



Disponível em  
<http://www.anpad.org.br/rac>

RAC, Rio de Janeiro, v. 21, n. 3, art. 1,  
pp. 286-307, Maio/Jun. 2017  
<http://dx.doi.org/10.1590/1982-7849rac2017150166>



## **Estratégias Retóricas de Legitimação nos Relatórios da Administração: Respostas ao Movimento Antitabagista**

**Rhetorical Strategies of Legitimacy in Management Reports: Responses to Anti-Smoking Motion**

**Susana Cipriano Dias Raffaelli<sup>1</sup>**

**Paulo Mello Garcias<sup>2</sup>**

**Márcia Maria dos Santos Bortolocci Espejo<sup>2</sup>**

**Henrique Portulhak<sup>2</sup>**

Universidade de São Paulo<sup>1</sup>

Universidade Federal do Paraná<sup>2</sup>

**Artigo recebido em 25.06.2015. Última versão recebida em 01.03.2016. Aprovado em 12.03.2016.  
Publicado online em 09.08.2016.**

## Resumo

O movimento antitabagista brasileiro impulsionou o desenvolvimento de peças regulatórias que desafiaram a legitimidade das empresas do setor. As organizações podem adotar ações estratégicas retóricas, visando ganhar, manter ou recuperar legitimidade. Tais ações são evidenciadas em Relatórios da Administração (RA) por se caracterizarem como instrumentos de comunicação social. Desse modo, o presente artigo almeja identificar como a empresa líder do setor tabagista, a Souza Cruz S/A, utilizou os conteúdos dos RAs como instrumento de estratégia retórica de legitimação, no período de 1986 a 2012. O Institucionalismo Organizacional foi utilizado como referencial teórico, e a metodologia para tratamento dos dados foi a análise de conteúdo. Evidenciou-se que a Souza Cruz S/A empreendeu esforços para manter sua legitimidade no período analisado, intensificando o uso de apelos retóricos (*ethos*, *pathos* e *logos*) em defesa dos argumentos: (a) fumar é uma escolha racional adulta; (b) a legislação favorece o comércio ilegal de cigarros; e (c) as atividades da empresa beneficiam a sociedade. Assim, este trabalho destaca os RAs como fonte de análise em estudos organizacionais, evidencia a retórica como possibilidade estratégica e propicia aos gestores reflexões acerca da influência do ambiente nas estratégias organizacionais.

**Palavras-chave:** legitimidade; estratégia discursiva; contabilidade; relatório da administração.

## Abstract

The Brazilian anti-smoking movement has led to the development of laws that threaten the legitimacy of companies in the sector. The companies can adopt strategic rhetorical actions in order to gain, maintain or recover legitimacy. Such actions are visible in company governance reports (GR) and characterized as social communication. Thus, this study aimed to verify how the leader in the tobacco industry, Souza Cruz S/A, used GR content as strategic rhetoric instruments for legitimacy between 1986 and 2012. Organizational institutionalism is used as the theoretical framework of this paper and data was treated to content analysis. Analysis of Souza Cruz S/A reports show efforts to maintain legitimacy during the analyzed period by using elements of rhetoric (*logos*, *pathos* and *ethos*) to defend its claims that: (a) smoking is an rational adult choice, (b) legislation supports illegal cigarette trade; and (c) company activities bring benefits to society. This study shows that is possible to use governance reports as a source of analysis in organizational studies, presents rhetoric as strategy and invites managers to reflect about the environmental influence on organizational strategies.

**Key words:** legitimacy, discursive strategy, accounting; governance report.

## Introdução

A continuidade de uma organização, de acordo com o enfoque teórico do institucionalismo organizacional, está condicionada à adoção de práticas legítimas. A legitimidade organizacional, apesar de não ser um recurso sob controle da organização, pode ser influenciada por ela por meio de ações com vistas a ganhar, manter ou recuperar legitimidade (Suchman, 1995).

As demonstrações contábeis são gêneros de discurso com conteúdos informacionais que permitem a comunicação entre a organização e as partes interessadas nos seus resultados socioeconômicos. Dentre os relatórios que compõem o conjunto dessas demonstrações contábeis está o Relatório da Administração (RA), o qual apresenta informações, fundamentalmente, qualitativas e de baixo caráter técnico (Iudícibus, Martins, Gelbcke, & Santos, 2010).

Dessa maneira, o conteúdo dos RAs pode ser utilizado como estratégia retórica de legitimação organizacional, uma vez que, por meio dele, a organização descreve como suas ações econômicas estão ligadas aos valores da sociedade. Essa estratégia torna-se evidente em momentos de mudanças institucionais (Graham, 2013; Lindblom, 1994; Richardson, 1987).

A indústria do tabaco está imersa em um ambiente que, ao longo do tempo, passou por amplas mudanças institucionais. Durante o século XX, o consumo de cigarros foi difundido e ampliado em escala mundial, gerando oportunidades para ampliação das lavouras de tabaco e da produção industrial de cigarros (Boeira & Johns, 2007; Chaloupka & Nair, 2000). Contudo, movimentos críticos contra o fumo, compostos especialmente por médicos e representantes religiosos, também foram iniciados e ampliados de forma concomitante, acarretando impactos negativos nas vendas do produto e forçando as principais empresas do setor, sobretudo as de origem britânica e estadunidense, a adotarem novas estratégias, como o direcionamento de investimentos para a América Latina (Moerman & Van Der Laan, 2005).

Da mesma forma, no Brasil, surgiram movimentos antitabagistas que impulsionaram a implantação de aparato jurídico que afetou o consumo do cigarro. Em resposta a essas mudanças institucionais, a Souza Cruz S/A, principal produtora de cigarros, fundada em 1903 e controlada pelo grupo British American Tobacco (BAT), empreendeu diferentes ações estratégicas para legitimação organizacional, envolvendo, inclusive, estratégias de *accountability*, refletindo-se nos conteúdos informacionais dos relatórios contábeis, como o RA (Boeira & Cunha, 2010).

Diante do contexto apresentado e tendo em vista a importância dos RAs como instrumento de comunicação entre empresa e sociedade (Graham, 2013; Lindblom, 1994; Richardson, 1987), questiona-se: **como o conteúdo dos RAs foi utilizado como instrumento de estratégia retórica de legitimação organizacional pela Souza Cruz S/A?** Desse modo, o objetivo geral da presente investigação é verificar como as modificações no campo institucional da indústria brasileira de tabaco afetaram o uso dos conteúdos dos RAs da Souza Cruz S/A como ferramenta de estratégia retórica orientada para a legitimidade organizacional, no período entre 1986 a 2012.

Desse modo, o objetivo geral da presente investigação é verificar como as modificações no campo institucional da indústria brasileira do tabaco afetou o uso dos conteúdos dos Relatórios da Administração da Souza Cruz S/A como ferramenta de estratégia retórica orientada para a legitimidade organizacional no período entre 1986 e 2012.

Esta pesquisa é relevante devido ao seu potencial de provocar contribuições analíticas, metodológicas e práticas. Os avanços analíticos se referem à conexão entre as mudanças contidas nos RAs e às transformações do ambiente institucional, aspecto negligenciado em trabalhos internacionais (Archel, Husillos, Larrinaga, & Spence, 2009; Higgins & Walker, 2012; Lindblom, 1994; Reverte, 2009).

Como contribuição metodológica, destaca-se a reflexão sobre a importância da utilização de RAs como fonte de dados em estudos organizacionais. Além disso, ressalta-se a amplitude do período de análise, possibilitada pela coleta de dados realizada na Biblioteca Nacional do Rio de Janeiro. Desse modo, o presente trabalho diferencia-se das pesquisas nacionais sobre o tema (Beuren, Gubiani, & Soares, 2013; Beuren, Hein, & Boff, 2011; Fank & Beuren, 2010) que, por utilizarem apenas RAs disponibilizados na base de dados da BM&FBOVESPA, limitaram suas análises aos anos posteriores a 1997. Por fim, no que tange à contribuição prática, a análise poderá propiciar aos gestores reflexões sobre a importância de estarem atentos às mudanças sociais para garantir longevidade à organização.

## Plataforma Teórica

Tendo em vista a problematização apresentada, o referencial teórico contemplado possui origem na questão de pesquisa elaborada (Bryman, 2012). Desse modo, a fundamentação teórica é demonstrada de acordo com a seguinte estrutura: (a) ambiente institucional e legitimidade organizacional; (b) retórica como estratégia discursiva de legitimidade; (c) o papel dos relatórios contábeis nas estratégias de legitimidade organizacional.

### Ambiente institucional e legitimidade organizacional

O institucionalismo organizacional ocupa-se em investigar a forma como as escolhas das organizações são moldadas no ambiente em que estão inseridas (Wooten & Hoffman, 2008). Nessa perspectiva de análise, o ambiente organizacional pode ser compreendido como o conjunto de instituições emergentes da sociedade que norteiam as ações dos atores sociais. As instituições são leis, normas e aspectos culturais e cognitivos que dão significado e estabilidade à vida cotidiana (Meyer & Rowan, 1977; Scott, 2008). Apoiados em tais conceitos, Meyer e Scott (1983) justificam a seleção das ações organizacionais pela busca de aceitação social, isto é, de legitimidade, tendo seu conceito de legitimidade organizacional fortemente pautado na visão de que as organizações absorvem passivamente as pressões do ambiente.

No entanto, as instituições podem ser transformadas e desencadear processos de mudanças institucionais (Scott, 2008). Diante desse contexto, Suchman (1995) amplia a noção de legitimidade organizacional descrevendo-a como: “A percepção ou pressuposição generalizada de que as ações de uma entidade são desejáveis ou apropriadas dentro de algum sistema socialmente construído de normas, valores, crenças e definições” (p. 574). No conceito enunciado, foi destacada a possibilidade das percepções e pressuposições serem influenciadas, portanto as organizações possuem condições de adotar estratégias para modificar tais aspectos em favor da consecução de seus objetivos (Deephouse & Suchman, 2008).

Suchman (1995) classifica as dimensões da legitimidade em pragmática, moral e cognitiva: a primeira está pautada nos interesses particulares de grupos que se relacionam com a organização; a segunda diferencia-se da primeira na medida em que se afasta da avaliação autointeressada de um público específico, aproximando-se do julgamento social das práticas organizacionais; e a terceira pode decorrer do esforço organizacional em convencer a sociedade sobre a importância das atividades realizadas pelas entidades (legitimidade com base na compreensão) ou da aceitação incondicional da organização como melhor forma de se fazer determinada atividade, tornando-se impossível imaginar outra forma de realizar o processo (legitimidade *taken-for-grantedness*).

As organizações adotam estratégias para alcançar as diferentes formas de legitimidade descritas, especialmente em momentos de mudanças institucionais (Scott, 2008). De acordo com Hoffman (1999), o canal jurídico é capaz de possibilitar essas mudanças no ambiente institucional, especialmente no que se refere às práticas corporativas sensíveis a esses mecanismos. Nesse sentido, o legislador busca gerar, por meio das leis, novos significados ou sentidos para motivar novas práticas ou desinstitucionalizar práticas anteriores.

Diante de mudanças institucionais, como alterações na legislação, a organização pode adotar estratégias a fim de ganhar, manter ou recuperar legitimidade. Dentre essas estratégias, está a utilização de elementos retóricos para alcançar objetivos institucionais.

### **Retórica como estratégia discursiva de legitimidade**

Para Aristóteles retórica se refere à “faculdade de observar, em qualquer situação dada, os meios disponíveis de persuasão” (Corbett, Roberts, & Bywater, 1984, p. 24). Assim, o termo pode ser compreendido como a arte de convencer. O estudo da retórica ficou por muito tempo relegado ao estudo superficial da aparência da comunicação, sem considerar o seu conteúdo. Porém, a partir da **nova retórica**, influenciada por Burke (1966), a persuasão é analisada no processo de mudança social e aproxima a discussão da retórica à argumentação. Para o autor, o diálogo, o debate e a argumentação são meios de justificar e defender perspectivas da realidade.

Os elementos básicos da retórica estão apoiados na retórica clássica de Aristóteles, e são rotulados como *ethos*, *logos* e *pathos*. O *ethos* está relacionado à credibilidade de quem transmite a mensagem, tendo, desse modo, a confiança do público para o qual se dirige; o *logos* trata da argumentação apoiada no raciocínio lógico de quem se pretende convencer; e o *pathos* aborda as questões de cunho emocional, é o convencimento por meio do despertar de sentimentos (medo, alegria, compaixão, entre outros) (Higgins & Walker, 2012).

Quanto às abordagens retóricas, o enfoque clássico refere-se às apresentações orais, enquanto a nova retórica considera a possibilidade de toda forma de transmissão de mensagem (falada, escrita ou por imagens) a ser empregada, intencionalmente, para convencer um público a crer, incontestavelmente, em um argumento (Buchanan, 2001; Welch, 2013). Desse modo, a nova retórica habilitou a inserção desse conceito em estudos organizacionais, especialmente no que se refere à relação do discurso e à legitimidade (Higgins & Walker, 2012). Nesse sentido, a retórica é uma forma de discurso instrumental utilizado para persuadir públicos a concordarem com afirmações e comunicar ou justificar determinadas ações organizacionais, especialmente em processos de crise no campo institucional (Green, 2004; Suddaby & Greenwood, 2005).

A estratégia retórica orientada para legitimidade pode ser analisada com base nos elementos retóricos básicos que, ajustados ao ambiente organizacional e ao uso de relatórios contábeis, podem ser descritos, de acordo com Green, Babb e Alpaslan (2008) e Higgins e Walker (2012), como: (a) *ethos*, justificativas de impacto moral ou sensibilidades éticas, que buscam destacar o papel, o posicionamento e a caracterização organizacional, tentando demonstrar semelhança entre a organização e o leitor, o foco na história organizacional para evidenciar sua reputação e as suas aspirações para o futuro; (b) *logos*, apelos direcionados para o raciocínio lógico, pois tendem a fazer cálculos metódicos de meios e fins para alcançar eficiência (ressalta-se que a racionalidade expressa pode ser apenas aparente, com argumentos embasados em crenças partilhadas pelos leitores); (c) *pathos*, justificativas sobre um determinado curso de ação com base no sentimento dos ouvintes (felicidade, tristeza, satisfação, piedade, ganância e medo, por exemplo).

As estratégias discursivas se aproximam das dimensões da legitimidade organizacional expressas por Suchman (1995). Conforme descrito anteriormente, a legitimidade pragmática descreve a aceitação das práticas organizacionais pela sociedade por meio da percepção de seus membros, de que seus interesses particulares são atingidos. Assim, os elementos retóricos *pathos* e *logos* tendem a influenciar essa forma de legitimidade, já que, por meio de apelos racionais e emocionais, as organizações buscam convencer determinados grupos sociais de que suas práticas vão ao encontro de seus objetivos. Ressalta-se, ainda, que os apelos *ethos*, por destacarem os aspectos positivos da organização, podem impactar a legitimidade moral, pois, quanto maior a credibilidade da organização, mais favorável tende a ser o julgamento da sociedade sobre suas práticas. Com isso, os apelos retóricos, se forem eficazes, podem contribuir para legitimidade cognitiva, isto é, as práticas organizacionais deixam de ser questionadas ou discutidas (Green, 2004). Desse modo, observa-se que a retórica pode ser utilizada como estratégia para

influenciar os aspectos da legitimidade organizacional, já que, conforme explica Green (2004), os apelos *pathos* são capazes de iniciar a mudança, os *logos* de implantá-las e os *ethos* de mantê-las.

## O papel dos relatórios contábeis nas estratégias de legitimidade organizacional

Dentre os relatórios que compõem o conjunto das demonstrações contábeis, está o RA, que apresenta informações fundamentalmente qualitativas e de baixo caráter técnico. Essas características possibilitam a divulgação de informações sociais e econômicas, perfazendo-se um relatório amplo de comunicação organizacional (Iudícibus *et al.*, 2010). Nesse contexto, é necessário compreender as razões que levam os administradores a divulgar informações voluntárias (Yamamoto & Salotti, 2006). Esse fenômeno pode ser explicado, de acordo com Graham (2013), por meio do entendimento sobre como os significados são construídos a partir dos relatórios contábeis.

Lindblom (1994) identificou uso da divulgação de informações voluntárias como estratégia de obtenção de legitimidade organizacional. Na mesma linha de análise, Lightstone e Driscoll (2008) observaram o gerenciamento da legitimidade organizacional realizado por empresas do Canadá, por meio de divulgação de relatórios contábeis qualitativos e voluntários. Reverte (2009) buscou explicar a divulgação da responsabilidade social de empresas com ações negociadas na Bolsa de Valores da Espanha, revelando a busca por legitimidade como o principal motivo para divulgações voluntárias. Archel, Husillos, Larrinaga e Spence (2009) analisaram, por meio da análise do discurso dos relatórios contábeis, a busca por legitimidade organizacional de uma empresa espanhola do setor automotivo, relacionando os discursos ao ambiente sociopolítico em que a organização estava inserida. Por sua vez, Higgins e Walker (2012) pesquisaram os elementos retóricos presente nos relatórios contábeis sociais e ambientais de empresas situadas na Nova Zelândia.

No cenário nacional, Fank e Beuren (2010) investigaram a evidenciação de estratégias de legitimação de acordo com as tipologias de Suchman (1995) nos RAs da empresa Petrobras. Beuren, Hein e Boff (2011) analisaram a relação entre as estratégias de legitimidades propostas por Lindblom (1994) com a geração de administradores familiares em empresas brasileiras. Considerando as estratégias de legitimação de Suchman (1995), Beuren, Gubiani e Soares (2013), investigaram a evidenciação de estratégias de legitimidade nos RAs das empresas públicas do setor elétrico brasileiro, constatando que as organizações estão em estágio de manutenção e ganho de legitimidade.

## Metodologia

A metodologia empregada foi qualitativa, caracterizada como documental e, quanto ao tempo de análise, classifica-se como longitudinal (Cooper & Schindler, 2003), abrangendo o período entre 1986 a 2012, no qual o número de peças regulatórias direcionadas à indústria tabagista teve evolução crescente, como pode ser constatado por meio de consulta às páginas eletrônicas da empresa Souza Cruz S/A e da Secretária da Receita Federal do Brasil.

Os RAs da empresa Souza Cruz S/A referentes ao período de 1986 a 1997 foram localizados no Jornal do Comércio, do Rio de Janeiro, por meio de pesquisa no acervo microfilmado da Biblioteca Nacional do Rio de Janeiro (BNRJ). Na sequência, esse material foi disponibilizado aos pesquisadores pela BNRJ em arquivos digitais. Os RAs referentes ao período de 1998 a 2012 foram coletados via *site* da Bolsa de Valores de São Paulo (BM&FBOVESPA, Recuperado de <https://www.dropbox.com/sh/k4t5cbkctgj3y87/F0mHC3ThHL>).

A metodologia de análise de conteúdo, proposta por Bardin (2004), foi utilizada como protocolo de análise de dados neste trabalho. Portanto, os pesquisadores seguiram as seguintes etapas: (a) pré-análise, composta pelas atividades de leitura flutuante, seleção do *corpus* de análise e formação de indicadores; (b) exploração do material, que consiste na execução das regras definidas na etapa de pré-

análise, sendo nela realizada a codificação do *corpus*; (c) tratamento de resultados e interpretação dos dados, em que ocorre a atribuição de sentido para os achados.

Os autores trabalharam conjuntamente em todas as etapas da análise de dados e utilizaram o *software* NVIVO10<sup>®</sup> como instrumento de análise. Assim, inicialmente, os 26 Relatórios da Administração foram inseridos no programa mencionado. Na sequência, os autores definiram, com base nos trabalhos de Green *et al.* (2008) e Higgins e Walker (2012), questões norteadoras para identificarem os trechos que apresentavam elementos retóricos: (a) a narrativa busca explicar algum fato por meio de argumentos que qualifiquem a imagem ou a opinião da empresa sem que seja possível comprovar os argumentos expostos?; (b) a narrativa descreve a posição de destaque da empresa (premiações, pioneirismo, liderança, etc.); (c) a narrativa apresenta afirmações que coloquem a empresa como capaz de superar cenários adversos inviáveis de confirmação?; (d) as afirmações ou a argumentação da empresa revelam preocupação com a capacidade de gerar benefícios sociais e econômicos para terceiros?; (e) as afirmações expressam relação de amizade da empresa com outras organizações e grupos sociais através de expressão **pessoal** de sentimentos (expectativas, medos, alegria, confiança, etc.), do destaque das características ou das ações de terceiros e da demonstração da aceitação de ideias de outros atores sociais?

Desse modo, os recortes do texto poderiam ser uma frase, um parágrafo ou mais que correspondessem positivamente a alguma das questões apresentadas, como ocorreu no seguinte exemplo:

A concorrência desleal no setor continua prejudicando os negócios da Companhia e gerando enormes prejuízos à sociedade como um todo. No ano em que a Companhia celebra 100 anos de existência, renovam-se as nossas esperanças de que o efetivo combate a essa atividade predatória, que tantos malefícios gera para o ambiente econômico e social, será objetivo perseguido ainda mais intensamente (Souza Cruz S/A, 2002).

Ao analisar o trecho anterior, observando os questionamentos descritos, nota-se resposta positiva para a questão e, pois a empresa se coloca próxima ao leitor quando descreve que sofre a mesma condição de risco que toda a sociedade pelas pressões da concorrência desleal, assim como ressalta sua reputação, relatando os anos que está no mercado, destaca sua característica **pessoal** de esperança e relata os efeitos da concorrência desleal à sociedade. Porém nota-se que as informações descritas não são facilmente provadas, o que legitima a escolha do trecho como exemplo de estratégia discursiva.

Nesta etapa foram obtidos 193 recortes textuais, os quais foram submetidos a uma nova análise com o objetivo de identificar o elemento retórico preponderantemente presente (*pathos*, *ethos* ou *logos*), considerando, nesse processo de categorização, o sentido da mensagem, ou seja, o conteúdo latente. A Tabela 1 descreve os sentidos atribuídos a cada categoria considerada nesse processo de classificação.

Tabela 1

### Categorias de Análise Retórica

| Categoria     | Sentidos latentes atribuídos   |
|---------------|--|
| <i>Pathos</i> | Gerar sentimento de medo ao explorar riscos e incertezas do mercado, de orgulho pela organização, de lealdade e de amizade e despertar confiança.  |
| <i>Logos</i>  | Ênfase na produção do valor esperado para indivíduos (lucratividade de ações, salários, etc.) e na eficiência da organização (produtividade e eficácia) e argumentação com base em dados (numéricos, jurídicos e científicos).   |
| <i>Ethos</i>  | Ênfase em resultados que a organização gera para a coletividade (geração de empregos, impostos e projetos sociais) e na capacidade da organização em realizar atividades adequadamente (estrutura organizacional, premiações, certificações, etc.), destacando sua história, tradição, honra e futuro. |

**Nota.** Fonte: Elaborada pelos autores.

Na sequência, foi realizada a análise descritiva dessas informações, sendo evidenciada a frequência em que os apelos retóricos foram utilizados pela organização ao longo do período analisado. Também foi analisado o conteúdo manifesto dos 193 trechos selecionados, emergindo desses dados as categorias expostas na Tabela 2.

Tabela 2

### Categorias Temáticas Manifestas

| <b>Categorias</b>                   | <b>Descrição</b>  | <b>Palavras-chave</b>  |
|-------------------------------------|---|--|
| Concorrência Desleal                | Cita a existência de um mercado informal de cigarros.   | Concorrência desleal, contrabando, informal, ilegal, evasão fiscal e falsificação.   |
| Investimento                        | Divulga os investimentos em estrutura física e em capital humano.   | <i>invest</i> (ex: investimento e investindo), inauguração.  |
| Mercado                             | Apresenta aspectos relacionados à compra de matéria-prima ou à venda de produtos.                               | Importação, exportação, balança comercial, vendas, mercado, participação, crescimento e preço.                                 |
| Movimentos Antitabagistas           | Descreve a posição da empresa frente às manifestações contra a indústria do cigarro.                            | Tabagismo debate, direito dos consumidores, judicial, ações legais, informação e propaganda.                                   |
| Responsabilidade Social e Ambiental | Destaca a sustentabilidade socioeconômica da empresa.   | Responsabilidade, sociedade, comunidade, emprego, treinamento, prêmio, práticas sociais, ambiental, social e sustentabilidade. |
| Resultado                           | Divulga o desempenho operacional e financeiro da empresa.   | Remuneração, lucro, resultado, custo, competitividade, eficiência, riqueza, valor adicionado, valor agregado e produtividade.  |
| Tecnologia                          | Divulga as inovações em produtos, serviços e sistemas operacionais.   | Inovação, sistema, tecnologia, modernização e desenvolvimento produto.   |
| Tributo                             | Cita aspectos relacionados à tributação (custo que gera para a empresa ou como benefício que gera à sociedade). | Imposto e tributo.   |

**Nota.** Fonte: Elaborada pelos autores.

A partir desse processo, foram extraídos os argumentos que sustentaram as estratégias retóricas da organização frente às mudanças institucionais do campo da indústria do tabaco, como é apresentado no item a seguir.

### Análise e Discussão dos Achados

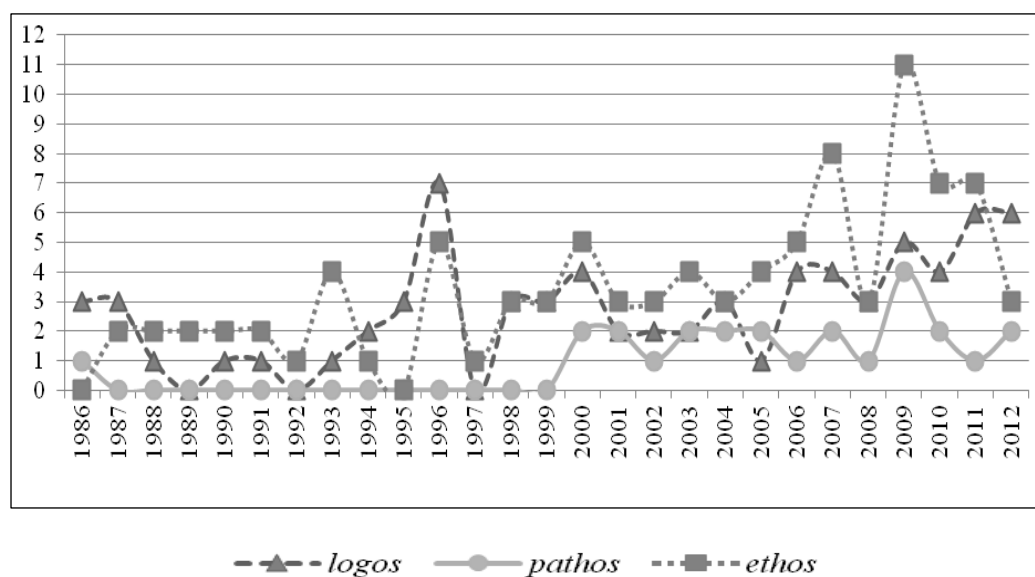
A análise e a discussão de dados foram organizadas em três subseções: (a) análise descritiva; (b) ênfase no argumento mercado – 1986 a 1994; e (c) resposta às leis antitabagistas – 1995 a 2012. A primeira apresenta aspectos gerais dos dados enquanto as duas últimas detalham os argumentos defendidos pela empresa Souza Cruz S/A em diferentes momentos históricos.



## Análise descritiva

Durante o período de 1986 a 2012, em 49% dos 193 recortes textuais obtidos nos Relatórios da Administração – Ras – da empresa Souza Cruz S/A prevaleceu o discurso voltando para beneficiar a imagem da empresa (*ethos*), seguido por argumentações com características *logos* (38%) e, por fim, foi verificado que 13% das mensagens possuíam características preponderantemente *pathos*.

A prevalência de elementos retóricos *ethos* demonstra a preocupação da empresa em manter sua credibilidade com as partes interessadas em sua atividade, visto que esse elemento remete à capacidade de gerar benefícios à sociedade e à melhora da imagem empresarial (Green, Babb, & Alpaslan, 2008; Higgins & Walker, 2012). A utilização desses elementos retóricos evoluiu no período citado de forma crescente, como é possível notar por meio da Figura 1.



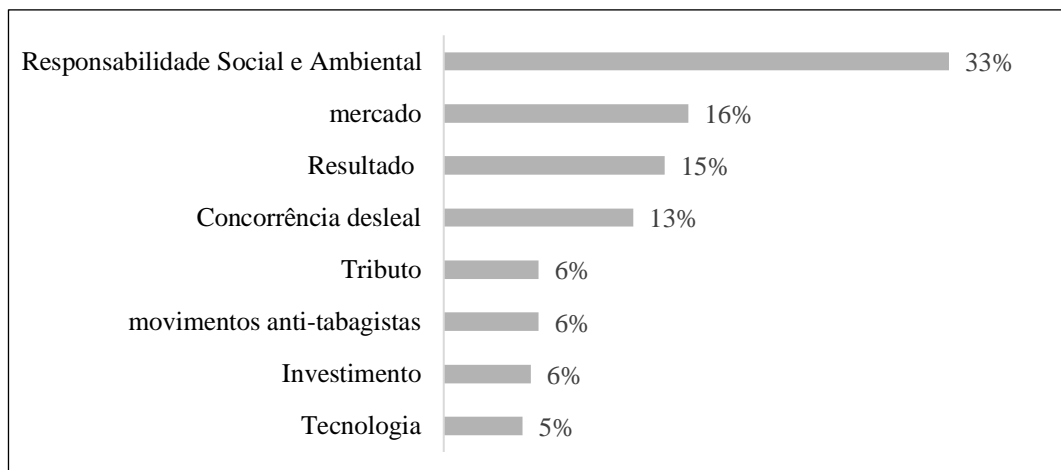
**Figura 1.** Evolução do Número de Observações de Elementos de Retórica (1986-2012)

Fonte: Elaborada pelos autores.

Por meio da Figura 1, observa-se que o elemento *ethos* aparece com maior ênfase entre as abordagens, tendo sido superado por argumentações e apelos *logos* apenas entre 1994 e 1997. O elemento *pathos* apresenta a menor participação no discurso da Souza Cruz S/A, sendo importante observar que, antes de 1999, ele não foi identificado nos RAs, e que vem mantendo sua participação desde então.

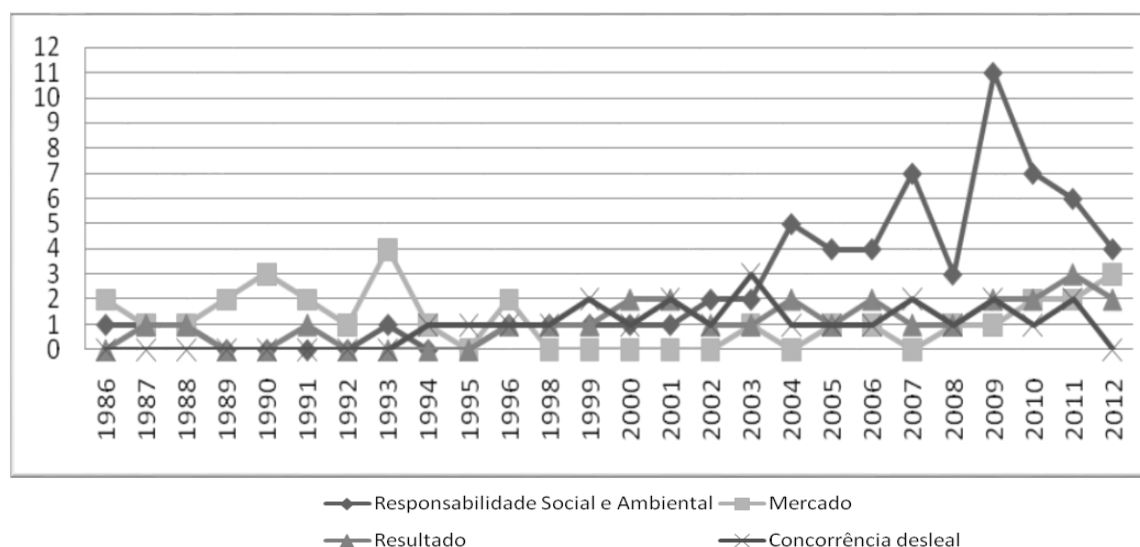
O cenário exposto revela que, com base no conceito de retórica descrito por Burke (1966), a organização modificou a forma de argumentar e defender sua perspectiva da realidade. Os apelos retóricos com base na manutenção da boa imagem da empresa (*ethos*) e na eficiência organizacional em defender os interesses dos indivíduos (*logos*) deixaram, aparentemente, de ser suficientes para a manutenção da legitimidade organizacional.

Com relação à temática observada por meio da análise latente dos trechos selecionados dos RAs, notou-se que o tema Responsabilidade Social e Ambiental foi o mais recorrente, presente em 33% das mensagens. Na sequência, como pode ser observado na Figura 2, aparecem as categorias temáticas Mercado, Resultado e Concorrência Desleal.



**Figura 2.** Categorias Temáticas Observadas nos RAs da Empresa Souza Cruz S/A (1986-2012)  
Fonte: Elaborada pelos autores.

As temáticas apresentadas na Figura 2 fizeram parte de trechos do RA com característica de persuasão; desse modo, possuem conexão com um contexto específico que se modifica ao longo do tempo. Por sua vez, a Figura 3 demonstra a distribuição dos quatro principais temas no período analisado.



**Figura 3.** Evolução das Categorias Temáticas nos RAs da Empresa Souza Cruz S/A (1986-2012)  
Fonte: Elaborada pelos autores.

Como é possível notar por meio da Figura 3, no período inicial da análise, o principal tema submetido à retórica foi o Mercado, tendo sido utilizado, ininterruptamente, entre 1986 e 1994, enquanto os temas Responsabilidade Social e Resultado foram apresentados pontualmente.

Ainda no ano de 1994, a temática Concorrência Desleal foi introduzida, tornando-se constantemente presente nos RAs desde então. A partir de 1995, ocorreu um deslocamento do eixo temático com redução à ênfase em Mercado e concentração em Responsabilidade Social, Resultado e Concorrência. Comparando a análise descritiva das Figuras 1, 2 e 3, nota-se que, também após 1995, mais especificamente no ano de 1999, começaram a ser utilizados elementos retóricos *pathos* e, além disso, ocorreu aumento quantitativo de partes dos textos dos RAs, com utilização de todos os elementos retóricos desde então.

As mudanças temáticas e de uso de elementos retóricos observadas tendo como pano de fundo a evolução do ambiente legal. Primeiramente, foi sancionada a Portaria n.º 477 (1995), que recomenda às

emissoras de televisão a restrição de conteúdos televisivos que favoreçam o hábito de fumar. Esse foi o primeiro passo para a restrição das estratégias de marketing das indústrias de cigarros. Além disso, a Lei n.º 9.782 (1999) definiu a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA) como responsável pela regulamentação de produtos fumígenos, fato que potencializou o surgimento de peças regulatórias que afetaram o setor de forma rigorosa. Depreende-se, assim, com base em Hoffman (1999), que os legisladores utilizaram-se do canal jurídico para buscar desinstitucionalizar o hábito tabagista. Desse modo, a partir de 1995, indo de encontro ao enunciado teoricamente, a empresa Souza Cruz S/A utilizou estratégias retóricas buscando bloquear essas transformações e manter sua legitimidade. Isto é, a empresa modificou os conteúdos dos seus argumentos informacionais como forma de iniciar a defesa do seu ponto de vista.

Assim, a observação primária dos RAs da Souza Cruz S/A leva a análise a ser dividida em dois períodos: o primeiro, entre 1986 a 1994, intitulado como a **ênfase no argumento mercado**, e o segundo período, entre 1995 a 2012, como **resposta ao antitabagismo**.

### **Ênfase no argumento mercado – 1986 a 1994**

A análise dos RAs da empresa Souza Cruz S/A aponta que o ambiente macroeconômico brasileiro, entre 1980 e 1990, caracterizado por elevados índices de inflação e pelos decorrentes planos econômicos de controle à inflação, influenciou fortemente sua estratégia retórica, que teve como principal argumento retórico o Mercado. Denota-se como principal afirmação defendida pela empresa no período a de que ela era uma empresa economicamente eficiente e capaz de superar as adversidades do desfavorável cenário econômico brasileiro. O seguinte excerto de seu RA referente a 1986 exemplifica essa afirmação:

Com a introdução do Plano Cruzado em 28 de fevereiro, os preços ficaram congelados em níveis perto de 95% abaixo dos seus custos reais, visto que estes haviam sofrido os efeitos da elevada inflação dos meses de janeiro e fevereiro. Esta situação perdurou até 16 de setembro, data em que o IPI foi reduzido de 54,64% para 50%, esta redução foi equivalente a um aumento, para a indústria, de 27,5%, sem, contudo, afetar o consumidor. **Em função desses fatores, a Companhia foi obrigada a tomar uma série de providências para fazer face à redução de rentabilidade do setor de cigarros:** a suspensão, a partir de agosto, de toda a propaganda; a retirada do mercado de diversas marcas de baixo volume de contribuição; a reorganização da distribuição e a racionalização dos estoques de matérias-primas. **Embora algumas dessas medidas tenham implicado certos riscos, foi possível administrar a Empresa durante esse período sem que tivessem sido comprometidas suas funções básicas** (Souza Cruz S/A, 1987, p. 13, grifo nosso).

O discurso retórico centrado na capacidade de vencer as adversidades ainda continuou sendo observado até a década de 1990, como ressalta o seguinte trecho do RA referente a 1991: “A participação da Souza Cruz no mercado total foi de 83,7%, superior em 1,8 pontos percentuais em relação de 1990, refletindo uma presença crescente mesmo em um mercado conjunturalmente em queda” (Souza Cruz S/A, 1992, p. 9). Deste modo, observa-se que os elementos retóricos *ethos* e *logos* foram utilizados com maior ênfase durante o período, evidenciando, de acordo com Green (2004), o uso de estratégia retórica voltada para a manutenção da legitimidade e busca de apoio para iniciar mudança no ambiente de negócios organizacional.

Em resumo, o cenário exposto evidencia que, da década de 1980 a 1994, a inflação se apresentou como um dos maiores desafios para a empresa Souza Cruz S/A. As estratégias discursivas realizadas pela empresa nos RAs buscaram demonstrar a qualidade ética e de eficiência da empresa apesar do cenário macroeconômico encontrado.

## Resposta às leis antitabagistas – 1995 a 2012

Conforme descrito anteriormente, entre 1995 e 2012, as leis passaram a exercer maior impacto no setor tabagista, especialmente a partir da criação da ANVISA. Destaca-se que, entre 2000 e 2005, foi criado um conjunto de regras direcionadas para as operações de marketing, produção e de vendas da indústria do tabaco, que objetiva cercar o consumo deste produto. Com relação às estratégias de marketing, a principal peça regulatória é a Lei nº 10.167 (2000), que proibiu a veiculação de comerciais de produtos derivados de tabaco. No ano subsequente, as empresas também foram obrigadas a divulgar, além das advertências sobre os males do fumo, imagens ilustrando tais consequências. O processo de produção da indústria do tabaco também foi influenciado pela ANVISA, como observado pela determinação de quantidades máximas de alcatrão, nicotina e monóxido de carbono contidas no cigarro por meio da Resolução - RDC nº 46 (2001). A temática relacionada a vendas de cigarro foi afetada pela Resolução - RDC nº 15 (2003), emitida pela mesma agência, que proíbe a negociação do tabaco e seus derivados por meio da Internet. Em 2011, foi sancionada a Lei Federal nº 12.546, que criou ambientes de uso coletivo livres de produtos fumígenos, restringindo assim os ambientes de consumo do tabaco.

Esse contexto demonstra que, apesar do cigarro ser lícito no Brasil, a legislação para o desincentivo desse hábito foi crescente, em quantidade e rigor. Com isso, evidencia-se que a atividade das empresas do setor passou a ser questionada, isto é, a empresa passou a perder a legitimidade cognitiva, descrita por Suchman (1995) como o nível mais profundo de legitimidade.

No período entre 1995 e 2012, foram identificados diferentes eixos temáticos dispostos concomitantemente ao longo do tempo, especialmente sobre os temas Responsabilidade Social e Ambiental, Resultado e Concorrência Desleal, compondo um conjunto de argumentações em resposta ao antitabagismo. Desse modo, para compreender a evolução desses itens dispostos nos fragmentos dos RAs da Souza Cruz S/A, a análise deu início por meio da interpretação dos seus conteúdos latentes.

Com isso, no período de 1995 a 2012, foi possível notar que os argumentos que sustentam a resposta da Souza Cruz S/A ao antitabagismo se assentam em torno de três afirmações: (a) fumar é uma escolha racional adulta; (b) a regulação restringe apenas empresas formais, que geram resultados positivos para toda a sociedade, e favorece o comércio ilegal de cigarros, que gera malefícios para esta; (c) as atividades da empresa geram benefícios para a sociedade como um todo e para os indivíduos. A construção desses argumentos ao longo do tempo é apresentada a seguir.

### ***Afirmação (a): fumar é uma escolha racional adulta***

Para expressar a perspectiva dessa afirmação, a empresa formou argumentos tendo a categoria temática Movimento Antitabagista como eixo principal para sustentar esse argumento entre 1995 e 2002, prevalecendo o elemento retórico *logos*; entre 2004 e 2012, a temática foi deslocada para Responsabilidade Social e Ambiental e, paralelamente, os elementos retóricos *ethos* e *pathos* foram utilizados com maior frequência, como evidenciado na Tabela 3.

Tabela 3

**Conteúdos Temáticos e Elementos Retóricos que Formaram a Afirmação A, com Base nos Relatórios da Administração da Souza Cruz S/A (1995-2012)**

| Ano  | Temas                   |                                     |            | Elementos Retóricos |       |        |
|------|-------------------------|-------------------------------------|------------|---------------------|-------|--------|
|      | Movimento Antitabagista | Responsabilidade Social e Ambiental | Tecnologia | Logos               | Ethos | Pathos |
| 1995 | ■                       |                                     |            | ■                   |       |        |
| 1996 | ■                       |                                     |            | ■                   |       |        |
| 1998 | ■                       |                                     |            | ■                   |       |        |
| 1999 | ■                       |                                     |            | ■                   |       |        |
| 2000 | ■                       |                                     | ■          | ■                   | ■     | ■      |
| 2001 | ■                       |                                     |            | ■                   |       |        |
| 2002 | ■                       |                                     |            | ■                   |       |        |
| 2004 |                         | ■                                   |            | ■                   | ■     |        |
| 2006 |                         | ■                                   |            |                     |       | ■      |
| 2007 |                         |                                     | ■          |                     |       |        |
| 2009 |                         |                                     |            |                     | ■     | ■      |
| 2010 |                         |                                     |            |                     | ■     |        |
| 2012 |                         |                                     |            |                     |       | ■      |

**Nota.** Fonte: Elaborada pelos autores.

Os argumentos que sustentam a afirmação da Souza Cruz S/A iniciam com a primeira menção sobre o tema Movimento Antitabagista verificada no RA referente a 1995, quando a empresa relata que:

A Souza Cruz adotou novo posicionamento frente aos movimentos anti-tabagistas, com o **objetivo de melhor esclarecer a opinião pública e defender os direitos dos consumidores de seus produtos**. Dentro deste novo enfoque, foi ampliada a participação da Companhia no debate de questões controversas, assim como foram desenvolvidas campanhas de mídia, dentre as quais se destaca a da “convivência, a menor distância entre dois pontos de vista”, divulgada nos principais veículos, de comunicação a nível nacional (Souza Cruz S/A, 1996, p. A9, grifo nosso).

O trecho grifado revela postura de defesa dos interesses dos consumidores e dos produtos ofertados pela empresa. Desse modo, a justificativa da Souza Cruz S/A exemplificada enquadra-se ao elemento retórico *logos*, pois, à luz de Green *et al.* (2008) e Higgins e Walker (2012), nota-se a busca em transmitir preocupação e capacidade em atender os interesses individuais. No RA referente a 1996, além de manter a posição mencionada, ela ressalta a liberdade de escolha exercida pelo consumidor:

Ainda em 1996, a Souza Cruz iniciou a divulgação, de forma pioneira na América Latina, dos teores de alcatrão e nicotina de seus cigarros, tanto na embalagem como na publicidade de suas marcas, **objetivando oferecer cada vez mais informações ao consumidor, aprimorando o exercício de sua liberdade de escolha** (Souza Cruz S/A, 1997, p. A7, grifo nosso).

A empresa salienta que o consumidor, dotado de capacidade de escolha, precisa de informação para decidir entre consumir ou não o produto. Assim, a Souza Cruz S/A apresenta-se como uma organização que auxilia os consumidores a alcançarem o seu bem estar, por meio da defesa de seus direitos. Essa forma de aceitação social é definida por Suchman (1995) como legitimidade pragmática.

A temática Responsabilidade Social e Ambiental foi o argumento empregado com maior frequência após 2004 para sustentar a posição defendida pela empresa. Essa temática adentra a discussão a partir da evidenciação de encontro promovido para estabelecer diálogo com a sociedade, como apresentado no RA do referido ano:

Em 2004, a **Souza Cruz publicou seu Relatório Social Corporativo 2003/04**, dando continuidade ao seu **processo de diálogo com os principais segmentos da sociedade brasileira que afetam direta ou indiretamente os seus negócios**. O Relatório segue o mais rigoroso padrão ético – a norma internacional AA 1000, que regula o desempenho social das organizações. Na preparação deste segundo relatório, participaram **38 representantes de entidades governamentais e não governamentais, da comunidade médica e científica, de entidades de classe, de investidores, de produtores de fumo, legisladores**. Os temas que mais se destacaram nestas discussões foram o do acesso de **menores de 18 anos aos produtos de tabaco e o de riscos e informações aos consumidores. Respondendo às expectativas legítimas dos participantes**, a Souza Cruz se comprometeu com uma série de atividades e ações que estão sendo desenvolvidas por diferentes áreas da companhia. O Relatório foi acompanhado pelo *Bureau Veritas Quality International (BVQI)*, entidade especialmente contratada para verificar a conformidade do processo à norma AA 1000 (Souza Cruz S/A, 2004, p. 4, grifo nosso).

O texto acima sugere que, na ocasião, a empresa iniciou um processo de reconhecimento das demandas do seu público, destacando as expectativas dos participantes como legítimas, com isso, caracterizando o uso de técnica retórica para aproximar o leitor da empresa. Observa-se que os temas abordados, implicitamente, favorecem a posição da empresa com relação ao consumo adulto de cigarros e à necessidade de informação aos consumidores sobre os riscos desse produto, denotando maior uso de elementos *ethos* e *pathos* na busca por legitimidade moral e pragmática, conforme descrito por Green (2004).

***Afirmção (b): a regulação restringe apenas empresas formais que geram resultados positivos para toda a sociedade***

Os argumentos que sustentam essa afirmação foram paulatinamente construídos com base no tema Concorrência Desleal, que abrange o impacto negativo do mercado ilegal de cigarros para a economia brasileira e para a saúde dos consumidores. Em 1999, a empresa demonstrou em seu RA a preocupação em auferir maior credibilidade ao seu argumento por meio da contratação de instituto para o fornecimento de informações estatísticas sobre a participação do mercado informal dos cigarros:

A partir do ano 2000, a Empresa aprimorará a sua sistemática de apuração de participação no mercado, utilizando Instituto especializado para conferir maior precisão estatística, tendo em vista as mudanças ocorridas neste mercado e em especial o crescimento da informalidade (Souza Cruz S/A, 1999, p. 4).

Inicialmente a retórica que envolveu a argumentação da Souza Cruz S/A teve base no elemento retórico *logos*, voltada para justificar questões relacionadas aos resultados financeiros gerados pela companhia; porém, a partir de 2000, os apelos *pathos* passaram a prevalecer na discussão e outras temáticas foram conectadas ao eixo central deste debate. A Tabela 4 ilustra a relação entre o foco temático e o elemento retórico predominante ao longo do tempo.

Tabela 4

**Conteúdos Temáticos e Elementos Retóricos que Formaram a Afirmação B, com Base nos Relatórios da Administração da Souza Cruz S/A (1995-2012)**

| Ano  | Temas                |                           |                   |         |                                     |       | Elementos Retóricos |       |  |
|------|----------------------|---------------------------|-------------------|---------|-------------------------------------|-------|---------------------|-------|--|
|      | Concorrência Desleal | Movimentos antitabagistas | Resultado Mercado | Tributo | Responsabilidade Social e Ambiental | Logos | Pathos              | Ethos |  |
| 1994 | ■                    |                           |                   |         |                                     |       | ■                   |       |  |
| 1995 | ■                    |                           |                   |         |                                     |       | ■                   |       |  |
| 1996 | ■                    |                           |                   |         |                                     |       | ■                   |       |  |
| 1998 | ■                    |                           |                   |         |                                     |       | ■                   |       |  |
| 1999 | ■                    |                           |                   |         |                                     |       | ■                   | ■     |  |
| 2000 | ■                    | ■                         |                   |         |                                     |       | ■                   | ■     |  |
| 2001 | ■                    |                           | ■                 |         |                                     |       | ■                   | ■     |  |
| 2002 | ■                    |                           |                   |         |                                     |       | ■                   | ■     |  |
| 2003 | ■                    |                           |                   |         |                                     |       | ■                   | ■     |  |
| 2004 | ■                    |                           |                   |         | ■                                   |       | ■                   | ■     |  |
| 2005 | ■                    |                           |                   | ■       |                                     |       | ■                   | ■     |  |
| 2006 | ■                    |                           | ■                 |         |                                     |       | ■                   | ■     |  |
| 2007 | ■                    |                           |                   |         |                                     |       | ■                   | ■     |  |
| 2008 | ■                    |                           |                   |         | ■                                   |       | ■                   | ■     |  |
| 2009 | ■                    |                           |                   |         |                                     |       | ■                   | ■     |  |
| 2010 | ■                    |                           |                   |         | ■                                   |       | ■                   | ■     |  |
| 2011 | ■                    |                           |                   |         |                                     |       | ■                   | ■     |  |
| 2012 | ■                    |                           |                   | ■       |                                     |       | ■                   | ■     |  |

**Nota.** Fonte: Elaborada pelos autores.

A partir do ano 2000, além de maior acurácia estatística ao tema Concorrência Desleal, foram incorporadas aos textos observações sobre o impacto do mercado ilegal de cigarros, como demonstra o excerto retirado do RA do referido ano:

O crescimento do mercado ilegal continua prejudicando a evolução dos negócios da Companhia. Estima-se que, do consumo total de cigarros no Brasil, cerca de 35% são produtos comercializados ilegalmente. Além de provocar os negativos efeitos sobre a sociedade ocasionados pela não arrecadação de aproximadamente R\$ 1,3 bilhão de impostos, amplia-se, também, o consumo de produtos fabricados fora do controle estabelecido pelas autoridades, em especial a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA), recentemente criada (Souza Cruz S/A, 2000, p. 1).

A empresa destaca o impacto negativo do mercado ilegal para a sociedade e para os interesses da companhia. Observa-se a incorporação em seu discurso de uma crítica velada ao Estado ao afirmar que esse não consegue controlar uma parte do mercado do tabaco. Os argumentos sobre malefícios da ilegalidade no comércio dos cigarros são reforçados nos RAs subsequentes, sendo expressos valores nominais deixados de serem arrecadados pelo Estado devido ao não recolhimento de tributos e descritos os riscos à saúde do consumidor que faz uso de produtos ilegais. A empresa se coloca, a partir de então, como defensora da sociedade, atuante na mobilização contra os males causados por esse mercado e apela por apoio das autoridades competentes para alcançar tal objetivo.

Desse modo, observa-se a utilização do argumento elaborado a partir 1995 como forma de responder a diversos contextos, e o uso do elemento *pathos* denota, conforme descrito por Green (2004), a busca por iniciar mudança. Isso sugere que a temática Concorrência Desleal mostrou-se como o argumento discursivo de maior força para enfrentar os debates antitabagistas e buscar reverter o cenário de alta pressão regulatória que gradativamente foi construído.

Da mesma forma, a Souza Cruz S/A utilizou o argumento *pathos* como forma de sensibilizar as partes interessadas em seu negócio que o hábito de fumar existe independentemente da companhia. Destarte, as ações que prejudicam a empresa não elevam o bem-estar, mas, justamente ao contrário, prejudicam-no. Nesse ponto, a empresa começa a argumentar sobre sua capacidade de gerar benefícios à sociedade.

***Afirmção (c): as atividades da empresa geram benefícios para a sociedade como um todo e para os indivíduos***

A descrição de que uma organização atende ao valor esperado pelos indivíduos está fortemente relacionada com a característica *logos* do discurso que permeia a estratégia retórica, enquanto a categoria *ethos* remete aos benefícios gerados à sociedade como um todo e, desse modo, favorece a credibilidade do emissor da mensagem que constitui uma característica fundamental para o sucesso da persuasão. Assim, desde 1996, a empresa vem destacando essas características, como ilustrado na Tabela 5.

Tabela 5

**Conteúdos Temáticos e Elementos Retóricos que Formaram a Afirmção C, com Base nos Relatórios da Administração da Souza Cruz S/A (1995-2012)**

| Ano  | Temas        |         |                                     |           |            |         | Estratégia Retórica |        |       |
|------|--------------|---------|-------------------------------------|-----------|------------|---------|---------------------|--------|-------|
|      | Investimento | Mercado | Responsabilidade Social e Ambiental | Resultado | Tecnologia | Tributo | Logos               | Pathos | Ethos |
| 1995 |              |         |                                     |           |            |         |                     |        |       |
| 1996 |              |         |                                     |           |            |         |                     |        |       |
| 1998 |              |         |                                     |           |            |         |                     |        |       |
| 1999 |              |         |                                     |           |            |         |                     |        |       |
| 2000 |              |         |                                     |           |            |         |                     |        |       |
| 2001 |              |         |                                     |           |            |         |                     |        |       |
| 2002 |              |         |                                     |           |            |         |                     |        |       |
| 2003 |              |         |                                     |           |            |         |                     |        |       |
| 2004 |              |         |                                     |           |            |         |                     |        |       |
| 2005 |              |         |                                     |           |            |         |                     |        |       |
| 2006 |              |         |                                     |           |            |         |                     |        |       |
| 2007 |              |         |                                     |           |            |         |                     |        |       |
| 2008 |              |         |                                     |           |            |         |                     |        |       |
| 2009 |              |         |                                     |           |            |         |                     |        |       |
| 2010 |              |         |                                     |           |            |         |                     |        |       |
| 2011 |              |         |                                     |           |            |         |                     |        |       |
| 2012 |              |         |                                     |           |            |         |                     |        |       |

**Nota.** Fonte: Elaborada pelos autores.



A categoria temática mais representativa, conforme se observa por meio da Tabela 5, foi a Responsabilidade Social e Ambiental, o que denota a busca da empresa em demonstrar por meio dos RAs sua capacidade de gerar benefícios à sociedade.

Em 2000, a empresa criou o Instituto Souza Cruz com a justificativa de melhorar a qualidade das suas práticas sociais empreendidas; em 2007, divulgou em seu RA que o Instituto consolida “sua imagem como ator relevante nos processos de desenvolvimento sustentável dos territórios rurais brasileiros, através do estímulo de experiências educativas voltadas ao protagonismo e ao empreendedorismo juvenil no campo” (Souza Cruz S/A, 2007, p. 12).

Na sequência, o foco no tema Resultado está relacionado, na maior parte dos RAs da Souza Cruz S/A, à capacidade da empresa em atender as expectativas das partes interessadas no seu negócio. Nessa abordagem, prevalece a lógica da eficiência, voltada para as características técnicas da organização. Nesse sentido, a Souza Cruz S/A destaca sua relação com acionistas em diversas passagens do RA do ano de 2004, como no seguinte exemplo: “Estamos interessados, principalmente, em agregar valores para os acionistas em longo prazo, buscando compreender e considerar as necessidades de todos os segmentos com os quais nos relacionamos” (Souza Cruz S/A, 2004, p. 5).

Assim, nota-se sua preocupação em manter uma imagem positiva de suas atividades por meio de ações sociais estratégicas, também exploradas de forma discursivas nos RAs. Outras questões importantes, a produtividade e a lucratividade, foram destacadas como obtidas da maneira que a sociedade compreende como correta. Portanto, as estratégias *ethos* e *logos* foram utilizadas constantemente para evidenciar, por meio da lógica e da credibilidade empresarial, que as atividades da empresa são positivas para a sociedade.

A intensificação do uso dos três elementos retóricos (*ethos*, *logos* e *pathos*) denota a intenção organizacional de recuperar a legitimidade *taken-for-grantedness*, que, segundo Suchman (1995), é alcançada quando as esferas da legitimidade moral, pragmática e cognitiva são conquistadas. Porém, conforme salientado no quadro de análise teórico, apesar da legitimidade ser um recurso organizacional e haver a possibilidade de a organização interferir nesse processo por meio de diversas estratégias, os resultados nem sempre são aqueles projetados inicialmente.

## Conclusões

A análise dos RAs por meio da retórica demonstrou que as mudanças institucionais afetaram a forma de utilização dos relatórios pela empresa Souza Cruz S/A, tanto no que se refere à temática inserida no conteúdo dos relatórios quanto à estratégia retórica utilizada, corroborando as afirmações de Hoffman (1999) e Scott (2008) sobre a inclinação das organizações adotarem estratégias de legitimidade em momentos de mudanças provocadas por nova regulamentação.

Quando as mudanças institucionais do campo eram nascentes, o RA apresentava temas em torno da lógica econômica e prevalecia a escrita técnica, focada para informar a posição econômica da empresa. A retórica estava presente como forma de valorizar a imagem da empresa junto aos acionistas e de apelar ao Estado por melhoras na estrutura macroeconômica para que a eficácia da empresa fosse ainda maior. O elemento retórico *ethos* foi utilizado fortemente pela Souza Cruz S/A, evidenciando, conforme os estudos de Green (2004) e Suchman (1995), a busca por manter a legitimidade moral já conquistada perante a sociedade.

As mudanças ocorridas do campo institucional organizacional, sobretudo devido à crescente legislação para o desincentivo do hábito tabagista, desencadearam o questionamento sobre as atividades das empresas do setor, isto é, a empresa passou a perder a legitimidade cognitiva, descrita por Suchman (1995), como o nível mais profundo de legitimidade.

Desse modo, observou-se que o RA foi utilizado como ferramenta de estratégia discursiva, pela qual foram defendidas as seguintes afirmações: (a) fumar é uma escolha adulta e racional; (b) a regulação afeta os resultados apenas de empresas que geram benefício para sociedade enquanto o mercado ilegal de cigarro é favorecido; e, por fim, (c) coloca-se como empresa que gera benefícios à sociedade. Essa mudança pode ser interpretada, à luz de Burke (1966), como os argumentos organizacionais necessários para defender a perspectiva da realidade do comunicador da mensagem.

Para defender esses argumentos, a empresa passou a utilizar de forma diferenciada os elementos retóricos, por meio de apelos à emoção (*pathos*). No mesmo período, foi dado maior foco para os elementos *ethos* e *logos*, enfocando as temáticas em torno dos debates explicitados por meio das mudanças institucionais no campo. Assim, por meio dos RAs, foi possível observar o esforço da organização em bloquear as mudanças institucionais que se acenavam e, ao mesmo tempo, adaptar-se às mudanças que não puderam ser detidas. Assim, a intensificação do uso dos três elementos retóricos (*ethos*, *logos* e *pathos*) denota a estratégia da empresa Souza Cruz S/A para recuperar a legitimidade *taken-for-grantedness*, alcançada quando as esferas da legitimidade moral, pragmática e cognitiva são conquistadas (Suchman, 1995).

Diante do exposto, este estudo corrobora as conclusões das pesquisas de Lindblom (1994), Lightstone e Driscoll (2008), Archel *et al.* (2009), Fank e Beuren (2010), Beuren *et al.* (2011) e Beuren *et al.* (2013), que confirmaram o uso dos RAs como estratégia orientada para alcançar legitimidade organizacional. Além disso, os achados desta pesquisa permitem avançar na reflexão sobre o papel da contabilidade enquanto ciência social, já que as práticas contábeis se transformam de acordo com as mudanças sociais.

A presente pesquisa também apresentou novas perspectivas que colaboram para o avanço metodológico e teórico dos estudos organizacionais, uma vez que evidenciou os relatórios contábeis como possíveis fontes de dados para compreensão do comportamento organizacional, destacando sua capacidade de revelar mais que informações puramente técnicas. Ademais, a inserção dos conceitos teóricos de retórica em análise de conteúdos organizacional oportuniza uma nova abordagem de pesquisa para esse campo do conhecimento.

Os resultados apresentados revelam limitações, sendo a principal delas decorrente da natureza da análise qualitativa que está sujeita à subjetividade de interpretação do pesquisador. No entanto, a utilização da teoria como direcionador das análises e do roteiro metodológico estabelecido resguarda a validade dos achados apresentados. Destaca-se também que os resultados desta análise estão restritos ao RA, pois, apesar de serem inúmeros os canais de comunicação possíveis para utilização de estratégias discursivas, o recorte analítico deste trabalho foi conduzido para essa fonte de dados.

Por fim, ao longo da realização desta investigação, perceberam-se as seguintes oportunidades de pesquisas: estudos que aprofundem a discussão em torno da construção do campo institucional da indústria do tabaco, ampliando a fonte de pesquisa para além da análise documental; avaliações dos impactos das mudanças institucionais por meio da Teoria Institucional Econômica, observando os impactos nos custos de transação causados pela mudança institucionais, uma vez que há indícios de que a estrutura de governança da empresa Souza Cruz S/A sofreu transformações importantes durante o período analisado e o presente estudo para outros setores econômicos, para comparação de resultados e confirmação do uso de relatórios de administração como possibilidade de estratégia discursiva.

## Agradecimentos

Os autores agradecem o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), por apoiarem a pesquisa referente a Chamada MCTI/CNPq/MEC/Capes n. 07/2011.

## Referências

- 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), 1284-1307. <http://dx.doi.org/10.1108/09513570910999319>
- Bardin, L. (2004). *Análise de conteúdo* (3a ed.). Lisboa: Edições 70.
- Beuren, I. M., Gubiani, C. A., & Soares, M. (2013). Estratégias de legitimidade de Suchman evidenciadas nos relatórios da administração de empresas públicas do setor elétrico. *Revista de Administração Pública*, 47(4), 849-875. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-76122013000400003>
- Beuren, I. M., Hein, N., & Boff, M. L. (2011). Estratégias de legitimidade organizacional de Lindblom versus geração familiar gestora de empresas familiares. *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*, 9(17), 1-20.
- Boeira, S., & Cunha, C. R. (2010). Souza Cruz: história e ideologia contemporânea sobre responsabilidade social. *Revista Internacional Interdisciplinar Interthesis*, 7(2), 276-315. <http://dx.doi.org/10.5007/1807-1384.2010v7n2p276>
- Boeira, S., & Johns, P. (2007). Indústria de tabaco vs. Organização Mundial de Saúde: um confronto histórico entre redes sociais de stakeholders. *Revista Internacional Interdisciplinar Interthesis*, 4(1), 1-25.
- Bryman, A. (2012). *Social research methods* (4th ed.). New York: Oxford University Press.
- Buchanan, R. (2001). Design and the new rhetoric: productive arts in the philosophy of culture. *Philosophy and Rhetoric*, 34(3), 183-206. <http://dx.doi.org/10.1353/par.2001.0012>
- Burke, K. (1966). *Language as a symbolic action: essays on life, literature, and method*. Berkeley: University of California Press.
- Chaloupka, F. J., & Nair, R. (2000). International issues in the supply of tobacco: recent changes and implications for alcohol. *Addiction*, 95(12s4), 477-489. <http://dx.doi.org/10.1046/j.1360-0443.95.12s4.3.x>
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2003). *Métodos de pesquisa em administração* (7a ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Corbett, E. P., Roberts, W. R., & Bywater, I. (1984). *The rhetoric and the poetics of Aristotle*. New York, NY: The Modern Library.
- Deephouse, D. L., & Suchman, M. (2008). Legitimacy in organizational institutionalism. In R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin, & R. Suddaby (Eds.), *The Sage Handbook of organizational institutionalism* (Chap. 1, pp. 49-77). London: Sage.
- Fank, O. L., & Beuren, I. M. (2010). Evidenciação das estratégias de legitimidade da tipologia de Suchman (1995) nos relatórios da administração da Petrobras. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 4(10), 25-47. <http://dx.doi.org/10.11606/rco.v4i10.34775>
- Graham, C. (2013). Teaching accounting as a language. *Critical Perspectives on Accounting*, 24(2), 120-126. <http://dx.doi.org/10.1016/j.cpa.2012.01.006>
- Green, S. E., Jr. (2004). A rhetorical theory of diffusion. *Academy of Management Review*, 29(4), 653-669. <http://dx.doi.org/10.5465/AMR.2004.14497653>

- Green, S. E., Jr., Babb, M., & Alpaslan, C. M. (2008). Institutional field dynamics and the competition between institutional logics: the role of rhetoric in the evolving control of the modern corporation. *Management Communication Quarterly*, 22(1), 40-73. <http://dx.doi.org/10.1177/0893318908318430>
- Higgins, C., & Walker, R. (2012). Ethos, logos, pathos: strategies of persuasion in social/environmental reports. *Accounting Forum*, 36(3), 194-208. <http://dx.doi.org/10.1016/j.accfor.2012.02.003>
- Hoffman, A. J. (1999). Institutional evolution and change: environmentalism and the US chemical industry. *Academy of Management Journal*, 42(4), 351-371. <http://dx.doi.org/10.2307/257008>
- Iudícibus, S., Martins, E., Gelbcke, E. R., & Santos, A. (2010). *Manual de contabilidade societária: aplicável a todas as sociedades*. São Paulo: Atlas.
- Lei nº 9.782, de 26 de janeiro de 1999. (1999). Define o Sistema Nacional de Vigilância Sanitária, cria a Agência Nacional de Vigilância Sanitária, e dá outras providências. Brasília, DF. Recuperado em 03 de dezembro, 2013, de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9782.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9782.htm)
- Lei nº 10.167, de 27 de dezembro de 2000. (2000). Altera dispositivos da Lei no 9.294, de 15 de julho de 1996, que dispõe sobre as restrições ao uso e à propaganda de produtos fumígenos, bebidas alcoólicas, medicamentos, terapias e defensivos agrícolas. Brasília, DF. Recuperado em 03 de dezembro, 2013, de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L10167.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L10167.htm)
- Lei nº 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 03 de dezembro, 2013, 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)
- Lightstone, K., & Driscoll, C. (2008). Disclosing elements of disclosure: a test of legitimacy theory and company ethics. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 25(1), 7-21. <http://dx.doi.org/10.1002/cjas.50>
- Lindblom, C. K. (1994). The implications of organizational legitimacy for corporate social performance and disclosure. *Proceedings of the Critical Perspectives on Accounting Conference*, New York, USA.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363. <http://dx.doi.org/10.1086/226550>
- Meyer, J. W., & Scott, W. R. (1983). Centralization and the legitimacy problems of local government. In J. W. Meyer & W. R. Scott (Eds.), *Organizational environments: ritual and rationality* (pp. 199-215). Beverly Hills: Sage.
- Moerman, L., & Van Der Laan, S. (2005). Social reporting in the tobacco industry: all smoke and mirrors?. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 18(3), 374-389. <http://dx.doi.org/10.1108/09513570510600747>

- Portaria Interministerial n.º 477, de 24 de março de 1995.* (1995). Brasília, DF. Recuperado em 03 de dezembro, 2013, de [http://bvsmms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/gm/1995/pri0477\\_24\\_03\\_1995.html](http://bvsmms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/gm/1995/pri0477_24_03_1995.html)
- Resolução - RDC n.º 46, de março de 2001.* (2001). Brasília, DF. Recuperado em 03 de dezembro, 2013, de [http://www.anvisa.gov.br/anvisa/legis/resol/46\\_01rdc.htm](http://www.anvisa.gov.br/anvisa/legis/resol/46_01rdc.htm)
- Resolução - RDC n.º 15, de 17 de janeiro de 2003.* (2003). Regulamenta disposições dadas pela Lei n.º 9.294 de 15 de julho de 1996 (publicidade de produtos de tabaco). Recuperado em 03 de dezembro, 2013, de <http://www.mprs.mp.br/infancia/legislacao/id2153.htm>
- Reverte, C. (2009). Determinants of corporate social responsibility disclosure ratings by Spanish listed firms. *Journal of Business Ethics*, 88(2), 351-366. <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-008-9968-9>
- Richardson, A. J. (1987). Accounting as a legitimating institution. *Accounting, Organizations and Society*, 12(4), 341-355. [http://dx.doi.org/10.1016/0361-3682\(87\)90023-7](http://dx.doi.org/10.1016/0361-3682(87)90023-7)
- Scott, W. R. (2008). *Institutions and organizations: ideas and interests* (3rd ed.). Thousand Oaks: Sage.
- Souza Cruz S/A. (1987, fevereiro 10). Relatório da administração. *Jornal do Comércio*, Caderno de Economia, p. 13. Recuperado de <https://www.dropbox.com/home/RA'S?preview=ra%27s+1986-1997.pdf>
- Souza Cruz S/A. (1992, fevereiro 14). Relatório da administração. *Jornal do Comércio*, Caderno de Economia, p. 9. Recuperado de <https://www.dropbox.com/home/RA'S?preview=ra%27s+1986-1997.pdf>
- Souza Cruz S/A. (1996, fevereiro 3). Relatório da administração. *Jornal do Comércio*, Caderno de Economia, p. A9. Recuperado de <https://www.dropbox.com/home/RA'S?preview=ra%27s+1986-1997.pdf>
- Souza Cruz S/A. (1997, fevereiro 1). Relatório da administração. *Jornal do Comércio*, Caderno de Economia, p. A7. Recuperado de <https://www.dropbox.com/home/RA'S?preview=ra%27s+1986-1997.pdf>
- Souza Cruz S/A. (1999, dezembro 31). Relatório da administração. *Jornal do Comércio*, p. 4. Recuperado de <https://www.dropbox.com/home/RA'S/1999>
- Souza Cruz S/A. (2000, dezembro 31). Relatório da administração. *Jornal do Comércio*, p. 1. Recuperado de <https://www.dropbox.com/home/RA'S/2000>
- Souza Cruz S/A. (2002, dezembro 31). Relatório da administração. *Jornal do Comércio*. Recuperado de <https://www.dropbox.com/sh/k4t5cbkctgj3y87/AADm1Mm6ubkNrSDrhT2p1R9ha/RA%27S/2002/31.12.2002.doc?dl=0>
- Souza Cruz S/A. (2004, dezembro 31). Relatório da administração. *Jornal do Comércio*, p. 4. Recuperado de <https://www.dropbox.com/home/RA'S/2004>
- Souza Cruz S/A. (2007). Relatório da administração. *Jornal do Comércio*, p. 12. Recuperado de <https://www.dropbox.com/home/RA'S/2004>
- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571-610. <http://dx.doi.org/10.2307/258788>
- Suddaby, R., & Greenwood, R. (2005). Rhetorical strategies of legitimacy. *Administrative Science Quarterly*, 50(1), 35-67. <http://dx.doi.org/10.2189/asqu.2005.50.1.35>

- Welch, K. E. (2013). *The contemporary reception of classical rhetoric: appropriations of ancient discourse*. New York; London: Routledge.
- Wooten, M., & Hoffman, A. J. (2008). Organizational fields: past, present and future. In R. Greenwood, C. Oliver, R. Suddaby, & K. Sahlin (Eds.), *The Sage handbook of organizational institutionalism* (pp. 130-147). California, Sage. <http://dx.doi.org/10.4135/9781849200387.n5>
- Yamamoto, M. M., & Salotti, B. M. (2006). *Informação contábil: estudos sobre sua divulgação no mercado de capitais*. São Paulo: Atlas.

## Dados dos Autores

Susana Cipriano Dias Raffaelli

Av. Prefeito Lothário Meissner, 632, 83408-330, Curitiba, PR, Brasil. E-mail: [susanadias.dias@gmail.com](mailto:susanadias.dias@gmail.com)

Paulo Mello Garcias

Av. Prefeito Lothário Meissner, 632, 83408-330, Curitiba, PR, Brasil. E-mail: [paulomg@ufpr.br](mailto:paulomg@ufpr.br)

Márcia Maria dos Santos Bortolucci Espejo

Av. Prefeito Lothário Meissner, 632, 83408-330, Curitiba, PR, Brasil. E-mail: [marciabortolucci@ufpr.br](mailto:marciabortolucci@ufpr.br)

Henrique Portulhak

Av. Prefeito Lothário Meissner, 632, 83408-330, Curitiba, PR, Brasil. E-mail: [hportulhak@yahoo.com.br](mailto:hportulhak@yahoo.com.br)