



## **Caso de Ensino – Os desafios Enfrentados pelo Setor de Tabaco e pela Souza Cruz**

### **Resumo**

O Caso de Ensino tem como objetivo auxiliar a compreensão de estudantes dos cursos de graduação e pós-graduação em Administração, Ciências Contábeis, Economia e outras áreas correlatas, no que se refere às bases teóricas estudadas em disciplinas de Metodologia de Pesquisa ou outras equivalentes. A proposta foi desenhada a partir dos desafios enfrentados pelo setor de tabaco, em especial pela empresa Souza Cruz, relacionando tais apontamentos com as Teorias da Legitimidade, Institucional e dos *Stakeholders*. O Caso de Ensino foi construído a partir de notícias divulgadas em meios de comunicação, artigos científicos, relatórios de entidades do setor, alterações legislativas relevantes, bem como dados e informes de entes políticos e organismos internacionais. Espera-se que os resultados da aplicação do Caso de Ensino possibilitem aos discentes: a compreensão da importância da legitimidade para a manutenção das atividades das organizações; o entendimento das diferentes estratégias empregadas pelas organizações no sentido de manter/ganhar/restaurar sua legitimidade e as intenções contidas na aplicação de cada uma delas. Ademais, o estudo possibilita aos discentes se inserirem em um contexto no qual os conhecimentos teóricos podem ser usados para compreender os eventos práticos, e, portanto, desenvolver uma análise crítica a partir dos pressupostos das teorias contempladas.

**Palavras-chave:** Indústria Tabagista; Souza Cruz; Teoria da Legitimidade; Teoria Institucional; Teoria dos *Stakeholders*.

**Linha Temática:** Pesquisa e Ensino da Contabilidade

**Método:** Estudo de Caso



## 1. O Setor de Tabaco – Perspectivas Econômicas, Sociais e de Saúde

A história do cigarro está associada a uma época de *glamour* dos anos 1900, especialmente na indústria cinematográfica, em que os personagens principais de filmes, especialmente “os mocinhos”, ostentavam os cigarros entre os dedos como sinônimo de charme. Apesar dos reconhecidos malefícios à saúde que vieram a ser comprovados posteriormente, durante muito tempo a propaganda do cigarro foi amplamente difundida como um estilo de vida saudável.

Destaca-se que a indústria do tabaco se converteu, rapidamente, em uma potência econômica e política, consolidando-se como fonte de geração de empregos e impostos. Atualmente, o setor do tabaco constitui uma importante cadeia produtiva, especialmente na região sul do país, onde está concentrada a maior parcela da produção brasileira, 98%, em 2016. Tal produção, por sua vez, é predominantemente realizada em pequenas propriedades com mão de obra familiar e regiões de clima e solo favoráveis.

Entidades como a Sinditabaco (Sindicato Interestadual da Indústria do Tabaco), Afubra (Associação dos Fumicultores do Brasil) e Abifumo (Associação Brasileira da Indústria do Fumo) são algumas das instituições que representam os grupos de interesse envolvidos e associados em discussões de relevância para o setor, como a indústria, o varejo e os fumicultores.

Nesse sentido, dados destas entidades apontam que cerca de 150 mil famílias de agricultores são beneficiadas diretamente pelo cultivo do tabaco. Ademais, deve-se destacar a qualidade de vida proporcionada pela renda originada na produção do tabaco: 80% dos produtores estão nas classes A e B da população, com renda mensal familiar acima de R\$6 mil reais. Sobre a auto percepção quanto à atuação na cultura do tabaco, 90% estão satisfeitos com a atividade agrícola e 85% pretendem continuar plantando tabaco. O plantio do tabaco representa, atualmente, 46% da renda do produtor da região sul do País.

De acordo com os dados da *Food and Agriculture Organization* (FAO) referentes aos anos de 2015 e 2016, o Brasil foi responsável por 12,4% e 10,1%, respectivamente, da produção mundial de tabaco, sendo o segundo maior produtor global, atrás da China e à frente de Índia, Estados Unidos e Indonésia. Também, considerando dados da FAO, dentre os principais produtores, o Brasil foi o que apresentou o maior ganho de produtividade no período entre 1996 e 2016, com produção de tonelada por hectare 42,2% maior.

Contudo, sob o ponto de vista da representatividade do tabaco nas receitas de exportação do Brasil de produtos agropecuários, há, nos últimos 20 anos, uma perda de representatividade na participação no total de receita da pauta de exportações brasileiras, reflexo não só do ritmo de crescimento maior na comercialização de outros produtos, mas, também, devido à diminuição do volume exportado de tabaco, principalmente, nos últimos 10 anos.

Analisando o contexto do setor, sob a ótica da saúde pública, muito se questionou ao longo da história sobre os malefícios provocados pelo consumo do cigarro e seus derivados. A indústria do setor passou a enfrentar desde a década de 1980 grandes embates jurídicos a partir do avanço de estudos clínicos sobre doenças decorrentes de seu consumo.

Segundo o estudo do INCA “Carga de Doenças e Custos Econômicos Atribuíveis ao Uso do Tabaco no Brasil”, com base em dados de 2015, estimou-se que os custos médicos diretos associados a tais doenças foram da ordem de R\$ 39,4 bilhões, equivalentes a 8% de todo



o gasto com saúde, e R\$17,5 bilhões de custos indiretos. O total de gastos com saúde representou cerca de 1% do PIB nacional neste período.

O Brasil é signatário do Protocolo para eliminar o comércio ilícito de produtos do tabaco, elaborado no âmbito da Organização Mundial de Saúde (OMS) e que conta, atualmente, com 52 países signatários. Ressalta-se que o comércio ilegal de tabaco não promove uma associação direta a um menor risco de saúde do que o consumo de cigarros produzidos de forma legal, mas o seu combate tem por finalidade evitar a evasão fiscal, o crime internacional organizado, financiamento de ações terroristas e acesso facilitado a jovens e crianças menores de 18 anos. O mercado ilegal representa, atualmente, cerca de 30% do total consumido globalmente.

Além do combate ao mercado ilegal de cigarros, o aumento de impostos e preços dos cigarros são recomendações dos organismos internacionais para reduzir o consumo do produto, especialmente entre jovens, sendo o preço do produto ao consumidor final um fator de desestímulo. No Brasil, o aumento do Imposto sobre os Produtos Industrializados (IPI) a partir de 2007, foi um dos responsáveis pela redução na proporção de fumantes de 18,2% em 2008, para 14,7% em 2013.

Em estudo realizado pelo Instituto Nacional de Câncer José Alencar da Silva (INCA), é colocado em debate o seguinte tema principal: Tabaco e Desenvolvimento – Uma Combinação Possível? Em 2017, a OMS passou a promover uma forte campanha contra o tabagismo, sob o argumento de que causaria um maior impacto negativo ao desenvolvimento global do que benefícios socioeconômicos.

O combate ao tabagismo, sob a ótica de evitar danos à saúde, tomou maiores proporções, especialmente, a partir do início da década de 1980, quando na 31ª Assembleia Mundial de Saúde, diversos países manifestaram concordância em afirmar que o consumo de cigarro era responsável pela ocorrência de doenças graves como câncer, doenças cardiovasculares e respiratórias crônicas, entre outras.

No entanto, apenas em 1999, os governos, em sua 52ª reunião da Assembleia Mundial de Saúde rascunharam o primeiro tratado internacional de saúde pública. Nascia assim o Convenção-Quadro da OMS para o Controle do Tabaco – CQCT/OMS. A partir disso, outros órgãos, como o Banco Mundial e o Fundo Monetário Internacional (FMI) passaram a promover ações que limitavam o acesso e a produção do tabaco. Nessa linha, destaca-se a clássica publicação do Banco Mundial intitulada “Revertendo a epidemia de tabagismo: governos e a economia do controle do tabaco”.

Superada a questão da compreensão dos malefícios causados pelo consumo do cigarro, passou-se a discutir de uma forma mais global e contextualizada o sistema como um todo e a cadeia de impactos sociais, econômicos e políticos que a “extinção” completa do produto poderia causar. Há muito tempo o tabaco deixou de ser “apenas” uma questão de saúde.

Muitos governos, evitam adotar medidas para combater o tabagismo, seja por questão financeira como a arrecadação de tributos, seja por pressões de grupos de interesse, inclusive, com participação e representatividade nas casas parlamentares. Há, também, milhares de famílias de pequenos agricultores que atuam diretamente na produção do tabaco e outras milhares de famílias que são beneficiadas indiretamente pela cadeia produtiva, cuja restrição total poderia causar um desastre social para os governos.

Sobre a estratégia de propaganda e *marketing* adotada pelas empresas, a OMS alertou que o tabagismo é uma doença, devendo ser encarado, inclusive, como uma pandemia. “É uma





doença transmitida pela propaganda e pelo *marketing* que fazem fumar parecer admirável e glamoroso” (Gro Harlem Brundtland, ex-diretora da OMS – 31 de maio de 2000).

A diretora da OMS alertava que, apesar de as propagandas buscarem associar cigarros e outros produtos de tabaco à beleza, esportes, artes e sucesso, o seu consumo está inserido na Classificação Estatística Internacional de Doenças e Problemas Relacionados à Saúde (CID) da OMS como uma dependência química, a de nicotina. Essa dependência expõe milhões de fumantes todos os dias e durante décadas de sua vida a mais de 4 mil substâncias tóxicas, das quais 60 são reconhecidamente cancerígenas para humanos.

Também, chamou a atenção para o fato de o tabagismo ser uma doença pediátrica, pois 80% dos fumantes começam a fumar antes dos 19 anos, sendo 15 anos a idade média da iniciação como efeito das atividades de propaganda e *marketing* dos produtos de tabaco. Aproximadamente 100 mil jovens começam a fumar no mundo a cada dia e 80% destes jovens vivem em países em desenvolvimento.

Em 2010, a OMS lançou um relatório sobre a situação das doenças crônicas não transmissíveis (DCNT). Em 2008, essas doenças já respondiam por 36 milhões de mortes anuais, ou equivalente a 63% de todas as mortes causadas por doenças no mundo. O impacto referente ao desenvolvimento resta claro, à medida que mais de 80% dessas mortes ocorreram em países de média e baixa rendas, e que mais da metade dessas pessoas estavam em idade economicamente produtiva. Nos próximos 20 anos, as DCNT custarão mais de US\$ 30 trilhões de dólares, o que equivale a 48% do Produto Interno Bruto (PIB) global anual.

Segundo a OMS, a epidemia do tabagismo continua sendo a maior ameaça à saúde pública que o mundo já enfrentou e a cadeia produtiva do tabaco gera danos ambientais, sanitários e sociais, especialmente, no meio agrícola.

### 1.1. A Souza Cruz

A Souza Cruz é uma conhecida empresa produtora de cigarros, atualmente de propriedade do Grupo *British American Tobacco* (BAT), e que atua em toda a cadeia produtora do tabaco. Foi fundada pelo imigrante português Albino Sousa Cruz, no dia 25 de abril de 1903, na cidade do Rio de Janeiro, onde instalou a primeira máquina de produção de cigarros já enrolados, gerando um sucesso imediato.

Em 1946, teve início a negociação de suas ações na Bolsa de Valores do Rio de Janeiro e, em 1957, na Bolsa de Valores de São Paulo. Em 2015, o Grupo *British American Tobacco*, que até então detinha 75,3% das ações, realizou a recompra dos 24,7% do capital acionário, tornando a empresa uma sociedade anônima de capital fechado.

A Souza Cruz criou, em 1995, a *Joint Venture* Brascuba juntamente com a empresa estatal cubana de tabaco, Tabacuba, sendo, atualmente, líder do mercado nacional com cerca de 50% do mercado, com uma produção anual de 4,5 bilhões de cigarros e um faturamento de US\$2,6 bilhões.

A adoção de boas práticas de gestão, especialmente relacionadas ao seu quadro de funcionários, levou ao recebimento de diversos prêmios de destaque na área, entre os quais destacam-se *Top Employers* (2017) *Great Place to Work* (2017), 100 Melhores Empresas em Cidadania Corporativa (2016) e 100 Melhores Empresas em Indicador de Desenvolvimento Humano e Organizacional (IDHO).



A empresa também é constantemente lembrada por ter patrocinado participações em eventos culturais conhecidos nacionalmente, como os festivais de música *Hollywood Rock* e *Free Jazz Festival*. Também se destacou, assim como grandes marcas do setor imortalizadas em parcerias na Fórmula 1, pela sua participação no patrocínio do ramo automobilístico.

A Souza Cruz, atualmente, reconhece a natureza do produto que comercializa e relata que investe em uma comunicação responsável com foco na conscientização do seu público consumidor, restringindo o acesso ao cigarro aos menores de 18 anos e partindo do pressuposto que os adultos são capazes de tomar as suas próprias decisões.

Segundo o que consta da sua visão estratégica, a empresa acredita na “geração de valor compartilhado para toda a sua cadeia produtiva”. Apresenta, ainda, como cenário atual, o desafiador aumento do comércio ilegal de cigarros, o aumento da carga tributária e as rígidas restrições regulatórias, pontuando que precisa fazer parte da solução por meio de uma atuação sustentável e incisiva.

Dentre as principais unidades da empresa, destaca-se a sede administrativa no Rio de Janeiro, as usinas de processamento de tabaco em Santa Cruz do Sul (RS), a fábrica de cigarros em Uberlândia (MG) e o centro de pesquisa e desenvolvimento de Cachoeirinha (RS).

Desde 2014, o grupo controlador, BAT, reformulou o posicionamento estratégico da empresa, adequando seu novo direcionamento para as seguintes frentes:

- (i) Agricultura sustentável – adotar as melhores práticas, técnicas e tecnologias para reduzir impactos, aumentar a produtividade e desenvolver melhores variedades.
- (ii) Prosperidade no campo – além de incrementar o desempenho de cada safra, oferecer melhores condições para o produtor integrado e sua família – em especial a juventude rural, que conhece caminhos sólidos para sua permanência no campo.
- (iii) Redução de riscos – investir em pesquisa e desenvolvimento de alternativas aos cigarros convencionais que ofereçam riscos menores aos consumidores adultos.

### 1.1.1. A Souza Cruz – Oferta Pública de Aquisição (trechos fictícios)

Em 2015, o grupo controlador decidiu fechar capital diante de um cenário desafiador, porém que proporcionava uma oportunidade. O preço das ações nos últimos dois anos acumulava cerca de 30% de queda, enquanto o fluxo de caixa livre da empresa permanecia estável, bem como o dólar se apresentava, frente ao real, em um patamar historicamente atrativo, cotado a R\$ 2,87.

Nesse sentido, o grupo controlador viu uma oportunidade de diminuir os custos de manter uma empresa pública, precipuamente os custos de transparência e *disclosure*. Assim, além de conseguir comprar a empresa a um valor descontado, diante da estabilidade dos fluxos de caixa nos anos de depreciação das ações, a Souza Cruz não mais estaria obrigada a manter uma estrutura custosa de transparência.

Um grupo de acionistas minoritários, contudo, era contra tal operação de oferta pública de aquisição para fechamento de capital, uma vez que diante da perda gradual de legitimidade e demanda pelo produto principal da empresa, menos transparência seria uma medida que, na visão desse grupo, apenas agravaria tal situação.

O grupo majoritário, contudo, acreditava que com a economia dos custos de transparência e divulgação, a empresa poderia seguir a tendência estrutural e estratégica de



alguns concorrentes em diminuir os gastos com propaganda e transparência e aumentar o gasto com causas ambientais e sociais a partir do fechamento de capital da empresa.

### 1.1.2. A Souza Cruz – Decisões de Investimentos (trechos fictícios)

Em 2016, devido às escaladas subsequentes de aumento no IPI, a Souza Cruz decidiu descontinuar as operações de fabricação de cigarros na unidade de Cachoeirinha (RS), mantendo na localidade apenas seu moderno centro de pesquisa e desenvolvimento.

Em 2017, por sua vez, em jornal de relevante circulação em Minas Gerais, o Diretor de Relações Institucionais da empresa celebrou os “quase quarenta anos de parceria” com o estado mineiro, o qual representara um pilar de exportação, justamente, por “não ter seguido uma tendência de alta do Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS), como outros seguiram”.

A despeito da ótima e duradoura relação entre o estado mineiro e a empresa, em 2018 foi eleito um novo governo, com propostas reformistas, cujo intuito principal era o de atenuar a grave crise fiscal pela qual o Estado passava. O ano de 2018, por sinal, foi um ano marcante, não apenas pela eleição de um novo governo, menos alinhado com as políticas de incentivo fiscal como forma de atração de capital e emprego, mas, também, por ser o último ano de uma série de incentivos fiscais dados a alguns setores no Estado, dentre os quais o de tabaco.

Ademais, o governo foi eleito a partir de uma base que contava com o apoio de diversas Organizações não Governamentais (ONGs) com pautas ambientais e sociais, as quais mostravam-se contrárias à concessão de novos incentivos fiscais em determinados setores e atividades.

O governo, portanto, se encontrava em uma situação em que teria que escolher entre se alinhar às ONGs, privilegiando as pautas sociais e ambientais em detrimento dos apontados benefícios provenientes da cadeia produtiva do tabaco; ou manter a mencionada parceria duradoura com a Souza Cruz, dando continuidade ao ciclo de geração de emprego, renda e infraestrutura, bem-sucedido na região, nas últimas décadas.

## 1.2. A Política Nacional de Controle do Tabaco

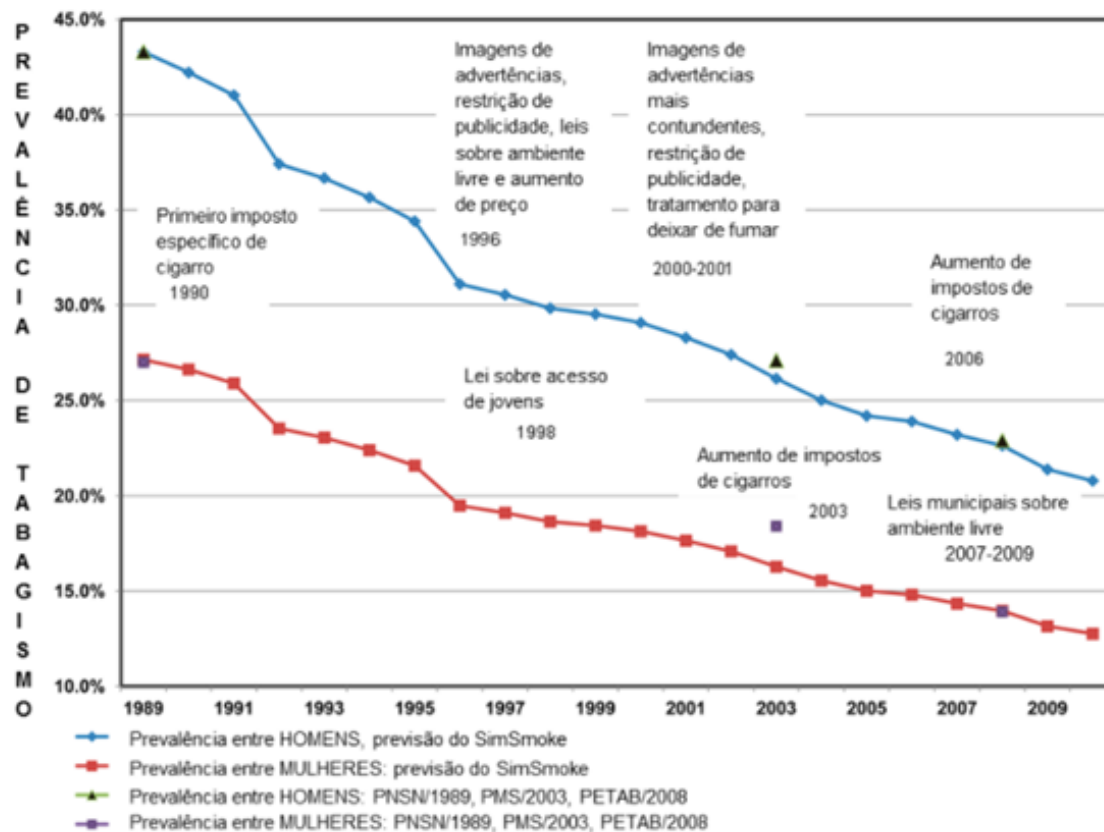
O INCA, em iniciativa do Observatório da Política Nacional de Controle do Tabaco, mapeou e subdividiu em pertinência temática as legislações que tiveram impacto na referida Política Nacional, quais sejam: (i) proteção contra os riscos da exposição à fumaça do tabaco; (ii) restrição do acesso aos produtos derivados do tabaco; (iii) proteção aos jovens; (iv) tratamento e apoio ao fumante; (v) publicidade e patrocínio dos produtos derivados do tabaco; (vi) ações educativas e de conscientização da população; (vii) controle e fiscalização dos produtos derivados do tabaco; (viii) convenção-quadro da OMS para o controle do tabaco e; (ix) taxa sobre os produtos de tabaco.

A partir da análise destes marcos, diversos estudos mapearam os dados a respeito da prevalência dos fumantes frente a diversas ações de controle do tabagismo, dentre as quais destacam-se as medidas restritivas referentes: ao fumo em ambientes fechados; à veiculação de propagandas, precipuamente, com vistas à proteção do público jovem; ao patrocínio de eventos culturais e esportivos; à intensificação das medidas de controle e fiscalização por parte da Anvisa; e, por fim, ao aumento de tributos, coordenadas pela Receita Federal.



**Figura 1**

*Queda da prevalência de fumantes adultos e as Ações de Controle do Tabagismo*



Fonte: INCA - Dados e números da prevalência do tabagismo

## 2. Notas de Ensino

Neste tópico, estão apresentadas as principais ferramentas que podem auxiliar o professor na condução do caso de ensino junto à turma. Primeiro, é indicada a fonte dos dados utilizados na construção do caso e, posteriormente, são apresentados os objetivos educacionais e pedagógicos do caso proposto, além de um plano de ensino para a condução da aula. Em seguida, um referencial teórico sobre as Teorias da Legitimidade, Institucional e dos *Stakeholders*, é brevemente desenvolvido, e, finalmente, é apresentada a resolução das questões indicadas.

### 2.1. Fonte de Dados

Por se tratar de um caso baseado no Setor de Tabaco, bem como na história da Souza Cruz, as fontes de dados abrangem o próprio site da empresa, assim como os estudos desenvolvidos por Aversa (2006), Boeira e Cunha (2010), além de informações e estudos das seguintes entidades: Sinditabaco, Afubra e Abifumo. Ademais, foram utilizadas notícias e propagandas publicadas nos principais veículos de comunicação do Brasil, informações



retiradas da FAO, INCA e OMS, bem como algumas alterações legislativas e os seus impactos no setor tabagista, a exemplo das Leis nº 9.294 (1996) e 12.546 (2011).

Em outra seara, tendo em vista o fechamento de capital da Souza Cruz em 2015, diversas informações passaram a não ser publicadas, de modo que tivessem que ser simuladas pelos autores deste trabalho. Diante disso, informa-se que trechos referentes à operação de oferta pública de aquisição, às decisões de investimentos, bem como às despesas com propaganda e publicidade e investimentos sociais/ambientais foram simulados, com vistas a representar a mudança de estratégia da empresa para a manutenção de suas operações.

## 2.2. Objetivos Educacionais

O caso tem o objetivo principal de ampliar a reflexão dos alunos acerca da aplicabilidade das bases teóricas estudadas em disciplinas de Metodologia de Pesquisa ou outras equivalentes. Para tanto, foi realizada a descrição de algumas situações práticas em um ambiente organizacional em que os preceitos estabelecidos pelas teorias de base podem ser aplicados. Nesse cenário, pode-se dizer que o caso é indicado para estudantes de pós-graduação, *lato sensu* ou *stricto sensu*, em áreas de Contabilidade, Administração, Economia e outras áreas correlatas.

Em síntese, o caso tem os seguintes objetivos de aprendizagem:

1. Promover a reflexão dos alunos acerca da aplicação das Teorias da Legitimidade, Institucional e dos *Stakeholders*, em um contexto prático de uma organização;
2. Desenvolver o conhecimento dos estudantes sobre as estratégias de legitimidade adotadas pelas empresas em determinados contextos;
3. Situar os alunos, por meio de um caso prático, em um cenário de tomada de decisão, em que as decisões acatadas têm impactos distintos sobre os atores envolvidos, de modo que os leve a refletir sobre a hierarquia das demandas dos grupos de interesses;
4. Ampliar o conhecimento dos discentes sobre os impactos de alterações legislativas e de decisões de empresas concorrentes na estratégia de uma organização, com vistas a ampliar o discernimento dos alunos quanto aos tipos de isomorfismo.
5. Pedagogicamente, o caso tem o objetivo de construir habilidades de raciocínio crítico, análise de cenários em tomadas de decisão e identificação de estratégias. Além disso, há o objetivo de promover o trabalho em equipe e a discussão de ideias em público.

## 2.3. Plano de Ensino

Por se tratar de um caso que promove a discussão acerca de três teorias de base, quais sejam, a Teoria da Legitimidade, a Teoria Institucional e a Teoria dos *Stakeholders*, o plano de ensino indicado prevê que a apresentação e a discussão dos preceitos relativos às referidas teorias seja feita em momento anterior à discussão do caso.

Posto isso, com vistas a tornar possível o cotejo dos tópicos levantados no caso de ensino às proposições dos principais expoentes das teorias supracitadas, os alunos devem ter acesso prévio aos artigos de: Suchman (1995), Deegan (2002, 2018), os quais abordam os principais conceitos da Teoria da Legitimidade; Vailatti, Rosa e Vicente (2017), Moll, Burns e Major (2018), referentes à Teoria Institucional; Clarkson (1995) e Manzarul (2018), os quais tratam da Teoria dos *Stakeholders*.





Sugere-se, ainda, a divisão da turma em grupos de 3 a 4 alunos, com fins de promover a discussão intragrupo e, também, a otimização da discussão dos achados em sala de aula. Portanto, dado que os alunos já conhecem as teorias mencionadas, têm acesso aos seus arquivos e promoveram a discussão do caso em grupo, antecipadamente, sugere-se o debate em sala de aula em um período entre sessenta e noventa minutos.

Os primeiros dez minutos da aula devem ter por objetivo a apresentação de um resumo do caso por algum dos grupos, preferencialmente, sorteado no momento da aula. Em seguida, os próximos vinte minutos podem ser utilizados pelo professor para o início do debate entre os alunos, com perguntas visando à identificação de pontos do caso de ensino em que há a aplicação de conceitos das teorias de base estudadas na disciplina.

Em seguida, os trinta minutos finais da aula devem ser utilizados para a resolução das questões indicadas no caso de ensino. É natural que haja diferentes resoluções entre os grupos, tendo em vista que o caso prevê a multiplicidade de interpretações. Diante disso, cabe ao professor direcionar a discussão dos alunos para que sejam cumpridos os objetivos propostos no caso, de forma que os principais aspectos teóricos das três teorias de base elencadas sejam exauridos no decorrer do debate.

## 2.4. Referencial Teórico

De forma sucinta, a Teoria da Legitimidade trata a organização como parte de um sistema social mais amplo, e, se sobrepõe a outras teorias, a saber: Teoria Institucional e Teoria dos *Stakeholders*. Por consequência, a Teoria da Legitimidade encontra congruência com a Teoria Institucional, na medida em que esta investiga as estruturas organizacionais/instituições que conferem legitimidade a uma organização; enquanto a Teoria dos *Stakeholders* converge com a Teoria da Legitimidade, uma vez que analisa as práticas de legitimação organizacional junto a diferentes grupos de interesse (Bebbington, Larrinaga-González, & Moneva-Abadía, 2008; Deegan, 2002, 2018).

Ainda sobre a aludida sobreposição de teorias, destaca-se que a utilização de diferentes perspectivas enriquece a análise da problemática em pauta, visto que as citadas teorias se complementam. Neste sentido, pontua-se que a Teoria da Legitimidade se limita pelo excessivo enfoque nas estratégias de divulgação e pela visão da sociedade como um todo pluralista, enquanto a Teoria Institucional oferece uma visão mais ampla ao considerar o impacto das estruturas organizacionais na legitimação das organizações, bem como a Teoria dos *Stakeholders* vai além ao presumir a existência de diferenças de poder entre as partes interessadas/*stakeholders* (Deegan, 2002, 2018; Chen, & Roberts, 2010).

Ademais, tendo em vista que a resolução deste caso envolve a discussão da aplicabilidade de conceitos teóricos em situações práticas, e, considerando a mencionada sobreposição de teorias, é essencial que os alunos tenham acesso aos principais pontos das seguintes abordagens: (i) Teoria da Legitimidade; (ii) Teoria Institucional; (iii) Teoria dos *Stakeholders*.

### 2.4.1. Teoria da Legitimidade

Conforme disposto por Suchman (1995, p. 574, tradução nossa), “a legitimidade é possuída objetivamente, embora criada subjetivamente”, ou seja, o processo de legitimação de



uma organização é socialmente construído e decorre das percepções da sociedade no que se refere à congruência entre as práticas organizacionais e as normas e crenças compartilhadas.

Em consonância, Deegan (2002, 2018) pontua que a Legitimidade alcançada por uma organização advém da adequação de suas práticas ao contrato social firmado junto à sociedade, o qual confere reputação à empresa. Acrescentando-se que, não necessariamente, o mencionado contrato social encontra-se explícito, sendo suscetível às percepções tanto dos gestores da organização quanto da sociedade em geral.

Quanto à tipologia, Suchman (1995) aponta a existência de três tipos de Legitimidade: (i) Pragmática, que diz respeito às trocas diretas entre a organização e seu público mais imediato, baseando-se no interesse, uma vez que o referido público busca influenciar tais trocas, de modo a favorecer seus próprios interesses; (ii) Moral, a qual se refere a julgamentos decorrentes de um sistema de valores e crenças socialmente construídos, no sentido de prover práticas organizacionais íntegras e probas, portanto, fundamenta-se na avaliação; (iii) Cognitiva, que tem como base a cognição, referindo-se ao apoio afirmativo ou à aceitação de uma organização como necessária ou inevitável em decorrência do contexto cultural.

Aprofundando no conceito de Legitimidade Moral, ressalta-se que Suchman (1995) postula que, em consequência da avaliação moral, a sociedade impõe obrigações mais duras às organizações que fornecem bens e serviços problemáticos, a exemplo das restrições legais impostas aos produtos fornecidos pela indústria tabagista, estudada no presente Caso de Ensino.

Além disso, com vistas a gerenciar os riscos de perda da reputação, as organizações incorrem em maiores gastos com divulgação, especificamente, no que concerne aos relatórios de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) (Bebbington et al., 2008; Deegan, 2002, 2018). Em outras palavras, a RSC é percebida como um risco e a divulgação emerge como ferramenta de gestão, porquanto os relatórios divulgados agreguem valor à empresa no sentido de manter e proteger sua reputação junto à sociedade (Michelon, Rodrigue, & Trevisan, 2020).

Por fim, cumpre salientar as estratégias de ação de Lindblom (1994), as quais visam ao alinhamento das práticas organizacionais ao contrato social/expectativas sociais no sentido de manter/ganhar/restaurar sua legitimidade: (i) educar e informar a sociedade, ressaltando as linhas de atuação que se coadunam ao contrato social; (ii) alterar as percepções do público por meio de relatórios corporativos, contudo, sem alterar efetivamente as práticas organizacionais; (iii) manipular as percepções, se utilizando de mecanismos que desviem o foco para atividades que demonstrem que a organização está alinhada com as expectativas da sociedade; e, (iv) mudar as expectativas sociais, o que se define pela alteração do contrato social pela organização.

**Questão 1** - Pode-se dizer que a legitimidade ocorre quando os valores da empresa estão alinhados aos valores defendidos pela sociedade. Entretanto, deve-se lembrar que os valores sociais são dinâmicos e, portanto, mutáveis, o que torna desafiador para as empresas a definição de estratégias que evitem a ameaça à legitimidade. Neste sentido, diante da situação apresentada, aponte e reflita a respeito das estratégias utilizadas pela Souza Cruz para manter, recuperar ou ganhar legitimidade.

**Plano de resolução da questão 1** - Sob a perspectiva das estratégias de ação voltadas para manter/ganhar/restaurar a legitimidade, preceituadas por Lindblom (1994), destaca-se que a empresa atuou no sentido de: (i) educar e informar a sociedade, ao comunicar a natureza de seu produto de forma responsável, restringindo o acesso aos menores de 18 anos; (ii) alterar as percepções do público, ao investir em pesquisa e



desenvolvimento de alternativas aos cigarros convencionais com fins de desenvolver produtos que ofereçam menores riscos e danos aos consumidores; e, por último, (iii) manipular as percepções da sociedade, ao reformular seu posicionamento estratégico, investindo em agricultura sustentável e prosperidade no campo, a despeito de continuar comercializando o cigarro convencional.

**Questão 2** - As propagandas comerciais da Souza Cruz, na época em que eram permitidas, apresentavam o slogan “Qualidade Souza Cruz”. Em que pese ser uma propaganda veiculada no auge do setor tabagista do Brasil, é possível verificar uma preocupação da empresa com a legitimidade da sua marca. Identifique o porquê da utilização da estratégia pela empresa e quais os objetivos da marca com o slogan sob o enquadramento teórico da Teoria da Legitimidade.

**Plano de resolução da questão 2** - A estratégia envolvida na publicidade da empresa é a manutenção da legitimidade, que abrange a antecipação de mudanças futuras. Ou seja, o slogan da empresa tem o objetivo de vincular a marca Souza Cruz à qualidade, independentemente do produto a ser comercializado. Portanto, apesar de ser publicada em 1973, pode-se identificar uma tentativa da empresa de se antecipar a uma eventual ameaça à legitimidade do principal produto comercializado pela companhia, de modo que o ingresso de novos produtos também teria a qualidade Souza Cruz. Em síntese, o slogan utilizado na propaganda pode ser visto como uma estratégia para manter a legitimidade da empresa em uma eventual mudança de valores por parte da sociedade.

## 2.4.2. Teoria Institucional

De forma breve, destaca-se que a Teoria Institucional se divide em três vertentes: (i) Velha Economia Institucional, na qual verifica-se a rejeição dos ideais da economia neoclássica e o foco nos processos de mudança organizacional; (ii) Nova Economia Institucional, nela os pressupostos da economia neoclássica são retomados e as instituições visam à eficiência com base na minimização dos custos; e, (iii) Nova Sociologia Institucional, refere-se à vertente *mainstream* no campo sociológico, e sob sua ótica, as estruturas e procedimentos organizacionais são moldados por fatores externos, baseados nos valores e crenças compartilhados pela sociedade, definidos como instituições (Vailatti, Rosa, & Vicente, 2017; Moll, Burns, & Major, 2018).

Por tratar-se do *mainstream*, os parágrafos subsequentes, abordam a Teoria Institucional sob a perspectiva da Nova Sociologia Institucional, isto é, cuidam de temas afetos à legitimação das organizações em face das normas culturais, símbolos, crenças e valores compartilhados pela sociedade.

Pontua-se que as pressões externas/ambientais pelo alinhamento das práticas organizacionais às instituições, com vistas ao alcance da legitimidade, resultam em uma tendência de homogeneização das estruturas organizacionais, definida por DiMaggio e Powell (1983) como isomorfismo. O isomorfismo institucional, por sua vez, desdobra-se em: isomorfismo coercitivo (em função de imposição legal), mimético (imitação espontânea de instituições de outras organizações com vistas a alcançar a legitimidade) e normativo (fruto da profissionalização).

Enfim, no que tange ao constructo do isomorfismo coercitivo, ressalta-se que as pressões legislativas/regulatórias compelem as organizações a se engajarem em causas sociais





e ambientais (Sousa-Filho, & Lourenço, 2020). Neste Caso de Ensino, fica patente o reflexo das mudanças dos valores sociais na evolução legislativa e seus impactos nas atividades da indústria tabagista.

**Questão 3** – Diante do conflito entre acionistas minoritários, demandando maior transparência por meio da manutenção do capital aberto, e o acionista controlador, o qual objetivava o fechamento de capital justamente por ter a opinião contrária, justifique o posicionamento do grupo controlador a partir da perspectiva da Teoria Institucional, precipuamente, a partir da proposta, também, adotada pelos concorrentes, de redirecionamento de gastos estruturais de transparência e *disclosure* para gastos em causas ambientais e sociais.

**Plano de resolução da questão 3** - A reflexão aqui pretendida é no sentido de o discente perceber o comportamento da companhia no fechamento de capital e redirecionamento de gastos para causas sociais, o qual pode ser explicado pelo isomorfismo mimético e coercitivo. O isomorfismo mimético pode ser utilizado para explicar o comportamento da empresa no fechamento de capital, uma vez que a Souza Cruz era a única empresa do setor de tabaco de capital aberto, e no redirecionamento de despesas de transparência e *disclosure* para causas ambientais e sociais, estratégia essa também verificada nos concorrentes. Ademais, o isomorfismo coercitivo pode explicar parte do comportamento dos *players* do setor, visto que diante da proibição de veiculação de propagandas em meios tradicionais de comunicação, as estratégias de manutenção, recuperação e ganho de legitimidade tiveram que ser alteradas.

### 2.4.3. Teoria dos Stakeholders

Conforme supramencionado, a Teoria dos *Stakeholders* se propõe a investigar as práticas de legitimação organizacional junto a diferentes grupos de interesse, no sentido de se tentar delinear os objetivos organizacionais de modo a melhor atender os múltiplos interesses, muitas vezes antagônicos.

A respeito da tentativa de conciliação de múltiplos interesses, ressaltam-se as seguintes abordagens: instrumental e normativa. A abordagem normativa defende que os interesses de todos os *stakeholders* devem ser atendidos, mesmo sob a ausência de benefícios óbvios, ou seja, mesmo que o poder sob a organização da parte interessada não se evidencie, todos os interesses devem ser considerados; enquanto a abordagem instrumental enfatiza as melhorias no desempenho organizacional e a cooperação mútua, negando o comportamento oportunista (Manzarul, 2018).

Inserida no modelo instrumental, a proposta de Clarkson (1995) *classifica os stakeholders* em duas categorias: primárias e secundárias. As partes interessadas primárias são priorizadas, pois, seu apoio é considerado vital para a continuidade da empresa, incluem-se nesse grupo: acionistas, emprestadores, fornecedores, clientes, governo, comunidade. As partes interessadas secundárias não são vinculadas à organização de forma transacional e não são consideradas críticas para a sobrevivência da organização, dentre elas, citam-se: os ambientalistas, Organizações não Governamentais (ONGs), a mídia, os órgãos de defesa do consumidor, entre outros.

Das interações entre as partes interessadas, destacadas no presente estudo, resta claro que os acionistas buscam, precipuamente, o lucro financeiro, enquanto os ambientalistas/ONGs



têm como foco as causas sociais e ambientais. Nesta tônica, o Estado emerge como mediador e, do ponto de vista de Archel (2009), intervém no sentido de legitimar as práticas organizacionais voltadas para o lucro e para a perpetuação das relações de poder previamente existentes, o que, neste Caso de Ensino, se traduz na concessão de benefícios fiscais à indústria tabagista em detrimento das demandas sociais por saúde pública.

**Questão 4** - Ao analisar o papel do governo na situação apresentada, sob a ótica da Teoria dos *Stakeholders*, indique qual a decisão a ser tomada pelos governantes quanto à renovação dos incentivos fiscais que impactariam a Fábrica da Souza Cruz em Uberlândia - MG. Lembre-se de analisar os pontos positivos e negativos trazidos com a fábrica e também o que ocorreu com a planta de Cachoeirinha - RS. Pondere e justifique sua decisão a partir dos aspectos teóricos das Teorias da Legitimidade, *Stakeholders* e Institucional.

**Plano de resolução da questão 4** - A priori, cabe mencionar que a unidade de Cachoeirinha teve suas operações descontinuadas em função de subsequentes altas no IPI. Além disso, embora doenças graves como câncer, doenças cardiovasculares e respiratórias crônicas, sejam atribuídas ao consumo de cigarro, a indústria tabagista constitui uma cadeia produtiva que atrai capital e gera empregos, impactando, inclusive a agricultura familiar. Posto isso, o aluno poderia defender tanto a manutenção quanto a descontinuidade dos incentivos fiscais, desde que com base em aspectos que transcendam à visão de maximização do retorno do acionista, intrínseca à perspectiva teórica do *shareholder*. Assim, em defesa da companhia poderia ser dito que, em que pese os mencionados malefícios à saúde pública associados ao tabagismo, e, não obstante o governo de 2018 ter sido eleito com o apoio de diversas ONGs, em linha com Archel (2009), o Município de Uberlândia deveria continuar a prover incentivos fiscais à unidade fabril da Souza Cruz neste situada, haja vista as externalidades positivas geradas pela cadeia produtiva do tabaco na região, como renda, emprego e infraestrutura, representando assim uma legitimação de grupos específicos a partir da justificativa do bem estar social local. Por outro lado, ao defender a não renovação do incentivo fiscal, advogando pela visão das ONG's, poderia ser dito que tal fato não inviabilizaria o negócio, apenas o oneraria frente às mudanças de valores da sociedade, contemplando aspectos da decência humana ante as questões inerentes ao sucesso comercial da companhia, em conformidade com a Teoria dos *Stakeholders*, especificamente, no que concerne ao desafio de identificação e priorização de interesses.

## Referências

- Alberton, A., & Silva, A. B. (2018). Como escrever um bom caso para ensino? Reflexões sobre o método. *Revista de Administração Contemporânea*, 22(5), pp. 745-761.
- Archel, P., Husillos, J., Larrinaga, C., & Spence, C. (2009). Social disclosure, legitimacy theory and the role of the state. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 22(8), pp. 1284-1307. Recuperado em 10 outubro, 2020, de <https://doi.org/10.1108/09513570910999319>.



- Aversa, M. B. (2006). *O processo de accountability como estratégia de negócio: o caso Souza Cruz e a implantação da norma AA 1000*. Dissertação de mestrado. Universidade do Estado de Santa Catarina, Florianópolis, Brasil.
- Bebbington, J., Larrinaga-González, C., & Moneva-Abadía, J.M. (2008). Legitimizing reputation/the reputation of legitimacy theory. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 21(3), pp. 371-374. Recuperado em 10 outubro, 2020, de <https://doi.org/10.1108/09513570810863969>.
- Boeira, S. L., & Cunha, C. R. (2010). Souza Cruz: história e ideologia contemporânea sobre responsabilidade social. *Revista Internacional Interdisciplinar Interthesis*, 7(2), pp. 276-315.
- Chen, J. C., & Roberts, R. W. (2010). Toward a More Coherent Understanding of the Organization–Society Relationship: A Theoretical Consideration for Social and Environmental Accounting Research. *Journal of Business Ethics*, 97, pp. 651–665.
- Clarkson, M. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20, pp. 65-91.
- Deegan, C. (2002). Introduction: The legitimising effect of social and environmental disclosures – a theoretical foundation. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 15(3), pp. 282-311. Recuperado em 10 outubro, 2020, de <https://doi.org/10.1108/09513570210435852>.
- Deegan, C. (2018). Legitimacy theory. Em Hoque, Z. (Ed.). *Methodological Issues in Accounting Research: Theories and Methods*. 2. ed. London: Spiramus Press Ltd. (pp. 204-222).
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American sociological review*, pp. 147-160.
- Instituto Nacional de Câncer (2020). Observatório da Política Nacional de Controle do Tabaco. Ministério da Saúde. Brasília: DF. Recuperado em 10 de outubro de 2020 de <https://www.inca.gov.br/observatorio-da-politica-nacional-de-controle-do-tabaco>
- Kist *et al* (2018). Anuário Brasileiro do Tabaco 2018. *Editora Gazeta Santa Cruz*. Recuperado em 07 de outubro de 2020 de: <http://www.editoragazeta.com.br/produto/anuario-brasileiro-do-tabaco-2018/>
- Laguardia H. (2017). Fábrica da Souza Cruz em Minas está prestes a fazer exportação. *Jornal O Tempo*. Recuperado em 09 de outubro de <https://www.otempo.com.br/opiniaio/minas-s-a/fabrica-da-souza-cruz-em-minas-esta-prestes-a-fazer-exportacao-1.1474815>
- Lei n. 12.546, de 14 de dezembro de 2011 (2011). Institui o Regime Especial de Reintegração de Valores Tributários para as Empresas Exportadoras (Reintegra); dispõe sobre a redução





do Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI) à indústria automotiva; altera a incidência das contribuições previdenciárias devidas pelas empresas que menciona; altera as Leis nº 11.774, de 17 de setembro de 2008, nº 11.033, de 21 de dezembro de 2004, nº 11.196, de 21 de novembro de 2005, nº 10.865, de 30 de abril de 2004, nº 11.508, de 20 de julho de 2007, nº 7.291, de 19 de dezembro de 1984, nº 11.491, de 20 de junho de 2007, nº 9.782, de 26 de janeiro de 1999, e nº 9.294, de 15 de julho de 1996, e a Medida Provisória nº 2.199-14, de 24 de agosto de 2001; revoga o art. 1º da Lei nº 11.529, de 22 de outubro de 2007, e o art. 6º do Decreto-Lei nº 1.593, de 21 de dezembro de 1977, nos termos que especifica; e dá outras providências. Brasília: DF. Recuperado em 11 outubro, 2020, de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2011-2014/2011/lei/112546.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2011-2014/2011/lei/112546.htm).

*Lei n. 9.294, de 15 de julho de 1996* (1996). Dispõe sobre as restrições ao uso e à propaganda de produtos fumíferos, bebidas alcoólicas, medicamentos, terapias e defensivos agrícolas, nos termos do § 4º do art. 220 da Constituição Federal. Brasília: DF. Recuperado em 11 de outubro, 2020, de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19294.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19294.htm).

Lindblom, C.K. (1994): The implications of organizational legitimacy for corporate social performance and disclosure. *Critical Perspectives on Accounting*. In: Critical Perspectives on Accounting Conference. New York.

Manzurul, A. (2018). Stakeholder theory in accounting research. Em Hoque, Z. (Ed.). *Methodological Issues in Accounting Research: Theories and Methods*. 2. ed. London: Spiramus Press Ltd. (pp. 266-278).

Michelon, G., Rodrigue, M., & Trevisan, E. (2020). The marketization of a social movement: activists shareholders and CSR disclosure. *Accounting, Organizations and Society*, 80, pp. 1-18.

Moll, J., Burns, J., & Major, M. (2018). Institutional theory in accounting research. Em Hoque, Z. (Ed.). *Methodological Issues in Accounting Research: Theories and Methods*. 2. ed. London: Spiramus Press Ltd. (pp. 225-240).

Saito *et al* (2018). Relevância do Setor de Tabaco no Brasil. *Tendências Consultoria Integrada*. Recuperado em 08 de outubro de 2020 de: <http://www.sinditabaco.com.br/sobre-o-setor/relevancia-do-setor-de-tabaco/>

Sousa-Filho, J. M., & Lourenço, M. S. M. (2020). Determinants of Corporate Social Responsibility Practices: Institutional Pressure or Strategic Opportunity? *Revista de Administração da UFSM*, 13(3), pp. 535-553.

Suchman, M. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *The Academy of Management Review*, 20(3), pp. 571-610. Recuperado em 10 outubro, 2020, de <http://www.jstor.org/stable/258788>.

Vailatti, J. L., Rosa, F. S., & Vicente, E. F. R. (2017). A Teoria Institucional aplicada à Contabilidade Gerencial: da contribuição teórica e metodológica de publicações



internacionais ocorridas no período de 2006 a 2015. *Revista Catarinense de Ciência Contábil*, 16(47), pp. 97-111.