



XV Congresso Brasileiro de História
Econômica & 16a Conferência
Internacional de História de Empresas
Osasco, 02 a 04 de outubro de 2023



ASSOCIAÇÃO
BRASILEIRA DE
PESQUISADORES
EM HISTÓRIA
ECONÔMICA

HISTÓRIA DE EMPRESAS; HISTÓRIA DA TECNOLOGIA

Uma proposta necessária para o estudo da Companhia Souza Cruz

A necessary proposal for the study of the Companhia Souza Cruz

Igor André de Lima e Duro; Graduando em História pela Universidade Federal de
São Paulo (UNIFESP); duro.igor@unifesp.br

RESUMO: Com base nas teorias de Alfred Chandler, os pesquisadores Paulo Grigorovski e Rafael Ribeiro Pereira se empenharam em compreender como a Companhia Souza Cruz se tornou líder no setor de cigarros no Brasil frente aos numerosos desafios surgidos desde sua criação. O presente artigo pretende demonstrar as limitações teóricas em ambos os trabalhos e contribuir no avanço dos estudos sobre a Souza Cruz, propondo uma abordagem que investigue os mecanismos de inserção dessa empresa na sociedade.

Palavras-chave: Souza Cruz. Tabaco. Alfred Chandler. Metodologia.

ABSTRACT: Based on Alfred Chandler's theories, researchers Paulo Grigorovski and Rafael Ribeiro Pereira endeavored to understand how Companhia Souza Cruz became a leader in the cigarette sector in Brazil in the face of the numerous challenges that have arisen since its creation. This article intends to demonstrate the theoretical limitations in both works and contribute to the advancement of studies on Souza Cruz, proposing an approach that investigates the mechanisms of insertion of this company in society.

Keywords: Souza Cruz. Tobacco. Alfred Chandler. Methodology.



Introdução

A história da Companhia Souza Cruz (CSC) começou quando Albino de Souza Cruz decidiu deixar de trabalhar na Grande Manufatura de Fumos e Cigarros Marca Veado para abrir o seu próprio negócio. Em fevereiro de 1903, Albino deu entrada na petição para registrar a marca da empresa na Junta Comercial do Rio de Janeiro:

- Souza Cruz, Companhia de negociantes estabelecidos nesta praça, à rua Gonçalves Dias, nº 16, com commercio de charutos, cigarros e artigos para fumantes, vem apresentar a esta Junta a marca acima collada, para distinguir os fumos e seus preparados, a qual consiste no seguinte. Um rótulo de forma espherica azul, em que se vê uma grande estrella branca de cinco pontas, no centro da qual estão as iniciais SC atravessadas por uma seta. Rodeando esta estrella e nos intervallos compreendidos entre as suas pontas vêem-se os dizeres Grande Fábrica de Cigarros Feitos a Mão. Marca Registrada. A referida marca será uzada pelos suplicantes nos pacotes de fumo e maços de cigarros e nos demais envólucros que contiver os referidos productos, e bem assim nos cartões, notas, facturas, recibos, etc., ficando considerada como marca geral de seu estabelecimento, podendo variar em cores e dimensões, a fim de distinguir e melhor garantir os seus direitos de propriedade e commercio. Rio de Janeiro. (Souza Cruz, 1983 *apud* Grigorovski, 2004, p. 282)

Instalado no centro da Capital Federal, em um prédio comercial, o pequeno salão transformou-se em linha de montagem, onde trabalhavam dezesseis moças em máquinas rudimentares com capacidade para enrolar em papel e deixar prontos cinco cigarros por vez (Morais, 2003).

Dessa tímida fábrica se desenrolou a história da empresa que se confunde com o próprio desenvolvimento da indústria de fumo no país (Grigorovski, 2004) ou que é a causa das transformações da indústria do tabaco no Brasil (Pereira, 2015), considerada a maior empresa privada brasileira em 1978 pelo ranking da Revista Exame.



Seja o que for, a Companhia Souza Cruz, atual BAT Brasil, faz parte de um seleto grupo de empresas centenárias que sobreviveram as mais diversas mudanças na dinâmica do capitalismo no Brasil. A dissertação de mestrado em Administração de Paulo Grigorovski (2004) e a monografia em Economia de Rafael Ribeiro Pereira (2015) se interessaram em investigar como e quais estratégias a Souza Cruz desenvolveu que possibilitaram-na atingir a liderança no setor de cigarros no Brasil e ser uma das maiores exportadoras mundiais de fumo.

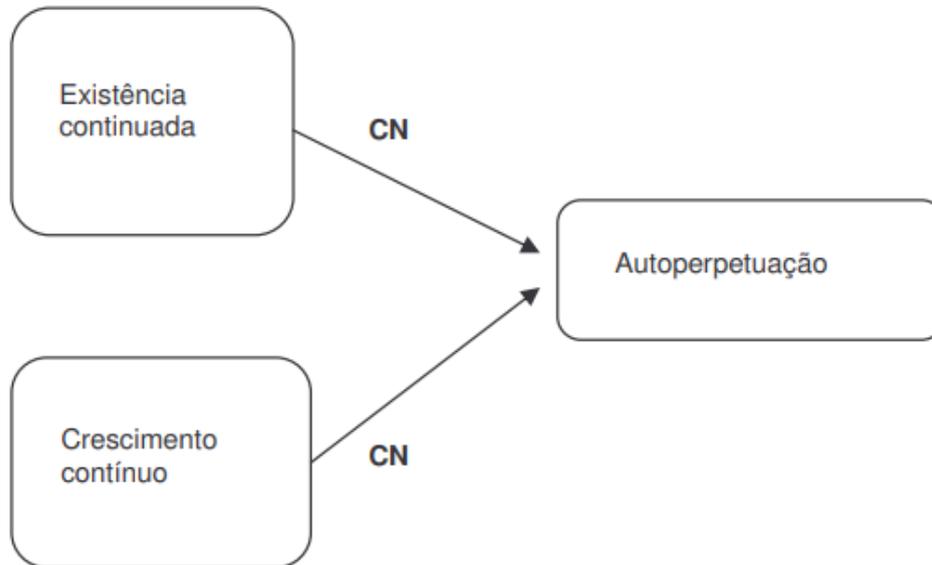
Cabe a nós aqui analisarmos ambos os trabalhos. O primeiro passo consiste na descrição do referencial teórico e sua respectiva aplicação na investigação da trajetória da CSC em cada estudo. No passo seguinte, demonstramos os limites das teorias utilizadas por Grigorovski e Pereira para compreender as ações dessa empresa ao longo do século XX. Em seguida, propomos uma abordagem que considere as diferentes esferas do ambiente externo e suas relações com as decisões da respectiva firma, de modo a superar as limitações das pesquisas e a compreender como a Souza Cruz se inseriu na sociedade brasileira. O artigo se encerra com breves considerações sobre o exposto.

Souza Cruz entre a *autoperpetuação* e os *traços organizacionais*

Buscando entender de que maneira a Companhia Souza Cruz respondeu aos desafios surgidos ao longo dos anos, Grigorovski (2004) se firma na noção de autoperpetuação proposta por Alfred Chandler. Apresentada em *The Visible Hand* pela primeira vez, Chandler (1977) demonstra que com o avanço da hierarquia gerencial nas modernas empresas, a mão visível dos gestores substituiu a mão invisível do mercado, tomando as rédeas da existência continuada e do crescimento contínuo, mecanismos necessários à autoperpetuação dos negócios (Figura 1).



Figura 1 – Cadeia de condições necessárias imediatas para a autopetuação



A sigla CN significa “Condição necessária”. **Fonte:** Grigorovski (2004, p. 11).

Segundo Denise Fleck (2001b), a existência continuada só é possível se os gestores possuírem o compromisso pessoal e de longo prazo com a firma: “[...] as bases da existência continuada se firmam na capacidade de substituir facilmente os membros da equipe gerencial e na busca dos gestores pela carreira ininterrupta na firma” (Fleck, 2001b, p. 27. Tradução nossa)¹. Assim, visando a autopreservação, os gestores tomam decisões resultantes na autopetuação da empresa.

O crescimento contínuo divide-se em: motor de crescimento contínuo e motor de coevolução (Fleck, 2003). O motor de crescimento contínuo é constituído de três blocos:

1. Desequilíbrio: ocorrido dentro ou fora da firma;
2. Expansão: resultante das oportunidades associadas ao desequilíbrio;
3. Mecanismo de reforço: referente a alguma mudança gerada durante o processo de expansão, podendo intensificar o desequilíbrio.

¹ No original: “[...] the seeds of the continued existence of the firm lay in the ability to easily replace members of the managerial team, and in the manager’s pursuit to lifetime careers”. (Fleck, 2001b, p. 27).



O motor de coevolução diz respeito ao crescimento simultâneo de um todo (do setor de negócio) e suas partes (empresas do ramo). É dividido em cinco blocos:

1. Cooperação entre as partes: espontânea ou compulsoriamente;
2. Padronização do todo: podendo ocorrer em diferentes âmbitos da Indústria, como tecnologia, produtos ou processos;
3. Homogeneização de ofertas, produtos e/ou serviços: decorrentes da padronização do todo;
4. Competição entre as partes: por conta da escassez de recursos;
5. Crescimento do todo: em virtude da padronização.

A partir de um estudo comparativo entre a *General Electric* e *Westhingham*, Fleck (2001a) elabora os traços organizacionais, desafios gerenciais identificados que podem influenciar a propensão à autopropetuação ou à autodestruição das empresas (Figura 2).

Figura 2 – Traços organizacionais de Fleck relativos ao crescimento





A sigla AD significa “Autodestruição” e a sigla AP significa “Autoperpetuação”. **Fonte:** Grigorovski (2004, p. 29)

A figura 2 porta uma divisão entre traços organizacionais referentes aos aspectos internos da empresa e outros voltados às ações frente aos negócios. Sintetizando as ideias presentes em cada um, temos:

Organização: à medida que a firma cresce, aumenta-se a exposição às ameaças externas. Com a observação deste traço, podemos ter o conhecimento da direção da empresa. De acordo com Fleck (2001a), frente a este desafio, a firma pode enfatizar a semelhança, resultando na integração entre as partes; ou enfatizar as diferenças, gerando fragmentação e a autonomia entre as partes. No primeiro caso, fortalece-se a propensão à autoperpetuação. No segundo, a propensão à autodestruição é intensificada.

Alocação de recursos: com o crescimento da firma, aumentam-se os conflitos de prioridade. Assim, são necessários: um processo deliberado de alocação de recursos ou um processo emergente (Fleck, 2001a). A primeira resposta contribui para a propensão à autoperpetuação, já que se verifica uma forte coordenação da gerência da empresa. No caso oposto, a propensão à autodestruição intensifica-se em decorrência de uma fraca coordenação da direção.

Resolução de problemas: duas respostas são destacadas por Fleck (2001a) a este desafio gerencial: favorecendo a propensão à autoperpetuação, a identificação minuciosa e sistemática dos fatos; do lado da propensão à autodestruição, a busca imediata de solução.

Formação de hierarquia gerencial: este desafio consiste na realização ou não de investimentos na formação interna de gestores. Para Chandler (1977), esse investimento foi uma das condições necessárias para o surgimento dos *first movers*, grandes conglomerados e/ou empresas que se tornaram oligopolistas ou até monopolistas no ramo de atuação.

Empreendedorismo: refere-se às metas criadas pela empresa diante das oportunidades surgidas. Se as metas forem audaciosas e os riscos compatíveis, intensifica-se a propensão à autoperpetuação no longo prazo. Por outro lado, metas



satisfatórias, mas com riscos exagerados, a propensão à autodestruição tende a se fortalecer.

Motivações para a expansão: este desafio gerencial permite entender os objetivos principais da firma caso esteja em processo de expansão. Segundo Fleck (2001a), a firma pode desenvolver domínios que aumentem a produtividade e eventuais mecanismos de defesa, ou fortalecer os já existentes, procurando se aventurar também em domínios que não geram aumento na produtividade.

Gerenciamento da mudança: Fleck (2001a) pontua que a observação desse traço permite perceber as alterações no ambiente e as possíveis prevenções da firma. A resposta que favorece a propensão à autoperpetuação é a identificação da gênese das mudanças e a conseqüente busca para moldar o ambiente. A outra forma de resposta é a adaptação às mudanças ocorridas, intensificando a propensão à autodestruição.

Com base nesses traços organizacionais, Grigorovski (2004) analisa a trajetória da Souza Cruz e propõe uma periodização em quatro períodos:

- 1903–1913: o surgimento e o crescimento no Rio de Janeiro;
- 1914–1967: o domínio do mercado de cigarros brasileiro;
- 1968–1989: o aumento da competição e a estratégia de diversificação das atividades;
- 1990–2004: a concentração nos negócios de fumo e cigarros em um ambiente cada vez mais restritivo.

O pesquisador conclui que durante os dois primeiros períodos, a Souza Cruz indicou modos de resposta ligados à autoperpetuação ao longo prazo. Já no decorrer do aumento da competitividade, as ações da empresa indicaram uma situação de indefinição e transição. Entretanto, as evidências encontradas sugeriram a antecipação desses novos *players* e as posteriores ameaças ao mercado de tabaco com as medidas restritivas. Não por acaso a empresa empreendeu um programa de diversificação das atividades no período entre 1968 e 1989. Por fim, em um cenário de imposição de pesadas leis contra o fumo, Grigorovski (2004) menciona que a Companhia voltou a se



concentrar nos negócios de tabaco, mas suas decisões anteriores acabaram por estimular o mercado ilegal.

Os conceitos *estratégia* e *estrutura* aplicados na trajetória da Souza Cruz

A monografia em Economia de Rafael Ribeiro Pereira, defendida em 2015 na Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), pretende:

[...] mostrar a transformação da empresa Souza Cruz [...], os investimentos realizados que possibilitaram à empresa atingir a posição de líder desta indústria [de tabaco], os movimentos que permitiram a verticalização do negócio, as barreiras à entrada criadas, os desafios surgidos e como a empresa os enfrentou, bem como identificar no processo as etapas do modelo de crescimento proposto por Chandler em sua discussão sobre estratégia e estrutura. (Pereira, 2015, p. 8)

Na tentativa de formular uma teoria geral sobre a administração das grandes empresas, Chandler, em 1962, escreve *Strategy and Structure*. Nesse livro, o autor realiza um estudo comparativo a respeito de mudanças organizacionais de quatro grandes firmas norte-americanas: *Du Pont*, *General Motors*, *Standard Oil* e *Sears, Roebuck & Company*. Chandler (1962) sugere que a estrutura organizacional dessas empresas se modifica mediante mudanças nas estratégias de crescimento e nas condições externas enfrentadas pelas mesmas.

A partir da análise comparativa, Chandler (1962) também destaca as etapas básicas que compõe o modelo de crescimento de qualquer empresa:

1. Restringindo-se a um único setor de negócio, a primeira etapa diz respeito ao aumento da produção e do volume de operações, sendo necessários investimentos em maquinário, trabalhadores e postos administrativos;



2. Consiste na expansão geográfica, exigindo o estabelecimento de filiais espalhadas no território abrangido pela estratégia e a mudança estrutural necessária para centralizar e coordenar a operação;
3. A terceira etapa corresponde a integração vertical das funções do mesmo ramo de negócio, requerendo a centralização das diferentes atividades;
4. O ingresso da empresa em outras Indústrias com a diversificação de produto é a quarta etapa. Nesse ponto é necessário a criação de uma estrutura multidivisional que estabeleça uma administração de longo prazo e outra de curto prazo.

Pereira (2015) não se propõe explicitamente a elaborar uma periodização com base na identificação dessas quatro etapas do modelo de crescimento de Chandler. No entanto, a estrutura dos capítulos de sua monografia sugere a seguinte divisão:

- Criação e expansão da Souza Cruz (1903–1974):²

Neste capítulo, Pereira (2015) identifica três das quatro etapas do modelo de crescimento de Chandler. A expansão do volume data de 1909, quando Albino de Souza Cruz importa máquinas alemãs, aumentando a velocidade de produção de cigarros. O autor também destaca a compra da Imperial Fábrica de Rapé Paulo Cordeiro no ano seguinte, aumentando a capacidade e alterando a estrutura da firma.

A expansão geográfica, segunda etapa, é identificada após a aquisição da Souza Cruz pela *British American Tobacco* (BAT) em 1914. Diversos investimentos, como filiais em outras regiões do Brasil, instalação de usinas de beneficiamento do fumo e aprimoramento na distribuição são destacados por Pereira (2015). A partir disso, foi necessário aperfeiçoar a estrutura, centralizando a administração no escritório localizado no Rio de Janeiro.

A integração vertical ocorre no ano de 1955, quando a Companhia Brasileira de Fumo em Folha (inaugurada em 1918 em Santa Cruz do Sul) e a Lithographica Ferreira Pinto (adquirida em 1926) são incorporadas e transformadas no Departamento de Fumo,

² Esta e as datações seguintes foram sugeridas mediante a leitura da monografia. Pereira (2015) não estipula explicitamente os marcos que separam cada período, mas apresenta os momentos decisivos para a trajetória da Souza Cruz.



coordenando a produção e o processamento do fumo, e no Departamento Gráfico, responsável pelas atividades de propaganda e publicidade.

- Chegada da concorrência e diversificação das atividades (1975–1987):

Em 1975, a *Philip Morris* e a maior empresa norte-americana de cigarros, a *R. J. Reynolds*, entram no mercado de cigarros brasileiros. De acordo com Pereira, por conta dos novos *players* e por uma antecipação da instabilidade do ramo, a Souza Cruz decidiu diversificar as atividades (quarta etapa), comprando empresas de diversos outros setores. A estrutura se modifica novamente, porque exige que a Souza Cruz funcione como *holding*.

- O mercado ilegal e as restrições à indústria (1988–2015):

No último capítulo, Pereira (2015) se prontifica a compreender os movimentos da Souza Cruz frente as restrições legislativas e o crescimento do mercado ilegal. A primeira restrição significativa ao consumo de cigarro ocorreu em 25 de agosto de 1988 com a Portaria nº 490, que determinava às empresas do ramo a inserir nas embalagens e publicidades a advertência “O MINISTÉRIO DA SAÚDE ADVERTE: FUMAR É PREJUDICIAL À SAÚDE”. A firma em questão passa a realizar investimentos de modo a centralizar as operações e os custos operacionais.



Os limites teóricos de ambos os estudos

É inegável que tanto Grigorovski (2004) quanto a Pereira (2015) se firmaram nas teorias de Chandler na tentativa de desvendarem as razões do sucesso da Companhia Souza Cruz. Entretanto, também é evidente o excessivo racionalismo no avanço da hierarquia gerencial posto por Chandler para explicar o desenvolvimento das grandes empresas (Bellingieri, 2012). Com o mesmo propósito, Fleck (2001a; 2001b; 2003) aperfeiçoa as noções de revolução gerencial de Chandler e de motores atuantes no processo de crescimento. O problema é que a autora sobrecarrega essas ideias ao limite, extrapolando para um determinismo organizacional.

O pesquisador Flávio Saes (1999, p. 11) rebate a tentativa de uma teoria geral para o desenvolvimento das empresas, sejam grandes ou pequenas, afirmando que “[...] o modelo de Chandler tem pouca relação com a realidade da empresa nos países não desenvolvidos e que sua tentativa de aplicação estrita certamente irá ignorar os aspectos mais relevantes da história da empresa”. Em países como o nosso, por exemplo, mesmo em fases mais avançadas da industrialização, devemos considerar a penetração das empresas multinacionais, que já trazem tecnologias e padrões organizacionais definidos.

A utilização das teorias generalizantes de Chandler também limita ambas as pesquisas a ignorarem, ou pouco se preocuparem, com as possíveis influências do ambiente externo nas ações da Souza Cruz ao longo do século XX. À luz do modelo chandleriano, Armando Dalla Costa (2005) estuda a história da rede de supermercados Wal-Mart e sua estratégia para o crescimento no varejo norte-americano e internacional. Contudo, tenta escapar dessa limitação, informando que:

Estudar a história da Wal-Mart é voltar para a sociedade americana do pós-Segunda Guerra e localizar-se no sudoeste do país, nas pequenas cidades do interior. É também buscar explicações para o sucesso de uma empresa que acompanhou a evolução da economia norte-americana ao longo do período de crescimento, com fortes



mudanças tecnológicas, de hábitos alimentares e formas de consumo.
(Dalla Costa, 2005, p. 165)

Grigorovski (2004) e Pereira (2015) até tentam descrever as decisões da Souza Cruz mediante a entrada de outros *players* em meados da década de 1970 e as medidas restritivas do governo a partir de 80. Mesmo assim, as menções ao ambiente externo surgem apenas após a empresa se tornar a líder do setor de tabaco no Brasil, sendo insuficientes para explicar o processo até a dominação do mercado.

Outra limitação refere-se a falta de procedimentos metodológicos específicos para fontes utilizadas. No decorrer de sua dissertação, Grigorovski (2004) comenta as dificuldades para encontrar evidências sobre a Souza Cruz, sobretudo no período entre a criação e o processo de integração vertical em 1955. Para contornar esse obstáculo, o autor — e Pereira (2015) faz o mesmo — recorre à história oficial da CSC, compilada nos livros comemorativos de 80 anos (Souza Cruz, 1983) e 100 anos (Moraes, 2003).

O uso da história oficial, seja como fonte ou bibliografia, é válido. Contudo, Saes (1999, p. 4) alerta que “o pesquisador poderá estar sendo induzido a elaborar a história do sucesso de uma empresa a partir de evidências que se limitam aos [seus] aspectos positivos”. De fato, os dois acabam transpondo as informações simples e imediatamente, sem inquirir a documentação. Desse modo, apresentam uma história apologética da empresa, mesmo que de forma involuntária.

Urge a necessidade, portanto, de elaborar caminhos próprios para estudar a Companhia Souza Cruz, buscando compreender as “interações com o ambiente externo [que] vão do mercado e do ambiente competitivo até a sua inserção no tecido social e institucional da unidade política onde opera” (Frenkel; Kerstenetzky, 2022, p. 697-698). Diante disso, proponho uma abordagem que procure investigar não as razões do sucesso, mas os mecanismos de inserção da CSC na sociedade brasileira.

Uma modesta e necessária proposta



Nova abordagem, novas perguntas. A primeira que podemos fazer é a seguinte: “*por quais razões um fumante compraria os cigarros da recém-inaugurada Companhia Souza Cruz?*” Uma hipótese: o preço dos cigarros poderia ser mais acessível ao grande público. No entanto, mesmo se fossem mais baratos em comparação a outros cigarros, o preço não responde à possível resistência dos fumantes acerca de novas marcas e misturas.

Novas perguntas exigem novas fontes. Sabendo da escassez de documentos empresariais correspondentes ao período inicial da Souza Cruz, resta a nós a procura em outro tipo de documentação. Parece ser imprescindível a análise dos principais periódicos circulantes na capital federal, considerando que os impressos escritos dispõem as relações entre produtor, produto e consumidor, como também possíveis “[...] representações do pensamento e dos imaginários de determinadas épocas.” (Kreniski; Aguiar, 2011, p. 2)

Na edição de 1º de janeiro de 1904 do *Jornal do Commercio*, conseguimos inferir uma possível motivação que poderia levar um fumante a comprar os cigarros da Souza Cruz. Neste dia, o jornal divulgou os resultados do 22º Sorteio da Primeira Série dos Cigarros Premiados (Figura 3), ocorrido no dia anterior.

Figura 3 – Anúncio dos bilhetes premiados do 22º sorteio dos cigarros Souza Cruz



CIGARROS PREMIADOS
22º SORTEIO DA PRIMEIRA SÉRIE
Em 31 de Dezembro de 1903

A primeira série é composta de 230 mil bilhetes

1º BRINDE NO VALOR DE 100\$000		BRINDES NO VALOR DE 2\$000	
191.185		178.144	188.372
2º BRINDE NO VALOR DE 50\$000		178.424	188.629
195.901		179.983	189.015
BRINDES NO VALOR DE 10\$000		180.079	189.418
178.708	191.618	181.383	189.842
183.215	193.649	181.819	190.007
184.565	195.892	181.557	190.386
185.714	197.115	181.791	190.594
187.423	197.812	181.815	191.247
BRINDES NO VALOR DE 5\$000		182.375	191.793
178.325	187.415	182.628	191.938
179.641	188.274	183.412	192.017
180.416	188.722	183.925	192.164
181.232	189.563	184.327	192.356
182.593	190.631	184.985	193.839
183.387	192.859	185.119	194.199
184.015	194.028	185.493	194.208
184.719	194.798	186.070	194.788
185.076	195.843	186.230	194.837
185.885	197.786	186.638	195.418
		186.913	195.674
		187.524	196.337
		187.767	196.683
		187.894	197.789
		188.110	197.806

Este sorteio vai de 178.001 a 198.000, segue de 198.001 em diante a realizar-se em 31 de Janeiro de 1904.
Os bilhetes sorteados perderão o valor no fim de 90 dias.

SOUZA CRUZ & C. RUA GONÇALVES DIAS, 16 RIO DE JANEIRO

Carteiras privilegiadas Novidade
Cigarros Dalila Chromos de seda
Hamburguezes
Cartões de felicitações
Tres misturas "Deliciosos"
Cartões de seda

Fonte: Jornal do Commercio, 1904a, p. 20. Disponível na Hemeroteca Digital.

A primeira série era composta por 230 mil bilhetes, mas neste sorteio participaram os bilhetes de nº 178.001 ao 198.000. Com um rápido cálculo, em 1903 foram realizados 24 sorteios para a primeira série de cigarros. O interessante ainda é que em edições seguintes do jornal, também são apresentados os resultados dos sorteios da segunda série (Jornal do Commercio, 1904b, p. 8; 1904c, p. 10).

Uma pergunta relativa ao mercado de tabaco e às interações com outras firmas nos leva a saltar para as notícias veiculadas no jornal Gazeta de Noticias entre o final de 1916 e início de 1917 sobre o Monopólio do Fumo. Já em tramitação no Senado, a Câmara dos Deputados aprovou o aumento das taxas sobre o quilo do fumo e cigarros. As pequenas firmas temiam o aumento porque “[...] essas taxas obrigariam o empate de capital enorme e poucas seriam as aparelhadas para supportar taes encargos, trazendo como consequencia o fechamento de muitas e um monopolio de facto para algumas.” (Gazeta de Noticias, 1916c, p. 3).

A Associação Commercial convocou uma reunião extraordinária em 23 de novembro de 1916 a pedido de cinquenta e seis firmas do ramo. Entre os participantes, estavam Miguel Calmon, presidente da Sociedade Nacional de Agricultura,



representando os lavradores; Accacio Leite, presidente da Sociedade de Commercio e Industria de Fumos, representando as pequenas firmas; José Paes de Barros, presidente da Grande Manufatura dos Fumos Veado; e Herbert Moses, representante da Companhia Souza Cruz.

Inicialmente acusadas de serem favoráveis ao estabelecimento de um monopólio, a Manufatura dos Fumos Veado e a Souza Cruz condenaram o projeto lançado pela Câmara dos Deputados. Durante a reunião, Herbert Moses propôs a nomeação de uma comissão para apresentar uma tabela de preços aprovada pela classe ao poder público. Na cobertura dessa realizada em dias posteriores, o *Gazeta de Noticias* denunciou a ação do representante da Souza Cruz de propor a taxaço em 200 réis para o fumo de corda, produto não produzido pela CSC, mas que asfixiaria os lavradores e produtores desse tipo de fumo. Aprovada a proposta de Moses pela Associação Commercial, o jornal escreveu:

[...] a conclusão geral que se póde tirar de tudo isto é que a Associação nada mais está fazendo do que pleitear os interesses escusos do “trust” sonhado para açambarcar productores e pequenos negociantes, e dominar [...] os mercados do fumo, com um monopolio muito peor do que querem revestir o monopolio proposto (*Gazeta de Noticias*, 1916d, p. 2).

A proposta de taxaço sobre o fumo de corda sugere 1) a imposição do cigarro industrial como tipo de fumo padrão e 2) o movimento para a subordinação do processo de trabalho dos lavradores ao capital industrial. Olgário Paulo Vogt (1994) pontua que em 1917, a *British American Tobacco* instalou a *The Brazilian Tobacco Company Corporation*, antecessora da Companhia Brasileira de Fumos em Folha, em Santa Cruz do Sul, no Rio Grande do Sul. A partir disso, a Souza Cruz introduziu o fumo *Virginia*, originário dos Estados Unidos, fornecendo aos colonos as sementes, os adubos e o capital necessário para a construção das estufas — o valor era descontado na entrega da safra.



Em 2 de novembro de 1929, o *Gazeta de Notícias* denunciou mais um passo para o Monopólio do Fumo. A Lei Orçamentária de 1930 estabeleceu que qualquer empresa do ramo passará a pagar 10 contos de réis como “recedor ou importador de cigarros, fabricados fóra do Estado” (*Gazeta de Notícias*, 1929, p. 1). Essa taxa inutilizou os conhecidos, e muito utilizados, depósitos de estocagem das companhias de cigarro.

A Souza Cruz, por sua vez, já possuía fábricas em diversos Estados para a produção local, a saber: Rio de Janeiro, São Paulo, Salvador, Porto Alegre, e estava para concluir a fábrica em Recife. É válido supor que o imposto federal buscava favorecer a CSC em seu processo de expansão nacional e monopolização do mercado de cigarros industriais.

Retornemos para o ano de 1916, importante também por conta da criação da *Revista Souza Cruz*, em circulação nacional até 1935. Em sua primeira edição, datada de 30 de novembro, é apresentado o conteúdo e o público a quem se destina:

Nas nossas paginas, a innumeravel e intelligente clientella dos incomparaveis productos da Compainha Souza Cruz encontrarão de tudo: arte, sciencia, literatura, industria, commercio, estatisticas, entretenimentos infantis, conselhos da economia domestica, advertencias da elegancia e da moda. [...] Queremos que a leiam, com o mesmo encanto, nas capitaes como no interior do paiz, o sabio e o operario, a dona de casa e as creanças (*Revista Souza Cruz*, 1916, p. 1).

A revista possibilitou à Souza Cruz veicular anúncios mais agressivos aos seus consumidores, dispostos em todas as partes das páginas. O destaque, porém, pertence aos vales. De maneira semelhante à promoção dos sorteios ocorridos em 1903 e 1904, os vales eram adquiridos ao comprar os cigarros da CSC. Acumulando certas quantias, os clientes poderiam trocar por brindes disponíveis nas filiais e depósitos espalhados pelo país. Alguns exemplos de brindes: “[...] bijouterias, objectos de toilette, e de adorno, louças, serviços para chá, café e chocolate, artigos de porcelana, e de crystal,



mobílias, perfumarias das melhores, licoreiros, centros de mesa, maletas, meias, chapéus”. (Revista Souza Cruz, 1917, p. 19)

A circulação dos vales foi promissora, chegando a ser alvo de falsificadores (Gazeta de Notícias, 1916b, p. 5) e item de roubo, como registrado pelo jornal O Paiz em 31 de março de 1921: “O portuguez Antonio da Silva Borges [tentou subtrair de um botequim] dois pares de abotoaduras, um broche e um alfinete de gravata, tudo de ouro, 13 colheres de cristofle e *mil vales de cigarros da fabrica Souza Cruz.*” (O Paiz, 1921, p. 6. Grifo nosso)

Utilizando a imprensa periódica como fonte, também podemos obter, dependendo da pergunta que fizemos, “algum feito empresarial, inauguração de fábrica, greves, opiniões de dirigentes, eventualmente informações quantitativas.” (Frenkel; Kerstenetzky, 2022, p. 717). No Gazeta de Noticias, conseguimos exprimir uma noção das condições na fábrica da Souza Cruz, localizada no bairro da Tijuca. Em 1º de janeiro de 1916, uma coluna descreveu:

Quem conhece a organização admiravel da fabrica “Souza Cruz”, sob o aspecto industrial, quem já apreciou a ordem, a disciplina, a hygiene, **o conforto do operariado que alli trabalha, sadio e bem remunerado**; quem verificou o rigoroso escrupulo com que os directores technicos da producção da fabrica procuram manter e aperfeiçoar a excelência dos artigos de sua industria, não póde deixar de julgar de boa justiça do favor do publico adoptando em seus habitos o vale “Souza Cruz”, como um instrumento engenhoso e habil de economia. (Gazeta de Noticias, 1916a, p. 3. Grifo nosso)

É evidente se tratar de um anúncio publicitário sobre a utilidade dos vales Souza Cruz para a sociedade. Diferentemente do trecho grifado acima, três anos mais tarde, o próprio jornal cobriu a greve dos manipuladores de tabaco e as condições dos operários da fábrica:



Os manipuladores de tabaco, em numero aproximado de 4000 operarios, entre homens e mulheres, declararam-se ante-hontem [21 de maio de 1919], á noite, em greve, devido a não terem os patrões até aquelle dia respondido ás circulares expedidas pelo Syndicato Federal dos Manipuladores de Tabaco, nas quaes solicitavam a concessão das 8 horas de trabalho, augmento [dos salários.]

[...]

Allegam os operarios da fabrica Souza Cruz, ainda, que trabalham das 7 horas da manhã ás 5 ½ da tarde, com uma hora para almoço e 15 minutos para café, sendo, portanto, tal horario muito apertado. O unico favor que fazem é a sahida aos sabbados ás 2 ½ horas da tarde. (Gazeta de Noticias, 1919a, p. 2)

Inicialmente sendo um movimento paredista pacífico, a greve acabou tomando proporções graves. Em 2 de junho de 1919, ocorreu um suposto ataque anarquista com uma bomba lançada de um carro contra a fábrica, que só não produziu danos severos por cair em um lago (Gazeta de Noticias, 1919b, p. 2). No terceiro dia do mesmo mês, grevistas entraram em conflito com a cavalaria de polícia, deixando uma moça baleada, vários feridos entre praças e operários, e alguns detidos (O Paiz, 1919, p. 4). O mesmo conflito ainda se estendeu quando a força policial espancou súbita e brutalmente motoristas e trabalhadores da fábrica Souza Cruz que descarregavam madeira em um local próximo.

Algumas considerações

O intuito deste artigo foi avançar nos estudos sobre a Companhia Souza Cruz. Embora com limitações mencionadas anteriormente, as pesquisas de Grigorovski (2004) e Pereira (2015) possibilitam aos pesquisadores interessados a vislumbrarem um panorama da empresa, destacando marcos significativos de sua trajetória.

Notamos que os periódicos são fontes férteis para compor a etapa de coleta de informações sobre as empresas, sobretudo por evidenciar nuances ofuscadas pela



história oficial. Entretanto, e assim como outras fontes, a imprensa possui limitações de sua própria natureza. Os jornais *O Paiz* e *Gazeta de Notícias*, apresentados e brevemente analisados aqui, não deram continuidade em noticiar a greve dos manipuladores de tabaco de 1919, dificultando saber se as demandas dos grevistas foram atendidas ou suprimidas pelos patrões e pela força policial.

Possivelmente, os conflitos amplamente noticiados em ambos os jornais buscavam demonizar o anarquismo mais do que retratar a luta dos manipuladores de tabaco. Isso se deve ao fato de que:

A imprensa, ao invés de espelho da realidade, [é um] espaço de representação do real, ou melhor, de momentos particulares da realidade. Sua existência é fruto de determinadas práticas sociais de uma época [e] pressupõe um ato de poder no qual estão implícitas relações a serem desvendadas. (Capelato, 1998, p. 24-25)

Não por acaso Jacques Le Goff (1990) assinala que o historiador — mas isso vale para qualquer pesquisador — deve ter a consciência de que as fontes não são inocentes. Tampouco são portadoras de uma mensagem de sua sociedade produtora prontas para serem decodificadas (Lopez, 1996). Os documentos exigem tratamentos específicos de análise e o questionamento do pesquisador para se extrair informações. Por isso, inquirir a documentação, seja ela qual for, é de extrema importância.

Por fim, percebemos a necessidade de incorporar na análise de uma empresa todas as esferas possíveis do ambiente interno e externo, já que essas se conectam por uma relação de influência mútua. Cabe ao pesquisador encarar o desafio, aventurar-se em variadas fontes, não esquecendo dos procedimentos metodológicos específicos, e aprimorar seu *arsenal teórico* para indicar certos caminhos e potenciais aproximações com outras áreas. Essa postura possibilita maior qualidade na compreensão das ações e processos decisórios da empresa no decorrer de sua trajetória, como também das transformações da sociedade em que ela está inserida.



FONTES PRIMÁRIAS

GAZETA DE NOTÍCIAS. *O vale "Souza Cruz"*. Rio de Janeiro, 1 de janeiro de 1916, ed. 1, p. 3. 1916a. Disponível em http://memoria.bn.br/DocReader/DocReader.aspx?bib=103730_04&Pesq=%22souza%20cruz%22&pagfis=36736. Acesso em 25 abril 2023.

GAZETA DE NOTÍCIAS. *O caso dos vales falsos*. Rio de Janeiro, 1 de julho de 1916, ed. 182, p. 5. Gazeta Forense. 1916b. Disponível em http://memoria.bn.br/DocReader/docreader.aspx?bib=103730_04&pasta=ano%20191&pesq=%22souza%20cruz%22&pagfis=38300. Acesso em 25 abril 2023.

GAZETA DE NOTÍCIAS. *Mais uma reunião da Sociedade de Commercio e Industria de Fumos*. Rio de Janeiro, 21 de novembro de 1916, ed. 325, p. 3. Os impostos. 1916c. Disponível em http://memoria.bn.br/DocReader/docreader.aspx?bib=103730_04&pasta=ano%20191&pesq=%22souza%20cruz%22&pagfis=39508. Acesso em 24 abril 2023.

GAZETA DE NOTÍCIAS. *O Monopolio do fumo e o combate ao "trust" do mesmo*. Rio de Janeiro, 30 de novembro de 1916, ed. 334, p. 2. 1916d. Disponível em http://memoria.bn.br/DocReader/docreader.aspx?bib=103730_04&pasta=ano%20191&pesq=%22souza%20cruz%22&pagfis=39581. Acesso em 24 abril 2023.

GAZETA DE NOTÍCIAS. *A greve dos manipuladores de tabaco*. Rio de Janeiro, 23 de maio de 1919, ed. 140, p. 2. Disponível em http://memoria.bn.br/DocReader/DocReader.aspx?bib=103730_04&Pesq=%22souza%20cruz%22&pagfis=46869. Acesso em 25 abril 2023.

GAZETA DE NOTÍCIAS. *O movimento operario*. Rio de Janeiro, 6 de junho de 1919, ed. 154, p. 2. 1919b. Disponível em http://memoria.bn.br/DocReader/DocReader.aspx?bib=103730_04&Pesq=%22souza%20cruz%22&pagfis=46985. Acesso em 25 abril 2023.

GAZETA DE NOTÍCIAS. *Mais um passo para o monopolio dos fumos*. Rio de Janeiro, 2 de novembro de 1929, ed. 260, p. 1. Disponível em: https://memoria.bn.br/DocReader/docreader.aspx?bib=103730_05&pasta=ano%20192&pesq=%22souza%20cruz%22&pagfis=30094 Acesso em: 2 jun. 2023.

JORNAL DO COMMERCIO. *CIGARROS PREMIADOS*. Rio de Janeiro, 1 de janeiro de 1904, ed. 1, p. 20. 1904a. Anúncios. Disponível em http://memoria.bn.br/DocReader/DocReader.aspx?bib=364568_09&Pesq=%22souza%20cruz%22&pagfis=7000. Acesso em 24 abril 2023.

JORNAL DO COMMERCIO. *CIGARROS PREMIADOS*. Rio de Janeiro, s.d., ed. 213, p. 8. Anúncios. 1904b. Disponível em http://memoria.bn.br/DocReader/docreader.aspx?bib=364568_09&pasta=ano%20190&pesq=%22souza%20cruz%22&pagfis=8231. Acesso em 26 abril 2023.

JORNAL DO COMMERCIO. *CIGARROS PREMIADOS*. Rio de Janeiro, s.d., ed. 244, p. 10. Anúncios. 1904c. Disponível em http://memoria.bn.br/DocReader/docreader.aspx?bib=364568_09&pasta=ano%20190&pesq=%22souza%20cruz%22&pagfis=8529. Acesso em 26 abril 2023.



O PAIZ. *A greve*. Rio de Janeiro, 4 de junho de 1919, ed. 12655, p. 4. Casos de policia. 1919. Disponível em http://memoria.bn.br/DocReader/docreader.aspx?bib=178691_04&pasta=ano%20191&pesq=%22souza%20cruz%22&pagfis=42984. Acesso em 25 abril 2023.

O PAIZ. *Iniciou-se...* Rio de Janeiro, 31 de março de 1921, ed. 13311, p. 6. Casos de policia. 1921. Disponível em http://memoria.bn.br/DocReader/docreader.aspx?bib=178691_05&pasta=ano%20192&pesq=%22souza%20cruz%22&pagfis=5360. Acesso em 25 abril 2023.

REVISTA SOUZA CRUZ. *A vertigem da vida moderna....* Rio de Janeiro, 30 de novembro de 1916, ano I, n. 1, p. 1. Disponível em <http://memoria.bn.br/DocReader/docreader.aspx?bib=181900&pasta=ano%20191&pesq=&pagfis=3>. Acesso em 30 maio 2023.

REVISTA SOUZA CRUZ. *Economia domestica*. Rio de Janeiro, 31 de janeiro de 1917, ano II, n. 3, p. 19. Disponível em <http://memoria.bn.br/DocReader/docreader.aspx?bib=181900&pasta=ano%20191&pesq=&pagfis=69>. Acesso em 30 maio 2023.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BELLINGIERI, Julio Cesar. Alfred Chandler e a teoria histórica da grande empresa. *Revista Hispeci & Lema On Line*, ano III, n. 3, p. 30-37, nov. 2012.

CAPELATO, Maria Helena Rolim. *Imprensa e história do Brasil*. São Paulo: Contexto/EDUSP, 1988.

CHANDLER, Alfred. *Strategy and structure: chapters in the history of the American industrial enterprise*. Cambridge: MIT Press, 1962.

CHANDLER, Alfred. *The Visible Hand: managerial revolution in American business*. Cambridge: Harvard University Press, 1977.

DALLA COSTA, Armando. Wal-Mart e sua estratégia para o varejo norte-americano e internacional. *História Econômica & História de Empresas*. São Paulo, v. VIII, n. 2, p. 145-168, jul-dez 2005.

EXAME MELHORES E MAIORES. São Paulo: Editora Abril. Setembro, 1978.

FLECK, Denise. *The dynamics of corporate growth*. 2001. 358 p. Tese (Doutorado em Administração) – Faculty of Graduate Studies and Research, McGill University, Montreal, 2001a.

FLECK, Denise. Growth in chandler's the visible hand. *Relatórios Coppead*, n. 346. Rio de Janeiro: UFRJ/COPPEAD, 2001b.

FLECK, Denise. Dois motores de crescimento corporativo. *Revista de Administração de Empresas*, Rio de Janeiro, v. 43, n. 4, out. – dez. 2003a.

FRENKEL, Jacob; KERSTENETZKY, Jaques. Uma metodologia de História de Empresas. *História Econômica & História de Empresas*, v. 25, n. 3, p. 696-723, set.-dez., 2022.



XV Congresso Brasileiro de História
Econômica & 16a Conferência
Internacional de História de Empresas
Osasco, 02 a 04 de outubro de 2023



ASSOCIAÇÃO
BRASILEIRA DE
PESQUISADORES
EM HISTÓRIA
ECONÔMICA

GRIGOROVSKI, Paulo Roberto Esteves. *Estratégias da Souza Cruz em 101 anos: os desafios para a longevidade saudável*. 2004. 463 p. Dissertação (Mestrado em Administração). Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2004.

KRENISKI, Gislania Carla P.; AGUIAR, Maria do Carmo Pinto. O jornal como fonte histórica: a representação e o imaginário sobre o “vagabundo” na imprensa brasileira (1989-1991). SIMPÓSIO NACIONAL DE HISTÓRIA - ANPUH, 26, 2011, São Paulo. *Anais do XXVI Simpósio Nacional de História – ANPUH*. São Paulo: Anais..., 2011.

LE GOFF, Jacques. *História e memória*. Campinas: Editora da UNICAMP, 1990.

LOPEZ, André Porto Ancona. “Documento e História”. MALERBA, Jurandir (org.). *Teoria, método e historiografia*. Campinas, SP: Papirus, 1996.

MORAIS, Fernando. *Souza Cruz 100 anos: um século de qualidade*. São Paulo: DBA Artes Gráficas, 2003.

SAES, Flávio Azevedo Marques de. História de empresas e história econômica do Brasil. Curitiba. III Congresso Brasileiro de História Econômica. IV Conferência Internacional de História de Empresas. *Conferência proferida....* Curitiba: ABPHE/UFPR, 1999. Disponível em <https://www.abphe.org.br/arquivos/flavio-a.%20M>. Acesso em 16 abril 2023.

SOUZA CRUZ. *Histórico da Souza Cruz, aniversário de 80 anos*. Rio de Janeiro, 1983.

PEREIRA, Rafael Ribeiro. *Estratégia de crescimento da Souza Cruz à luz da teoria de Alfred Chandler*. 2015. 62 p. Monografia (Graduação em Economia). Instituto de Economia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2015.

VOGT, Olgário Paulo. *A produção de fumo em Santa Cruz do Sul, RS (1849–1993)*. 265 p. Dissertação (Mestrado em História do Brasil). Departamento de História, Universidade Federal do Paraná, 1994.