você é, seja você quem for” (Corrêa, 2004).

2.6 Estratégia para disponibilização de local para se fumar dentro de aeroportos

Como mencionado no Capítulo 1, fumar em locais públicos é proibido no Brasil. Visando burlar a lei, a Souza Cruz desenvolveu uma iniciativa para que pessoas pudessem fumar em pontos específicos em aeroportos, que contivessem um sistema apropriado de ventilação que não atrapalhasse não fumantes.

Os *smoking points* foram inaugurados como projetos-piloto, em 9 de setembro de 2003, no Aeroporto Antônio Carlos Jobim, no Rio de Janeiro, no Terminal de Passageiros nº 2, na área restrita de embarque doméstico e internacional. Esses dispositivos foram instalados em parceria com a Infraero. O *smoking point* é um espaço reservado para fumantes com capacidade para acomodar até oito pessoas, o qual foi desenvolvido para permitir a convivência harmônica entre fumantes e não fumantes. O projeto fez parte de um programa da Souza Cruz intitulado “Convivência em Harmonia” (Corrêa, 2004).

Àquela época, o *website* da Souza Cruz fornecia informações que atestavam que a Infraero conduzira uma pesquisa de mercado qualitativa nos aeroportos Antônio Carlos Jobim (Rio de Janeiro) e Cumbica (São Paulo) em 2002. De acordo com a pesquisa, a queixa mais freqüente teria sido a ausência de uma área exclusiva a fumantes em aeroportos. O *smoking point* é um sistema de exaustão compacto, com filtros catalisadores combinados com carvão ativo, tecido de fibra sintética e microfibras. A Souza Cruz alegou que este projeto respeitaria os direitos dos cidadãos – fumantes e não fumantes – e a liberdade de escolha (Corrêa, 2004).

Averiguou-se que, na parte da frente do *smoking point*, havia a mensagem “Aqui você respeita o fumante”, com as logomarcas da Souza Cruz e da Infraero. A subsidiária da BAT infringiu, com esta iniciativa, a Resolução da ANVISA nº 15 ao lançar e distribuir

folhetos explicativos e expor a logomarca da empresa. Além disso, os usuários deveriam preencher uma ficha para posterior contato da empresa, constituindo divulgação por via postal (Corrêa, 2004).

A ANVISA teve conhecimento da instalação dos *smoking points* por ocasião de um seminário promovido pela Infraero, em 11 de setembro de 2003, sobre procedimentos de segurança no Aeroporto Internacional do Rio de Janeiro. Em 15 de setembro de 2003, a ANVISA notificou a Infraero e lavrou Termo de interdição dos dois *smoking points* instalados no Aeroporto Internacional do Rio de Janeiro (Corrêa, 2004).

2.7 Estratégia embasada na responsabilidade social e ambiental

A Souza Cruz investe no fortalecimento de sua marca através da construção de uma imagem de responsabilidade social e ambiental.

Uma de suas principais ações foi a inauguração do Parque Ambiental de Santa Cruz do Sul, em setembro de 2003, com uma área de 100 hectares (Corrêa, 2004).

Indubitavelmente, a Souza Cruz atingiu seu objetivo ao ser premiada com o Selo Empresa Cidadã de 2003, evento que é realizado a cada dois anos pela Câmara Municipal de São Paulo em parceria com organizações da sociedade civil. Este prêmio tem como objetivo reconhecer publicamente os esforços de cidadania e responsabilidade social desenvolvidos por empresas (Corrêa, 2004).

2.8 Estratégia de promoção de eventos

A 3 Plus Assessoria de Marketing desenvolveu eventos para promover a marca Carlton, chamados “Carlton Encontros com Arte” durante as exposições da Casa Cor 2003. A Casa Cor é o mais importante evento de arquitetura e decoração do Brasil e da América Latina. Em sua edição de 2003 havia 14 franquias nas principais cidades brasileiras. O tema abordado nesses encontros foi a arte brasileira contemporânea. Deve-se ressaltar o fato de que não fumantes não puderam participar destes eventos (Corrêa, 2004). Esta forma de

promoção e propaganda indica uma busca pela Souza Cruz em manter o tabagismo como glamoroso, conferindo um caráter especial aos fumantes.

2.9 Estratégia de diferenciação

A marca Carlton completou 40 anos em 2004. Para comemorar o acontecimento, deu-se início ao “Projeto Carlton Flavours” o qual incluiu o lançamento de novas versões do produto, contendo aromas diferenciados: Carlton Mint, com sabor de menta, e Carlton Crema, com sabor adocicado de baunilha (Corrêa, 2004).

As novas versões do cigarro vinham acompanhadas de um encarte, inserido dentro do maço, com as seguintes mensagens:

- versão Mint: *“Carlton traz uma combinação de aromas e sabores refrescantes em Carlton Flavours – Mint. A Menta é uma especiaria tão antiga quanto a própria história do homem. Na mitologia grega, o deus Hades apaixona-se pela ninfa Menthe. Sua mulher, Perséfone, tomada de ciúmes, transforma a pobre ninfa em uma planta, a menta. Seu perfume marcante, misturado ao fumo de Carlton, refresca os sentidos. Carlton Flavours. Um raro prazer. Novos sabores”.*

- versão Crema: *“Carlton foi buscar a essência da vanilla nas flores das orquídeas, e traz Carlton Flavours – Crema. A vanilla era usada pelos maias e astecas para dar sabor e aroma a bebidas feitas com cacau. Era tão valiosa que chegava a ser utilizada como moeda na época. Montezuma, imperador asteca, presenteou com vanilla o conquistador espanhol Cortés, que acabou introduzindo-a na Europa. Seu sabor doce e aveludado, misturado aos fumos de Carlton, traz um clima envolvente e inspirador. Carlton Flavours. Um raro prazer. Novos sabores”.*

2.10 Estratégia de diversificação

A Philip Morris, desde a década de 1960, está engajada em uma audaciosa estratégia de diversificação. Inicialmente, a empresa focou-se em adquirir uma variedade de pequenas empresas pertencentes a áreas de negócios distintos, desde produtos produzidos com papel até gomas de mascar (Besanko & Dranove, 2000).

Entretanto, a proposta de diversificação a Philip Morris mudou em 1969, quando passou a controlar a Miller Brewing Company. Esse fato representou um esforço em adquirir empresas que fossem grandes o bastante para se tornarem líderes em seus segmentos e que pudessem se beneficiar do marketing e da distribuição da própria Philip Morris. Tradicionalmente, a Miller ocupava um pequeno segmento de cervejas de alta qualidade. Em sete anos, a Miller alcançou o segundo lugar no mercado de cervejas. Em 1978, a Philip Morris apostou mais uma vez no mercado de bebidas: adquiriu a 7-Up (Besanko & Dranove, 2000).

Ainda seguindo a estratégia de diversificação, a Philip Morris, em 1985 adquiriu a General Foods, e, em 1988, adquiriu a Kraft, a maior empresa de bebidas e alimentos com sede nos EUA. Em 1989 as divisões de alimentos da Philip Morris – General Foods e Kraft – foram fundidas e transformadas em Kraft Foods International. Em 2000 a Philip Morris adquiriu a Nabisco, líder mundial de biscoitos, que foi integrada à Kraft Foods no mundo inteiro. No Brasil, a companhia adquiriu a Lacta em 1996. No mercado brasileiro a empresa detém, ainda, marcas como Maguary, Tang e Royal. Localizada em Curitiba, no estado do Paraná, o complexo industrial da Kraft faturou mais de US\$ 924,4 milhões em território brasileiro em 2003.

Segundo Besanko & Dranove (2000), o programa de diversificação da Philip Morris foi menos bem-sucedido do que se esperava. A aquisição da 7-Up foi um fracasso, o que determinou sua venda para a PepsiCo e para a Dr Pepper. Além disso, o segmento de alimentos cresce lentamente.

Antes da aquisição da Kraft, aproximadamente 80% da receita da Philip Morris era proveniente de uma marca de cigarros, a Marlboro. Em 2000, aproximadamente 60% dos lucros continuavam garantidos devido ao negócio do tabaco. De acordo com Besanko & Dranove (2000), este caso de diversificação envolveu negócios estáveis que garantem receitas previsíveis. Além disso, são meios de se assegurar o reinvestimento de lucros substanciais na indústria do tabaco. Outra alternativa sustentada pelos autores é de que as

empresas adquiridas foram pouco beneficiadas pela associação a Philip Morris pois os negócios de cada uma delas são muito distintos, além disso, a relação entre as empresas não é anunciada ao público, posto que a associação à uma empresa de cigarros poderia ser danosa à imagem das demais empresas.

Seguindo uma estratégia de evitar que o consumidor associe suas demais atividades à fabricação de cigarros, a Philip Morris decidiu que mudaria de nome para Altria Group. Foram mantidos os nomes das empresas de produtos ao consumidor: Philip Morris USA, Philip Morris International, Kraft Foods International e Miller Brewing Company (Ripardo, 2002).

O nome e o logotipo do Altria Group expressam vigorosamente as seguintes qualidades: sua preocupação com a excelência, o enfoque das companhias na criação das marcas, a paixão pelo sucesso, a abertura para a inovação, o compromisso com as comunidades e sociedade em geral e, por fim, o foco nas pessoas (Ripardo, 2002).

Seguindo a tendência de diversificação ilustrada pela atuação do Altria Group, a Japan Tobacco, fabricante de mais de 90 marcas de cigarros no mundo, diversificou seus negócios partindo para os setores de produtos agrícolas e remédios (Silva, 2002).

O Altria Group, conhecido pelos altos investimentos em inovação, está desenvolvendo um inalador eletrônico, chamado Ária, que funcionará como um “cigarro-remédio”. O aparelho utiliza o mesmo princípio da transmissão da nicotina do pulmão ao cérebro para a introdução do medicamento no organismo. A expectativa da empresa, segundo Silva (2005), é lucrar US\$ 25 bilhões por ano com a novidade, que é mais uma tentativa de se dedicar a novos negócios além da fabricação de cigarros. De acordo com a empresa, entre as doenças que poderão ser tratadas com o Ária estão a enxaqueca, diabetes, esclerose múltipla e até enfisema pulmonar – doença diretamente ligada ao consumo de cigarro.

2.11 Estratégia de combate ao mercado ilegal e à concorrência desleal

Entre as ações adotadas pela Souza Cruz para proteger seu mercado da concorrência desleal, destaca-se a postergação ao máximo das correções de preços (SOUZA CRUZ, 2002). Este tipo de conduta é principalmente observado na marca Derby, que tem como

público-alvo fumantes das classes C, D e E. Entre janeiro e setembro de 2001 o maço da marca era comercializado a R\$ 1,00, preço que era praticado em 1996, terminando o ano a um preço de venda de R\$ 1,10, o qual era praticado em outubro de 1997.

Segundo Souza Cruz (2002), com efeito, a política de preços posta em prática em 2001 – parte do reposicionamento da marca -, embora não tenha sido suficiente para reduzir o tamanho do mercado ilegal, impediu que o segmento que tem como conduta sonegar impostos avançasse ainda mais.

2.12 Estratégia de atuação em mercados emergentes

Além de focar seus esforços em persuadir jovens a consumirem cigarros, investir em ações de responsabilidade social e, ainda, diversificar seus ramos de atuação, como se espera, a indústria passou a dirigir suas atenções para um mercado em potencial expansão: os países emergentes. As companhias transnacionais, além de serem atraídas pelos reduzidos custos de produção, identificaram um diferencial nestes mercados baseado em uma menor restrição à atuação do setor.

De acordo com Kotler (2000), há uma prática comum entre as empresas atualmente: manter os clientes contidos em suas carteiras e desenvolver cada vez mais o relacionamento existente, deixando a busca por novos clientes em segundo plano. Entretanto, a indústria em questão não parece seguir este consenso. A busca por novos clientes e mercados parece vital para a sobrevivência do negócio e a habilidade em atrair clientes é cada vez mais valorizada, posto que a perspectiva para a evolução da demanda dos próximos anos não é animadora. Em um momento em que os avançavam nos países centrais o combate ao consumo de derivados do tabaco, além de a atividade de publicidade estar restrita, os países em desenvolvimento configuraram como uma alternativa para a indústria tabagista, a qual resultou em uma grande expansão de mercado em países do Leste Europeu, da América Latina, da Ásia e da África nos últimos anos. A possibilidade de ainda veicular propaganda de cigarro nestas regiões é apontada como um dos fatores que mantêm – e até mesmo aumentam – o consumo nestes países. Inclusive, a Organização das Nações Unidas (ONU) publicou uma nota que garante que a maioria das mortes relacionadas ao fumo ocorreu, atualmente, nos países emergentes. Focar nestes novos mercados parece uma estratégia

eficaz para garantir a continuidade das vendas do cigarro e tabaco, mesmo com a configuração de um cenário adverso ao negócio nos países centrais. A oportunidade de expansão se faz, assim, aproveitando o atraso de reação dos países emergentes em aplicar as restrições que, há anos, vigoram nos países desenvolvidos.

Os números da OMS (2000) mostram que o número de fumantes no mundo chega, hoje, a 1,3 bilhões, dos quais 84% vivem em países em desenvolvimento. Existem alguns estudos realizados por esta Organização que buscam enfatizar a relação entre a dependência do cigarro com aspectos como a pobreza e o baixo grau de escolaridade. A indústria faz um *lobby* enganoso que associa o tabaco à idéia de prosperidade. Isto, combinado com aspectos como menor escolaridade e baixa renda, forma um círculo perverso. Nos casos de famílias de baixa renda, o volume de dinheiro despendido para sustentar o vício poderia ser gasto na satisfação de necessidades básicas. Adiciona-se, ainda, outro problema: os fumantes tendem a adoecer mais, o que retira mercado de trabalho pessoas em idade produtiva. O indivíduo deixa de trabalhar e a sua doença onera a família, onera o governo e os serviços de saúde. Outro aspecto a se considerar é que muitos países em desenvolvimento importam cigarros, o que é outro fator que tem implicações na economia. Estas constatações incentivaram a OMS a escolher, em 2004, o tema “Tabaco e Pobreza – um círculo vicioso”, para apresentar o problema no Dia Mundial sem Tabaco.

Citações em vários documentos internos de grandes transnacionais de tabaco, confiscados nos EUA pela justiça mostram o pensamento da indústria do tabaco em relação à dinâmica de mercado globalizado e ao potencial oferecido pelos países em desenvolvimento para a expansão do mercado de seus produtos:

“O consumo de tabaco nas nações desenvolvidas seguirá uma tendência de redução até o final do século ao passo que nos países em desenvolvimento o consumo poderia aumentar em cerca de 3% ao ano! Um quadro verdadeiramente promissor! Não haverá uma sociedade sem fumantes, e sim um crescimento mantido para a indústria do tabaco” (Tobacco Reporter, 1988).

“A média de expectativa de vida aqui é de 40 anos, a mortalidade infantil é alta: os problemas de saúde que alguns dizem serem causados por cigarros não serão percebidos como um problema” (Representante da Rothmans em Burkina Faso, 1988).

“Não deveríamos estar deprimidos somente porque o mercado total do mundo livre parece diminuir. Dentro do mercado total, existem áreas de sólido crescimento, particularmente na Ásia e na África; se abrem novos mercados às nossas exportações, tais como nos países da Indo-China e do Comecon; e existem grandes oportunidades de aumentar nossa participação no mercado de algumas regiões da Europa...Essa indústria é sistematicamente rentável. E existem oportunidades de aumentar ainda mais essa rentabilidade” (BAT, 1990).

“Este é um mercado com enorme potencial. O índice de crescimento demográfico é 2,2% ao ano e 40% da população menor de 18 anos” (Philip Morris, Turquia, 1997).

Examinando a análise SWOT apresentada no Capítulo 1, percebe-se que a indústria tabagista se mostra preparada a enfrentar as adversidades que figuram em um ambiente de extrema repulsa a qualquer ação politicamente incorreta desta indústria que é alvo de fortes campanhas que ameaçam seu principal negócio: a venda de cigarros. Assim, de acordo com a tipologia de Miles & Snow (1978) a indústria tabagista deve ser enquadrada como “analítica”, se moldando a um novo ambiente e buscando novas oportunidades de mercado. As empresas que se enquadram nessa classificação são aquelas que buscam o equilíbrio entre uma atividade de um mercado mais arriscado e em mudança, mas que sobre o qual detêm total conhecimento - no caso, o mercado de cigarros - ao mesmo tempo em que se lançam em novos desafios em mercados dos quais as empresas detêm menos conhecimento, porém considerados mais estáveis. O grupo Altria pode ser citado como um exemplo, posto que, além de deter o controle da Philip Morris, também apresenta empreendimentos em mercados de alimentos e cerveja.

A indústria, indubitavelmente, não ignora o fato de o seu principal negócio estar ameaçado pela possibilidade de uma redução – a longo prazo - de queda de suas vendas, com o aumento das campanhas mundiais que buscam afastar as crianças e os jovens da

utilização do tabaco. Como prova do reconhecimento de um horizonte adverso se tem o fato de as grandes companhias do tabaco investirem em outros negócios distintos daquele relacionado ao cigarro. O envolvimento com outros ramos de atividade econômica indica que as indústrias buscam maior lucro e garantir sua continuidade pautadas em atividades mais promissoras. Outro elemento que aponta também para a hipótese de que a indústria admite que está ameaçada é o esforço em se buscar o desenvolvimento de cigarros menos prejudiciais à saúde, bem como o investimento em produtos que ajudem o tratamento de enfermidades relacionadas ao fumo e que mesmo possibilitem que o fumante se livre do vício.

Entretanto, segundo Besanko & Dranove (2000), existe uma explicação alternativa para a diversificação dos negócios por parte das empresas de tabaco: a garantia de lucros a serem reinvestidos na própria indústria tabagista. Isto é, estes *players* ainda continuam a acreditar na perenidade do consumo de cigarros e buscam continuar aproveitando a alta lucratividade do ramo.

Ademais, a indústria concentra esforços em reinventar sua própria imagem. Como se pretendeu enfatizar, a indústria tem como foco o desenvolvimento de ações sociais e ambientais que enfraqueçam o estigma de indústria negativa sob o ponto de vista social, envolvendo principalmente questões que permeiam a esfera da saúde e a dos gastos governamentais destinados ao tratamento de pessoas adoecidas em decorrência do uso do cigarro. Ainda, aproveita a oportunidade de realizar publicidade nos pontos de venda, modalidade não restringida pela atual legislação brasileira.

Entretanto, a indústria, apesar de realmente realizar ações pautadas no ideal de responsabilidade social e ambiental e parecer vislumbrar um futuro nada atrativo, não está, de nenhuma forma, adormecida ou mesmo passiva quanto ao ambiente desfavorável que se conforma. Ela continua inovadora e perspicaz como na época em que o marketing do setor era livre de regulamentações restritivas: lança versões diferenciadas de seus cigarros buscando atrair pessoas em busca de sabores improváveis como canela, coco, menta ou baunilha. Ainda, promove eventos direcionados exclusivamente para fumantes, como uma forma de ressaltar o glamour associado deste o passado ao ato de fumar. A indústria continua ousada, desrespeita leis e intriga as autoridades com ações que buscam fazer

publicidade do produto bem como propiciar o consumo em locais em que se é proibido fumar, como foi o caso da implantação dos *smoking points* em um aeroporto carioca.

Globalmente, a estratégia das companhias de tabaco é intensificar suas ações em países em desenvolvimento, explorando o baixo nível de instrução da população – mais suscetível à persuasão liderada pela indústria – e a ineficácia, ou mesmo inexistência, de leis que restrinjam a atividade de marketing do setor. Dados revelam que a maior parte dos fumantes se concentra em economias em desenvolvimento, em especial na América Latina, Leste Europeu, Ásia e África. Além disso, as previsões quanto à evolução do consumo de cigarros nestas regiões se mostram bastante animadoras à indústria de tabaco, diferentemente da tendência de queda do consumo em países desenvolvidos.

No próximo capítulo buscar-se-á examinar se a hipótese de tendência de queda nas vendas de cigarros se confirmou, principalmente após a adoção de medidas que restringem a publicidade e a propaganda da indústria em questão e, ainda, se a provável queda nas vendas teve impacto negativo nos dados de faturamento e lucro do setor ou se a estratégia destacada neste capítulo foi capaz de garantir bons resultados financeiros a esta indústria fortemente combatida.

CAPÍTULO 3 - ANÁLISE DO DESEMPENHO FINANCEIRO DAS PRINCIPAIS EMPRESAS

Neste capítulo serão analisados dados financeiros das principais empresas que compõem a indústria tabagista. Serão analisados os resultados referentes à Souza Cruz, subsidiária da BAT no Brasil, e a Philip Morris International, que tem operações em diversos países.

Buscar-se-á, com isto, examinar se a estratégia descrita no capítulo anterior está sendo bem-sucedida, isto é, se os resultados financeiros estão sendo positivos e representam uma melhora ao longo do tempo, indicando para a manutenção da sustentabilidade do negócio, ou se realmente as campanhas antitabagistas, as leis restritivas e a conscientização da população mundial quanto ao perigo envolvido no consumo do tabaco são fatores que exercem impacto direto sobre o resultado financeiro e que esta força negativa não está sendo neutralizada pela estratégia da indústria tabagista.

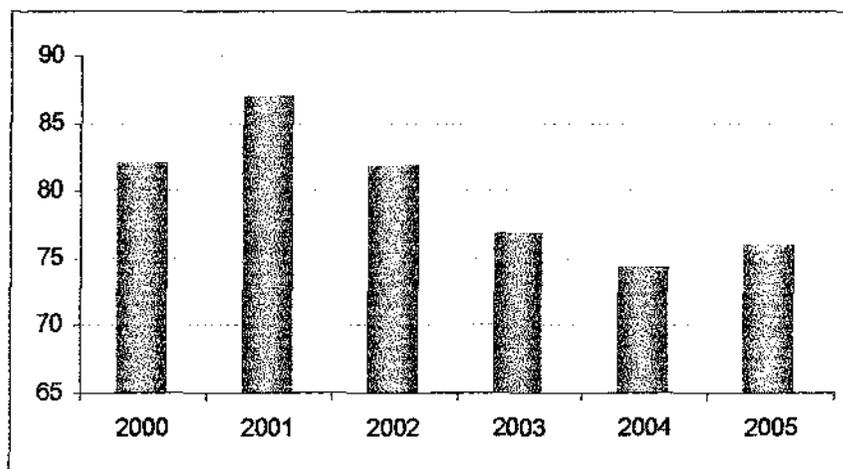
Serão considerados dados desde 2000 até 2005, período em que as ações contra a indústria se intensificaram.

3.1 Volume de vendas de cigarros

A Souza Cruz exibiu um aumento significativo das vendas no ano de 2001. Esse fato se deve a um aumento de aproximadamente 30% do volume exportado dado o cenário de aumento do volume e da qualidade da safra daquele ano e taxa de câmbio desvalorizada, estimulando as exportações (SOUZA CRUZ, 2002). A queda consecutiva nos anos de 2002 e 2003 foram um reflexo do cenário recessivo, que diminuiu o poder de compra da população e incentivou a compra dos cigarros contrabandeados – de menor custo – prejudicando a indústria tabagista (SOUZA CRUZ, 2004). O ano de 2005 foi atípico: reverteu-se uma tendência de queda das vendas, que pode ser explicado pelo novo recorde de exportações. O aumento das vendas foi observado principalmente em segmentos estratégicos, isto é, de marcas com maior valor agregado, resultado de um esforço por parte da empresa de fortalecimento de portfólio (SOUZA CRUZ, 2006). Entretanto, o patamar de

vendas alcançado em 2005 não se próxima daquele que a empresa exibiu no início da década.

Gráfico 3.1 – Volume de vendas de cigarros da Souza Cruz (bilhões de unidades)



Fonte: Relatórios Anuais Souza Cruz

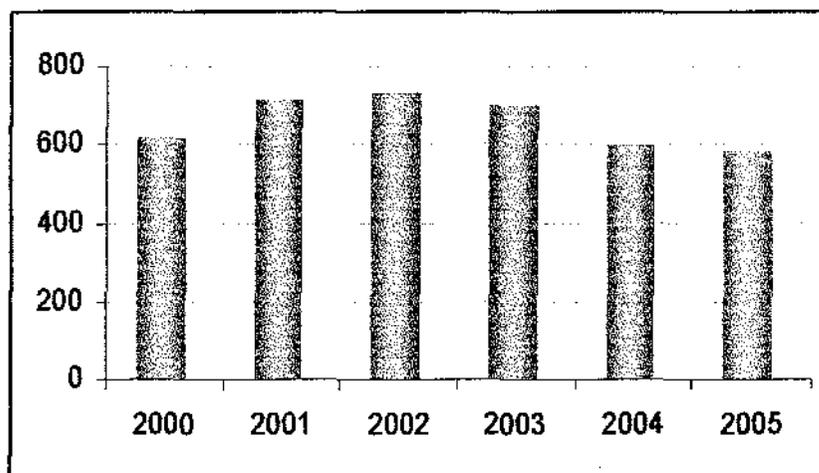
A Philip Morris no ano de 2005 também apresentou aumento de suas vendas, atingindo 804,5 bilhões de cigarros vendidos em todo o mundo, quantidade 5,7% maior que a do ano anterior (ALTRIA GROUP INC., 2006).

3.2 EBITDA

O EBITDA (*Earning Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*) é um dos indicadores de rentabilidade mais utilizados. Ele aponta a geração operacional de caixa da empresa, isto é, o quanto a companhia gera de recursos apenas com a sua atividade, sem levar em consideração os efeitos financeiros e tributários (Wolffenbutel, 2006). Ao desconsiderar os juros dos recursos financiados e a depreciação dos ativos, é possível projetar o desempenho futuro do negócio levando-se em conta só a operação da firma.

A Souza Cruz exibe valores consecutivos cada vez menores de EBITDA, desde 2002. Em valores reais, deflacionados utilizando-se do índice de preços IGP-M (Índice Geral de Preços de Mercado), é possível fundamentar que as operações da empresa têm resultados cada vez menores ao longo dos últimos anos.

Gráfico 3.2 – EBITDA da Souza Cruz (em R\$ Milhões)



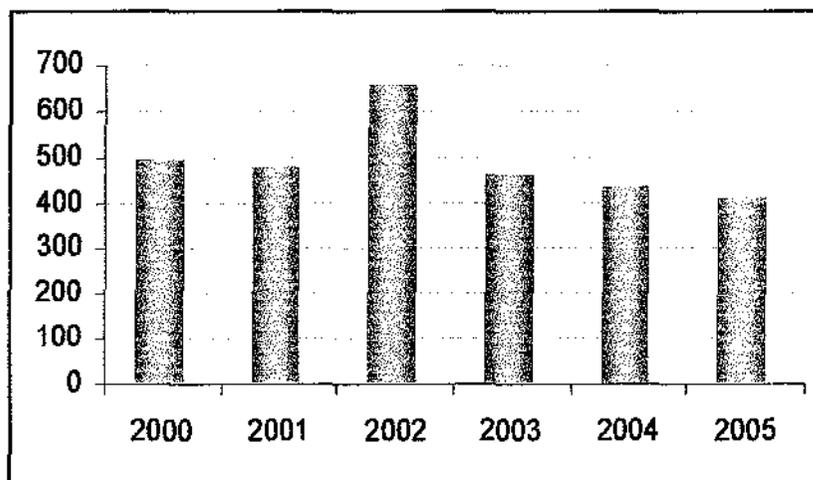
Fonte: Relatórios Anuais Souza Cruz

3.3 Lucro Líquido

Lucro líquido é o valor resultante do montante obtido com as vendas subtraídos todos os custos e despesas (administrativas e operacionais). O lucro líquido tem por objetivo remunerar o investimento feito na empresa. Se não for distribuído, o valor do patrimônio líquido é aumentado.

Este indicador para a Souza Cruz, em valores reais, também apresenta tendência de queda desde 2002.

Gráfico 3.3 - Lucro líquido da Souza Cruz (em R\$ Milhões)

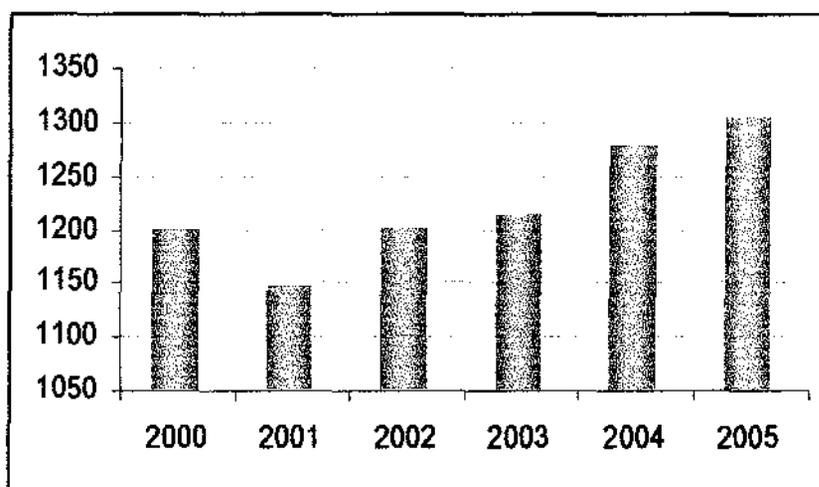


Fonte: Relatórios Anuais Souza Cruz

3.4 Patrimônio Líquido

Patrimônio líquido representa o capital investido pelos proprietários da empresa, quer através de recursos captados externamente à empresa, quer gerados por esta em suas operações e retidos internamente (Matarazzo, 2003). Ao contrário dos indicadores apresentados anteriormente, o patrimônio líquido da Souza Cruz, em valores reais, está em constante crescimento desde 2001.

Gráfico 3.4 - Patrimônio líquido da Souza Cruz (em R\$ Milhões)

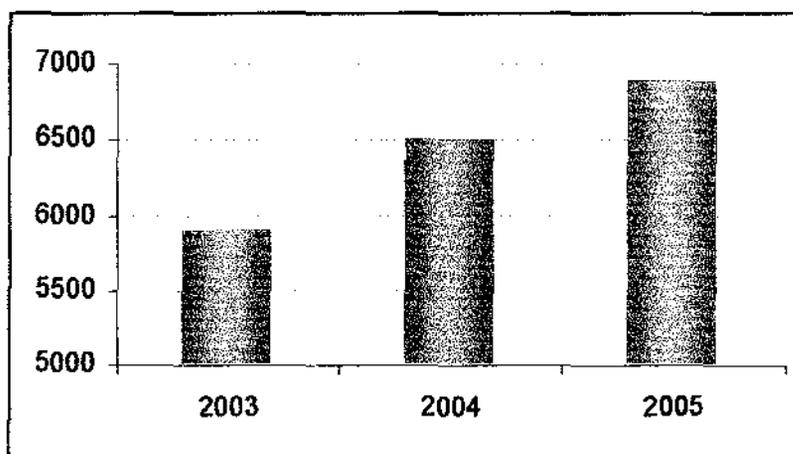


Fonte: Relatórios Anuais Souza Cruz

3.5 Receita Operacional Líquida

Receita Operacional líquida é o total das vendas realizadas durante o exercício deduzidas as devoluções, o IPI e os impostos sobre as vendas - ICMS, PIS e Cofins (Matarazzo, 2003). A receita operacional líquida da Souza Cruz cresceu sucessivamente ao longo dos últimos três anos em valores reais, alcançando R\$ 7 bilhões em 2005.

Gráfico 3.5 – Receita Operacional Líquida da Souza Cruz (em R\$ Milhões)



Fonte: Relatórios Anuais Souza Cruz

A Philip Morris International também exibiu crescimento de sua receita operacional. Em 2005, o indicador alcançou US\$ 45,3 bilhões, representando um aumento de 14,5% em relação a 2004 (ALTRIA GROUP INC, 2006).

Ainda que decrescentes, ao longo dos últimos anos, os resultados de rentabilidade da empresa analisada ainda são altamente atrativos, o que é confirmado pelo fato de o patrimônio líquido ter aumentado no período, indicando um provável reinvestimento dos lucros de exercícios anteriores. Ainda, a receita operacional líquida crescente, bem como a ascensão do volume de vendas são indicadores que confirmam a perenidade da empresa e da própria indústria tabagista como um todo.

CONCLUSÃO

A disseminação das restrições às ações de publicidade e propaganda é um processo irreversível e já atinge muitos países, em especial, as economias desenvolvidas. A tendência de queda do consumo de cigarros nesses mercados é reflexo tanto dessas restrições quanto do avanço das ações antitabagistas promovidas pelos governos e organizações não governamentais, garantindo que a população esteja ciente dos efeitos deletérios provocados pelo consumo de produtos derivados do tabaco. Porém, a indústria ainda tem sua capacidade de persuadir preservada em economias em desenvolvimento pois nessas regiões o marketing do cigarro não é alvo de restrições. Dessa forma, a grande aposta da indústria tabagista, atualmente, é a expansão do consumo em economias menos desenvolvidas, onde ela ainda conta com a facilidade de atingir os consumidores potenciais através de modalidades variadas de marketing.

Contrariando as expectativas, fundamentou-se que a indústria tabagista, a médio prazo, não tem sua continuidade ameaçada. Apesar dos esforços dos governos de todo o mundo e de organizações que promovem ações antitabagistas, o lucro das empresas do tabaco continua em níveis altíssimos, bem como as vendas do setor.

O consumo de cigarros não deve diminuir nos próximos anos, posto que a queda das vendas na Europa está sendo compensada pela ascensão do consumo em países em desenvolvimento, como é o caso da Rússia, China, Zimbábue, entre outros. Ademais, ainda que o consumo de cigarros entre os homens tenda a diminuir nas próximas décadas, é esperado que o hábito de fumar se popularize entre as mulheres. A indústria tabagista já mapeou a oportunidade de crescimento em mercados de economias menos desenvolvidas e na população feminina e foca seus esforços para aumentar suas receitas nesses segmentos.

Buscou-se demonstrar que a indústria tabagista como um todo desenvolve diferentes estratégias que têm como objetivo continuar atingindo seu público-alvo mesmo em mercados em que as restrições ao marketing do setor são severas, como no caso do Brasil e, ainda, que assegurem a perenidade da lucratividade da indústria. De certa forma, estas estratégias – de diferenciação, diversificação, marketing nos pontos de venda, entre outras –

neutralizam as ações contrárias a indústrias e continuam garantindo o bom desempenho nas vendas e nos resultados financeiros das empresas tabagistas.

Tanto a Souza Cruz quanto a Philip Morris adotaram estratégias de diversificação. Ambas diversificam mercados, focando aqueles que oferecem maiores oportunidades à indústria ao que se refere à expansão das vendas e da rentabilidade. A Philip Morris ainda diversifica os setores em que atua, explorando os setores de alimentos e bebidas. A Souza Cruz, por sua vez, adota estratégias inovadoras no Brasil – como a instalação de *smoking points* em aeroportos – garantindo o domínio do mercado brasileiro de cigarros.

Dessa forma, apesar de um futuro incerto, a indústria tabagista exibido sua capacidade de se adaptar a um ambiente cada vez mais adverso à sua atividade e garantir a perenidade de seu negócio a médio prazo, beneficiando-se do fascínio que o cigarro exerce sobre os mais jovens, da ausência de medidas restritivas em economias em desenvolvimento e do próprio componente que vicia – a nicotina – presente no cigarro.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALTRIA GROUP INC. 2005 Annual Report 2006

ANDREWS, K. . *The concept of corporate strategy* Dow Jones Irwin 1971

BESANKO, D. & DRANOVE, D. *Economics of Strategy* John Wiley & Sons Inc., 2ª Edição, 2000

CAVACANTE , T. M. & VIANNA, C. A ratificação da Convenção-Quadro para o Controle o Tabaco pelo Brasil: mitos e verdades *Revista da AMRIGS*, Porto Alegre, dez 2005

CERTO, S. C. & PETER, J. P. *Administração Estratégica: planejamento e implantação da estratégia* São Paulo, Pearson Education do Brasil, 1993

CORRÊA, P. C. R. P. As estratégias do marketing de “responsabilidade social” da Souza Cruz no Brasil: descrição e análise *Rede Tabaco Zero*

CUNHA, L. Como vender produtos invendáveis *Revista Isto É* 31 ago 2005

INSTITUTO NACIONAL DO CÂNCER O Controle do tabagismo no Brasil: avanços e desafios 31 mai 2004 Disponível em: www.inca.gov.br

_____ A indústria do tabaco: como ela atua e argumenta 22 out 2002 Disponível em www.inca.gov.br

KOTLER, P. *Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados* Editora Futura, 6ª Edição, 2000

LAGRECA, R. H. O papel da atuação governamental nas relações de consumo e concorrenciais: quem protege a ética? Uma visão a partir da presença do mercado ilegal na indústria dos cigarros *Revista do IBRAC*

LOBATO, E. Mais perto das cinzas *Revista Isto É* 2 nov 2005

LUZ, S. R. Na mira do politicamente correto *Revista Exame* 12 ago 2005

MATARAZZO, D. C. *Análise Financeira de Balanços: Abordagem Básica e Gerencial* Editora Atlas S.A., São Paulo, 2003

MENDES, G. U. Jovem é o alvo *Correio Brasiliense* Brasília, 29 mai 2003

MILES, R. E. & SNOW, C. C. *Organizational Strategy, Structure and Process* McGraw-Hill, New York, 1978

MINISTÉRIO DA SAÚDE Por que aprovar a Convenção-Quadro para o controle do tabaco? 24 out 2005

_____ O Cigarro brasileiro: análises e propostas para a redução do consumo
Rio de Janeiro 2000

MINTZBERG, H. & KUEN, J. B. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico* Porto Alegre: Bookman, 2000

PENROSE, E. T. *The theory of the growth of the firm* John Wiley & Sons, Inc., New York, 1959

PORTER, M. E. *Competição: estratégias competitivas essenciais* Editora Campus, 3ª Edição, 1999

_____ *Estratégia competitiva: técnicas para análises de indústrias e da concorrência* Editora Campus Ltda., 2ª Edição, 1989

PRIEB, R. I. P. Elementos para a análise da situação atual e das perspectivas da agricultura familiar articulada ao complexo do fumo set 2003

PUTHIN, A. Entrevista: Hainsi Gralow 20 jan 2005 Disponível em www.paginarural.com.br

RIPARDO, S. Philip Morris muda de nome para distanciar Sonho de Valsa e Marlboro *Folha de São Paulo* 25 abr 2002

SILVA, A. É proibido proibir *Revista Exame* 07 abr 2002

SILVA, A. N. Análise das possibilidades de aumento da tributação sobre fumo no Brasil Câmara dos Deputados, Brasília, abr 2005

SILVA, P. Philip Morris cria cigarro-remédio *Revista Veja* 29 out 2005

SOUZA CRUZ Relatório Anual 2001 31 jan 2002 Disponível em: www.souzacruz.com.br

_____ Relatório Anual 2005 Disponível em: www.souzacruz.com.br

_____ Relatório da Administração – Semestre findo em 30 de junho de 2006 Disponível em: www.souzacruz.com.br

TOBACCO FREE KIDS Big tobacco still targeting kids 19 set 2005

VARGAS, M. A. Análise da dinâmica inovativa em arranjos produtivos locais no RS: complexo agro-industrial fumageiro Mangaratiba, 1998

WOLFFENBUTTEL, A. O que é? EBITDA *Revista Desafios do Desenvolvimento* IPEA, Brasília, 2006

WORLD HEALTH ORGANIZATION Tobacco control in developed countries Washington, 2000

The Tobacco Atlas Washington, 2002