

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
MBA
GESTÃO ESTRATÉGICA**

PROJETO LUCRATIVIDADE NO CAMPO

**CURITIBA
2015**

VICTOR TARIK ETCHEBERE GUERRA

PROJETO LUCRATIVIDADE NO CAMPO

Estudo de Caso referente ao
Trabalho de Conclusão de Curso do
MBA em Gestão Estratégica da
Universidade Federal do Paraná.
Orientador: Cleverson Renan da
Cunha

**CURITIBA
2015**

Resumo

As marcas de seus cigarros da Souza Cruz são vendidas em mais 180 países do mundo. A empresa conta com mais de sete mil funcionários e chega a empregar doze mil pessoas no período de compra e beneficiamento de tabaco. Duas fabricas são suficientes para produzir todo produto que é vendido no Brasil e exportado para países como Chile e Cuba (Cachoeirinha, no Rio Grande do Sul e Uberlândia, em Minas Gerais), e três usinas de processamento (Santa Cruz do Sul, Blumenau e Rio Negro). Hoje a empresa entende que focar em seu produto principal traz mais lucro, porem com a redução do volume de vendas sua estrutura estava ociosa. Pensando nisso a companhia em parceria com outras grandes empresas está se tornando uma das maiores no ramo de logística, pois faz a distribuição de marcas como Red Bull, Smirnoff, Bic, P&G entre outras, trazendo assim melhor utilização de sua capacidade logística e maior lucro para os acionistas.

Abstract

The brands of its Souza Cruz cigarettes are sold in over 180 countries around the world. The company has more than 7,000 employees and employs 12,000 people in the period of purchase and processing of tobacco. Two factories are sufficient to produce all products sold in Brazil and exported to countries such as Chile and Cuba (Cachoeirinha, Rio Grande do Sul and Uberlândia, Minas Gerais), and three processing plants (Santa Cruz do Sul, Blumenau and Rio Negro). Today the company understands that focusing on its main product brings more profit, but with the reduction of sales volume its structure was idle. Thinking about it, the company in partnership with other large companies is becoming one of the largest in the logistics business, as it distributes brands such as Red Bull, Smirnoff, Bic, P & G among others, thus bringing better use of its logistics capacity and higher profit for shareholders.

Sumário

1. PARTE INICIAL	5
1.1 Souza Cruz	5
1.2 Setor	6
1.3 História do Tabaco	7
1.4 Cigarro	8
1.5 Área de Produção Agrícola	9
2 SITUAÇÃO PROBLEMA	11
2.1 Hipóteses	13
2.2 Necessidades	14
2.3 Proposta de Melhoria	16
3 PLANO DE AÇÃO	18
4 CONCLUSÃO	21
5 REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO	22

1. Parte Inicial

1.1 Souza Cruz

Foi fundada por Albino Sousa Cruz em abril de 1903 no Rio de Janeiro, dando origem a o maior grupo empresariais do ramo no Brasil que detêm a liderança no mercado nacional há mais de 50 anos.

Em 1917 a então Brazilian Tobacco Corporation, pertencente à British American Tobacco (BAT), comprou a Souza Cruz de seu dono original, passando a administra-la com o nome de "Companhia Brasileira de Fumos em Folha", entre os anos de 1920 e 1955, quando mudou o nome fantasia para Souza Cruz. Em 1918 instalou seu primeiro escritório em Santa Cruz do Sul, hoje conhecida como Capital Mundial do Tabaco. Nessa época ali introduziu o fumo da tipo "Virgínia", firmando uma parceria entre os agrônomos da empresa e os pequenos agricultores da zona rural do município.

As marcas de seus cigarros são vendidas em mais 180 países do mundo. A empresa conta com mais de sete mil funcionários e chega a empregar doze mil pessoas no período de compra e beneficiamento de tabaco. Duas fabricas são suficientes para produzir todo produto que é vendido no Brasil e exportado para países como Chile e Cuba (Cachoeirinha, no Rio Grande do Sul e Uberlândia, em Minas Gerais), e três usinas de processamento (Santa Cruz do Sul, Blumenau e Rio Negro)

A empresa possui seis das dez marcas mais vendidas no Brasil, produzindo cerca de 57 bilhões de cigarros por ano. Hoje a participação da Souza Cruz é de 78% do mercado legal brasileiro.

Atuando em todo o ciclo do produto, desde a produção e processamento de tabaco até a fabricação e distribuição de cigarros, atende diretamente a cerca de 300 mil varejos em todo o país, além de chegar a quase cinco mil municípios.

Trata-se de um dos maiores grupos empresariais brasileiros, uma companhia aberta cotada na Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa) e que integra o grupo British American Tobacco - presente em 180 países.

Posicionada entre os 10 maiores contribuintes de tributos no Brasil e leva renda para 80% das cidades brasileiras (são R\$ 8,5 bilhões em impostos pagos por ano, proporcionando benefícios sociais).

1.2 Setor

A Poucas décadas o hábito de fumar era algo bem visto pela sociedade, as restrições eram mínimas, era possível fumar até mesmo dentro de aviões. As propagandas de televisão eram grandiosas, havia patrocínios a grandes eventos, equipes de Formula 1 e o consumo era crescente.

Cigarro é um produto controverso devido aos riscos associados, devido a isso é altamente tributado e regulado. Hoje a empresa passa por uma redução significativa nos volumes de venda, seja por queda no percentual de fumantes, pela invasão de cigarros ilegais ou pelas dificuldades impostas aos fumantes.

Todas as cigareiras estão vivendo uma fase de ajustes, o foco tem sido países asiáticos que ainda tem crescimento de volume. Nos países onde os volumes são estáveis ou em queda, a estratégia tem sido aumentar os preços do produto final e focar na venda de produtos Premium onde a margem é maior.

A Souza Cruz também tem sido pioneira na utilização de sua capilaridade. Antigamente ela diversificava seus negócios, sendo dona por exemplo da Aracruz Papel e Celulose, Maguari entre outros. Hoje a empresa entende que focar em seu produto principal traz mais lucro, porém com a redução do volume de vendas sua estrutura estava ociosa. Pensando nisso a companhia em parceria com outras grandes empresas está se tornando uma das maiores no ramo de logística, pois faz a distribuição de marcas como Red Bull, Smirnoff, Bic, P&G entre outras, trazendo assim melhor utilização de sua capacidade logística e maior lucro para os acionistas.

1.3 História do Tabaco

Desde que os Índios começaram a fumar devido as suas crenças e rituais, o tabaco se tornou a mais importante cultura agrícola não-alimentícia do planeta. A disseminação do consumo de produtos derivados do tabaco, em todas as suas formas (rapé, cigarros de palha, charutos, cigarrilhas, fumo de rolo, etc.), remonta a tempos bem anteriores à existência das atuais empresas fabricantes de cigarros.

Planta originária dos Andes, o tabaco acompanhou as migrações dos índios por toda a América Central, até chegar ao território brasileiro.

As primeiras lavouras de tabaco formadas pelos colonos surgiram da necessidade de garantir o consumo próprio. Logo, porém, muita gente apareceu disposta a comprar o excedente, afinal, na Europa a procura crescia, e vários negociantes começavam a vislumbrar as grandes possibilidades de lucros que surgiriam a partir da criação de uma via regular de abastecimento.

Inicialmente a produção de tabaco no Brasil ocupou áreas reduzidas e concentradas entre Salvador e Recife, no Recôncavo Baiano. Na primeira metade do século XVII, durante a ocupação holandesa em Pernambuco, o tabaco produzido naquela Capitania ocupou papel importante na carteira comercial de produtos oferecidos pela Companhia das Índias Ocidentais. Com a expulsão dos holandeses, começaram a aparecer as primeiras legislações reguladoras da atividade produtiva. Em 1674, o monopólio da metrópole foi garantido, através da criação da Junta de Administração do Tabaco, cujas determinações estabeleceram as regras para todas as colônias portuguesas.

Já no final do século XVII, uma legislação tentou regular o comércio a partir do controle das cargas transportadas devido às vastas extensões do território e à diversidade de áreas produtivas, fazendo surgir regulamentos e órgãos especiais como a Mesa de Inspeção do Tabaco. A partir desta data, a legislação enfim se estabilizou e vigorou até depois da Independência. O final da liberdade vigiada que Portugal impôs ao Brasil durante o período colonial deu grande impulso às lavouras de fumo. Tornou-se possível cultivar qualquer espécie, em qualquer lugar. Além disso, a possibilidade de comércio direto com

países estrangeiros representou um grande incentivo. Nesta arrancada, que começa efetivamente a partir de 1850, as províncias que se destacavam eram Minas Gerais, Bahia e, decorrente da vinda dos imigrantes alemães, Santa Catarina e Rio Grande do Sul.

1.4 Cigarro

Embora o tabaco já seja conhecido na América há mais de três mil anos e tenha sido levado para a Europa com os primeiros navegadores em 1492, inicialmente ele era consumido em cachimbos e na forma de primitivos charutos, além de ser aspirado como rapé. O cigarro, como é conhecido hoje, começou a ser produzido industrialmente em meados do século XIX.

O cigarro é um produto fabricado com os seguintes ingredientes básicos: papel, filtro, açúcares e mistura de fumos. O principal componente do cigarro é o tabaco, que é uma planta da família das solanáceas e que na sua composição contém naturalmente a nicotina.

Antes de ser utilizado, o fumo precisa ser curado. A cura é a etapa que consiste basicamente na secagem das folhas do fumo. No processo de cura, além da perda da água e da mudança de cor, as folhas sofrem uma série de transformações bioquímicas que definirão o sabor específico de cada fumo. O fumo Virginia é curado em estufas de alvenaria com a utilização de lenha proveniente de florestas energéticas como fonte de calor. Após a cura, este fumo deve ficar com a forma alaranjada. O fumo Burley é curado em galpões com as laterais parcialmente fechadas para que o ar natural circule, retirando a umidade das folhas. Este fumo fica com a cor castanha. Depois de curado, o fumo é armazenado em paióis, onde aguarda a comercialização.

A cura associada às variedades produz as características de aroma e sabor típicas de cada fumo. A combinação dos diferentes tipos de fumo em diferentes proporções, associada a ingredientes é a mistura de fumos, conhecida como blend e que produz o sabor e o aroma característico de cada marca.

Os cigarros variam em função do fumo utilizado e do seu desenho (comprimento, circunferência, tipo de filtro, ventilação, etc.). Os cigarros mais vendidos no mercado brasileiro são conhecidos como KS - King Size ou cigarros supergrandes e possuem comprimento de 83 mm e circunferência de 24,3 mm. Os filtros utilizados nos cigarros fabricados pela Souza Cruz são de acetato de celulose.

1.5 Área de Produção Agrícola

O cigarro comercializado pela Souza Cruz é o resultado de um complexo processo de produção no qual todas as etapas estão integradas. A empresa produz tudo que é necessário para entregar o melhor produto final.

O Global Leaf Reserch é a parte responsável por pesquisar novas variedades de sementes para o cultivo de tabaco, resistentes a doenças e pragas. É responsável também por descobrir ou desenvolver novas tecnologias para o campo. Coisas cotidianas como recomendações técnicas, época de plantio, quantidade de fertilizantes e defensivos que devem ser aplicados... São responsáveis também por desenvolvimento de maquinário para preparo de solo, colheita e plantio de tabaco, irrigação... A área de pesquisa (GLR) é responsável por trazer todas as recomendações técnicas e também de introduzir as novas tecnologias no campo de produção.

Tendo todas as recomendações prévias de Pesquisa de como produzir o tabaco que buscamos, a área de Suprimentos compra todo pacote tecnológico com diferentes fornecedores, sendo eles de adubo, agroquímicos, plásticos para canteiro, substrato para mudas...

Com as recomendações técnicas e metas de produção alinhadas com o time de campo, os Orientadores Agrícolas vão até a casa do produtor rural todos os anos e fazem um contrato de venda de insumos agrícolas e de compra da produção de tabaco da mesma safra. É um momento onde o representante da empresa acerta com o produtor e demais envolvidos (família e sócios) como será a próxima safra. Nesta hora o produtor decide quantos mil pés ele irá plantar e com a ajuda de um sistema de computador chamado Orquestra o Orientador calcula a quantidade que será usada de cada insumo

para que o produtor consiga entregar no fim da safra o volume contratado com a Souza Cruz. Este sistema é o “braço direito” do Orientador, com ele é possível chegar todas informações de cada produtor, tendo em vista que cada técnico atende mais de 100 propriedades, informações pontuais e precisas são extremamente uteis.

Após serem contratados, os produtores recebem em casa todos os insumos, que são entregues pelos transportadores. A safra é iniciada com a produção de mudas que dura cerca de dois meses. Durante o desenvolvimento das mudas, o produtor faz os tratamentos culturais necessários, como preparar o solo, plantio de adubação verde e corte de lenha que será usada na cura do tabaco.

Quando as mudas ficam prontas, elas são transplantadas dos canteiros para o solo, a partir daí são necessários mais dois meses até o início da colheita. A colheita em tabacos de estufa deve ser feita das folhas mais baixas até as folhas do alto do pé, devido ao fato da planta apresentar maturidade desuniforme. Este tipo de colheita dura cerca de dois meses, pois o produtor vai ao campo colher a mesma planta cerca de seis vezes por safra. As plantas de galpão podem ser colhidas inteiras, proporcionando assim facilidade para mecanização.

Conforme vão sendo feitas as colheitas, as plantas são levadas para as estufas por cerca de 6 dias que é o tempo que leva o processo de cura. Das estufas as folhas vão para os paióis onde são separadas por qualidade, cor e posição no pé. Depois são separadas, manocadas e prensadas em fardos. O transportador busca na casa do produtor o produto final da propriedade (Fardos de 50Kg) que é levado para a usina. Na usina são mais de 50 classes de compra. O produtor vende os fardos, cada fardo recebe uma classificação de compra, a de valor mais alto é o BO1 que custa R\$9,41 o quilograma. O B vem da posição na planta, O da cor laranja e 1 da qualidade.

A compra e a classificação do tabaco é regulamentada por Portaria de Classificação emitida pelo Ministério da Agricultura. A compra é realizada por profissionais da Souza Cruz devidamente treinados e com profundo conhecimento técnico, sendo também supervisionada por fiscais credenciados

pelo Ministério e acompanhada pelos próprios produtores e/ou seus representantes. O preço pago ao produtor será consequência da classificação estabelecida para o seu fumo, a qual considera as seguintes características: tipo de fumo, posição da folha na planta, cor e qualidade.

Dentro da usina, o tabaco é processado e enviado para as fabricas de cigarro. Grande parte do tabaco processado é exportada para outros países que o grupo British American Tobacco atua, o excedente de produção é comercializado com clientes não BAT.

2 Situação Problema

O tabaco é a matéria prima para produção de cigarro, quando fazemos um contrato de compra e venda com o produtor, existem garantias para as duas partes, para o produtor de que ele irá receber os insumos e assistência técnica e para empresa que irá receber o volume de tabaco combinado previamente. O período de comercialização de tabaco no Brasil vai de Dezembro a Agosto, durante este período o Orientador Agrícola está extremamente ocupado pois está contratando a safra seguinte, está assistindo tecnicamente o produtor para garantir matéria prima de alta qualidade e está negociando com os produtores para que eles enviem o tabaco produzido para empresa.

O problema se inicia com a negociação que o Orientador faz com o produtor para que ele entregue o tabaco. Teoricamente quando se tem um contrato de compra e venda com clausulas claras e multas estipuladas, não deveria continuar havendo negociação entre as partes. O Produtor e a empresa devem cumprir o que está acordado e ponto final.

Em anos onde há sobra de produto no mercado, o produtor quer cumprir o contrato e ainda quer que a empresa leve o excedente de produção. Quando falta produto no mercado a necessidade por matéria prima permanece, causando assim uma correria atrás de produto pelas empresas de tabaco.

A Souza Cruz é conhecida por pagar o que o produto vale todos os anos. Se temos uma safra de alta qualidade e ao mesmo tempo sobra de produto, as outras empresas de tabaco por via de regra costumam pagar menos do que o produto vale. Se temos uma safra onde falta produto no mercado, não importa a qualidade, as empresas vão atrás do volume de tabaco, pagando mais do que o produto vale e causando assim uma verdadeira bagunça no mercado. Em anos demandados a Souza Cruz sobe um pouco o valor pago na comercialização mas não faz nenhum tipo de pagamento muito acima do que vale a qualidade.

Anos com alta demanda de produto são menos frequentes do que anos com sobra de produto, então quando fazemos uma média, um produtor ganha mais dinheiro plantando com a líder de mercado do que com as oportunistas. O problema é que alguns produtores não fazem está conta, eles pensam que ganhando bem em um ano resolve o problema deles, mas eles não tem uma visão de longo prazo, não visualizam o quando será pior para eles ficarem fora da base da Souza Cruz.

Quando o produtor não entrega o tabaco ele ou é eliminado da base de produtores ou quando o desvio é menor que vinte por cento ele cai de conceito em nossa segmentação interna e com isso tem menos privilégios na próxima safra.

Quando o produtor tem uma segmentação ruim ele o volume máximo de entrega dele é baseado no contrato comercial. Quer dizer que se em um ano ele entregou menos tabaco do que o estimado, no outro ano se ele produzir mais do que o esperado ele não vai poder mandar o volume excedente para a Souza Cruz. Isso gera um problema para a própria empresa, pois o produtor tem que vender o tabaco excedente, quando ele vende para outra empresa ele se torna um produtor misto, pois tem vinculo com outra empresa.

Quando o produtor é misto, ele também perde privilégios, assim como os produtores de segmentação ruim.

Para não prejudicar sua imagem de ser uma pagadora justa em todas as safras a Souza Cruz precisa que o produtor entenda que ele ganha mais no

longo prazo plantando com a empresa líder ao invés de plantar com mais de uma empresa ou sair definitivamente da base Souza Cruz.

Nosso problema é manter o produtor sendo fiel a Souza Cruz mesmo ela não pagando tão bem quanto as concorrentes paga em alguns anos, a alternativa encontrada pela empresa para atingir essa meta é fazer com que o produtor perceba que no fim da safra os produtores filiados a companhia são os que ficam com mais dinheiro no bolso.

As dificuldades de demonstrar ao produtor que ele é o mais lucrativo mesmo ganhando menos na hora da venda são enormes. Começando pelo fato de que produtores em geral tem baixo grau de estudo e a afinidade com a matemática é muito baixa.

Em resumo o problema é de percepção do valor da parceria entre o produtor e empresa. O produtor não consegue enxergar o quão privilegiado ele é de fazer parte da base da Souza Cruz e quantas vantagens ele pode obter com isso.

2.1 Hipóteses

- 1- Informações passadas ao time de campo não chega de maneira fidedigna ao produtor. Devido ao grande número de propriedades que o Orientador Agrícola atende, é possível que ele não passe informações cruciais ou explique de maneira superficial ou não suficientemente persuasiva;
- 2- O tempo que o orientador passa na casa de cada produtor é insuficiente ou a frequência de visitas é muito baixa;
- 3- Não há uma padronização no discurso que chega ao campo pois alguns orientadores são mais atenciosos e outros nem tanto ou apenas pelo fato de alguns não serem tão capacitados ou inexperientes;
- 4- Apenas a ferramenta verbal não está dando resultado, falta uso de meios alternativos para que as informações necessárias sejam entregues;
- 5- O fim de safra não tem um encerramento padronizado. O Orientador não vai ao produtor para explicar o que foi feito durante a safra, qual o valor

- que ele gastou e qual foi o lucro dele. Não existe um momento específico de fechamento de safra;
- 6- Os produtores não dão valor para os nossos argumentos, achando mais interessante algo que seja mais fácil de entender, como por exemplo, a comparação entre notas de venda de tabacos de diferentes empresas. Isso significaria que ele não enxerga o pacote tecnológico da Souza Cruz como um grande diferencial, ele apenas quer ganhar mais na hora da venda;
 - 7- Os produtores podem ver na Souza Cruz a melhor opção dentre as empresas do ramo, porem ele não sabe exatamente quais são as desvantagens de ser misto ou ter segmentação ruim, pois estes são métricas e assuntos internos a funcionários da empresa;
 - 8- Falta de um trabalho interno da Souza Cruz de busca de maneiras de aumentar o volume produzido em produtores que enxergam o valor da parceria e descontinuar os problemáticos;
 - 9- É tecnicamente comprovado, o pacote tecnológico da Souza Cruz é o melhor e mais barato do mercado, ele proporciona ganhos de produtividade e qualidade, o que no fim das contas dá ao produtor ganhos por quilograma porque ele tem um produto mais Premium e ganhos em escala pois ele produz mais em uma mesma quantidade de área plantada. Alguns produtores por falta de conhecimento técnico ou por resistência a mudanças acabam não usando todos os produtos e recomendações do pacote e acabam não atingindo qualidade e produtividade que poderiam ter, desta maneira acabam não vendo vantagem em participar de uma empresa cheia de tecnologias que para ele são inúteis;

2.2 Necessidades

Se faz necessário um replanejamento por parte da empresa de onde ele deseja crescer sua base e onde quer eliminar uma base de produtores que são de difícil adaptação as exigências da empresa. Deve ser feita uma análise de qual são os produtores que atendem perfeitamente os conceitos qualitativos e comerciais que a Souza Cruz preza e com isso deve ocorrer um trabalho de

crescimento orgânico de volume na melhor base e com isso abrirem a possibilidade de eliminação de produtores duvidosos.

A maneira como as informações são levadas ao produtor devem ser mudadas. Os agricultores tem que entender claramente qual é a mensagem que a Souza Cruz quer passar.

O tempo gasto em cada produtor deve ser revisto e a frequência de visitas deve ser maior.

Estamos na era da tecnologia mas isso ainda não faz parte do dia-a-dia do Orientador Agrícola, ele tem computador mas não tem vídeos para ajudar em sua abordagem, ele não tem um programa para fazer o fechamento do ano agrícola, apenas alguns poucos que trabalham no projeto propriedade sustentável tem isso. O site destinado aos produtores existe mas ainda não tem conteúdo que chame atenção. As redes sociais não são utilizadas...

Novas tecnologias tem que chegar ao campo. O ministério publica tem autuado muitos produtores que utilizam mão de obra irregular. A regulamentação não é clara para as partes envolvidas e o processo de colheita de tabaco seria quase impossível sem a contratação de mão de obra, o que gera a necessidade de equipamentos de colheita mecanizada, transformando assim o custo de produção menor. A mecanização reduzirá aspectos burocráticos envolvidos na contratação de mão-de-obra e além de ser um trunfo tecnológico perante a concorrência seria uma maneira de fomentar o aumento de área plantada em produtores bons que não aumentam sua planta devido a falta de mão-de-obra disponível.

Todos os produtores deveriam ter a contabilidade de suas propriedades na ponta do lápis, com isso ele iria enxergar qual é seu faturamento e no fim iria notar que o lucro é maior optando pela Souza Cruz.

As multas aplicadas pela não entrega de tabaco deveriam ser mais frequentes e os valores deveriam ser maiores. Hoje a Souza Cruz cobra uma multa de dez por cento do volume contratado do produtor que não cumpre com a entrega prevista. Como os Orientadores Agrícolas tem medo de não chegar as metas de contratação na próxima safra, eles acabam não aplicando esta

multa quando o desvio é pequeno. Alguns casos onde a multa é aplicada o produtor faz a conta e nota que esta ganhando mais de dez por cento desviando o tabaco e com isso não se importa em pagar a multa. Temos como necessidade aumentar esta multa para trinta por cento e não abrir espaços para que ela não seja cobrada, se o produtor não cumprir o contrato ele devera ser multado.

É grande o número de produtores contratados com histórico de desvio, os orientadores agrícolas justificam que foi um ano atípico e que errar é humano, alguns dizem que foi problema climático ou até erro do próprio orientador que fez a estimativa de produção errada. Todos os casos são passíveis de ocorrer, o problema é que ocorrem com frequência muito grande, isto é um tipo de paternalismo por parte do orientador. Existe a necessidade de fazer cortes nos produtores já contratados que tem histórico ruim e ao analisar histórico para contratar a próxima safra, quem tem histórico de desviadore deveriam ficar de fora, não havendo exceções, mesmo que isso impacte em não atingimento das metas de contratação.

A empresa tem que deixar alguma área de produção com concorrência muito acirrada ou locais onde o produtor não está disposto a seguir as recomendações da empresa. O volume de produção deve ser migrado para locais que seja mais fácil de difundir a cultura Souza Cruz, falando nos aspectos de fidelidade e também de vontade e capacidade de utilizar todas as melhores práticas agrícolas que a empresa fornece.

2.3 Proposta de Melhoria

O primeiro ponto é o produtor entender as vantagens de ser Souza Cruz, que são inúmeras:

- São subsidiados computadores para os produtores de boa segmentação. Eles recebem em casa notebooks que custam mais de dois mil reais no mercado por menos de quinhentos reais. Junto a isso a

- Souza Cruz em parceria com o Senar realiza cursos de inclusão digital para que os produtores além de terem o computador saibam usar;
- A única empresa do setor que tem um portal para o produtor para que ele acesse suas notas de compra e venda de tabaco online é a Souza Cruz. Isso faz com que o produtor não precise ir até a companhia para acompanhar a venda de tabaco ou que ele fique esperando o transportador visita-lo novamente para que ele saiba quando ganhou pelo seu produto. Além disso o portal oferece informações sobre clima, agronegócio, até mesmo receita de bolos e curiosidades.
 - Existe uma revista bimestral entregue na casa do produtor para que ele acompanhe as novidades do ramo e onde são colocados casos de sucesso das famílias filiadas, sendo assim um reconhecimento ao trabalho deles.
 - O pacote tecnológico que a Souza Cruz vende é o melhor do mercado e o mais barato. As sementes da empresa podem trazer um ganho de mais de trinta por cento de produtividade, isso quer dizer que só o produtor filiado tem direito as melhores sementes do mercado. Nenhuma compra de tabaco é tão agressiva que compense trinta por cento a mais de produtividade, quando a compra é muito agressiva ela gira em torno de 12 por cento acima da que é paga pela Souza Cruz.
 - Os insumos agrícolas podem ser financiados, isso gera um juro real de oito e meio por cento ao ano. Quando o produtor opta por pagar à vista a empresa além de não cobrar juros, pois não teve financiamento, ela dá oito por cento de desconto. É uma maneira de educação financeira com incentivos.
 - A Souza Cruz todos os anos paga um valor regular ao tabaco, ela paga de acordo com que o produto vale. As outras empresas em alguns anos pagam muito acima do que vale o produto e em outros anos quando a oferta é maior do que a demanda é pago um valor muito baixo. Isso quer dizer que se o produtor fizer uma média do que recebeu nos últimos anos plantando com a Souza Cruz ou com a concorrente, ele irá ganhar mais com a Souza Cruz pois ocorrem anos de alta demanda por produto a cada cinco anos em média.

- Os melhores Orientadores Agrícolas são os da Souza Cruz, isso é reconhecido até por produtores da concorrência.
- A Souza Cruz não tem histórico manchado por nenhum tipo de calote a produtores. O que é comum acontecer quando se vende tabaco para picaretas ou atravessadores em geral.
- A empresa está no mercado a mais de 100 anos, a maioria das empresas durante este período foi fechando, vendendo produtores para outros, teve algum problema sério de conduta. Todos reconhecem na Souza Cruz o oposto disso, ela é tida como empresa de confiança.

O segundo ponto é um plano de ação para que aumente a percepção de valor na parceria.

3 Plano de Ação

Entendendo que os Orientadores Agrícolas são a maior força da Área de Produção Agrícola, o primeiro passo deve ser um treinamento intensivo para todos. Uma espécie de Academia de Treinamentos deve ser criada, ela deve ter um tipo de cardápio de treinamentos, onde o gestor da região deve por meio de coaching identificar quais treinamentos cada Orientador deve frequentar.

Alguns treinamentos como persuasão e finanças devem ser passados para todos, para que assim consigamos facilitar com que a mensagem necessária chegue ao campo com as informações e com a intensidade necessária. O de finanças se faz necessário para que seja possível fazer o fechamento do ano agrícola com o produtor. O Orientador tem que passar para a função de consultor financeiro, ajudando o produtor a entender que o que vale no fim das contas é a quantidade de dinheiro que sobra no bolso dele, que ele não deve apenas analisar uma variável (preço), como alguns historicamente fazem.

Como a principal ferramenta é o Orientador, deve-se olhar para o time de colaboradores e retirar da base os com pior performance. Estamos pensando em um Orientador que vai atender o Produtor do Futuro, que é um Empreendedor Rural, cada vez mais exigente. Para que não seja gasta energia

e dinheiro em treinar funcionários de baixa performance ou com dificuldades de se adaptarem as demandas futuras, o corte, aposentadorias e substituições deve ter grau de urgência.

Um importante ponto é dividir os momentos de esforço, hoje o Orientador vai ao campo negociar a safra nos meses de maio a julho principalmente, são meses de grande estresse para ele e para o produtor. O ideal seria que ele fosse fazendo que o produtor percebesse valor na parceria durante todo ano. Para isso ele deve fazer visitas durante o ano todo levando meios do produtor enxergar essas vantagens. O técnico deveria fazer o produtor refletir, e não apenas levar uma informação mastigada. Em outro momento ele deveria levar um vídeo mostrando casos de sucesso. E as ações divididas para que ocorram durante todo o ano não poderiam parar, tirando assim o peso da argumentação que é feita apenas no momento da comercialização.

Uma maneira de fazer com o que os produtores realmente vejam e sintam as vantagens de plantar com a Souza Cruz é tirar um pouco as demandas de outras áreas dos Orientadores e deixar mais tempo para que os mesmos foquem na parte técnica. Se a empresa tiver funcionários que cuidem especificamente da parte burocrática (papelada de finanças, coleta de assinaturas em escolar e seguros agrícolas...) os orientadores poderiam dar 100% de sua atenção a parte técnica e de gestão. Em algumas regiões estão sendo testado este sistema e os ganhos de produtividade e de satisfação dos produtores é muito acima do esperado. O problema é que ainda não foi feito um modelo padrão de expansão da nova maneira de assistência e conseqüentemente não existem prazos para entrada total do novo modelo. Boa parte do problema se resolvera com a entrada completa em todos os territórios.

A empresa deve cortar produtores extremamente resistente, pois estes exigem muito tempo e energia dos Orientadores. Talvez em um momento inicial isso possa vir a prejudicar o volume esperado porem com o ganho de produtores mais suscetíveis a novas técnicas e tratos culturais e com menos risco de ter desviadores no meio da base, a chance de ter um ganho de volume rápido e de maior qualidade é muito alta.

Um programa para que seja feito o fechamento de safra com o produtor deve ser instalado para todos do time de campo. Junto ao treinamento de finanças será possível mostrar de maneira clara aos produtores o que eles ganham a mais em termos financeiros plantando com a Souza Cruz, seja analisando na safra atual ou buscando o histórico dos últimos anos.

O site destinado aos produtores tem que trazer conteúdo mais atrativo, a empresa deveria ter uma equipe maior para buscar conteúdo para o site e divulgá-lo. Uma maneira seria investir em redes sociais, hoje os produtores já fazem isso por conta mas nenhuma empresa do trade faz isso de maneira organizada. Os produtores tem uma página no Facebook, são milhares de produtores postando conteúdo sem a menor organização, é uma grande oportunidade comercial não explorada. Nenhum aplicativo para celular foi desenvolvido, isso poderia trazer mais comodidade ao produtor e consequentemente maior satisfação em ser um dos integrados.

Nunca paramos de investir em novas tecnologias porem temos que acelerar alguns processos, como por exemplo a colheitadeira para tabaco Virginia. Além de se tornar uma das maiores invenções na cultura do Tabaco, seria possível produzir o mesmo volume em um número menor de produtores, podendo selecionar ainda mais nossa base integrados.

Alguns sindicatos estão fortemente envolvidos com a produção de tabaco, eles representam as corporações em fóruns pelo Brasil e pelo mundo afora. Eles brigam por sustentabilidade, melhores práticas e defendem a cultura contra regulamentações sem fundamento. Porem nunca trabalharam no sentido de incentivar a fidelização dos produtores a apenas uma empresa, com a ajuda dos mesmos a questão teria um peso a mais. Como a relação da Souza Cruz com os sindicatos é muito boa, negociar o tema não seria difícil.

4 Conclusão

Grandes mudanças exigem grande esforço. O tema está sendo trabalhado pela empresa a anos e os resultados vem aparecendo lentamente, porem para que ele acabe de vez a empresa terá que tomar algumas decisões que podem impactar no volume de tabaco nos primeiros anos.

Os investimentos em tecnologia e principalmente em pessoas serão altos, mudanças no quadro de funcionário serão precisas. Porem tudo faz parte de um plano que no fim trará redução de complexidade no negócio e menores gastos com produção para o produtor e para a companhia.

O produtor já é o mais lucrativo do setor, já tem o melhor pacote insumos e de assistência. As iniciativas propostas vão potencializar isso ainda mais e conseqüentemente ficara mais perceptível ao produtor as vantagens de ser um integrado Souza Cruz.

5 Referencial Bibliográfico

Porter, M. E. Estratégia Competitiva – Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência. 7ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

Porter, Michael, Vantagem Competitividade: Criando e Sustentando um Desempenho Superior. Rio de Janeiro – Ed Campus – 1989.