

**Responsabilidade Social Empresarial e a  
Comunicação Estratégica:  
A RSE como ferramenta corporativa estratégica na  
Indústria do Tabaco**

Versão final após defesa

**Thais dos Reis Vilchez**

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em  
**Comunicação Estratégica: Publicidade e Relações Públicas**  
(2<sup>o</sup> ciclo de estudos ou mestrado integrado)

Orientadora: Prof. Doutora Ana Leonor Morais Santos

**Janeiro de 2021**



# **Dedicatória**

À memória de minha avó, Maria Reis, que sempre foi a minha maior incentivadora nos estudos e na vida.



# Agradecimentos

Em primeiro lugar, gostaria de expressar meu mais profundo agradecimento à minha equipe número um, minha Família.

Aos meus pais, Nilza e Maurício, sem a incondicional dedicação de vocês à nossa família, nada disso seria possível.

Ao meu irmão, Felipe e cunhada, Giulia, pela decisão de virmos para Portugal e me acompanharem a Cidade Neve.

Ao Bruno, pelo seu incentivo e compreensão em todos os momentos.

Minha sincera gratidão a minha orientadora, professora Doutora Ana Leonor Morais, por seus comentários e sugestões perspicazes, mas acima de tudo por sua paciência e suporte contínuo.

Eu gostaria de estender meus sinceros agradecimentos a Universidade da Beira Interior e a todos os docentes e colegas do mestrado de Comunicação Estratégica: Publicidade e Relações Públicas que comigo compartilharam do seu saber.



## Resumo

Cada vez mais, as organizações se veem desafiadas a manterem-se atualizadas com o ambiente em constante mudança que a globalização traz. As organizações se adaptaram e criaram estratégias para conseguir enfrentar o desafio que o desenvolvimento global trouxe. Uma das indústrias mais afetadas é o objeto deste estudo. A indústria do tabaco enfrenta desafios diários com a rápida disseminação de informações, na sua grande maioria negativas, e as regulamentações contra o consumo do tabaco.

Uma das estratégias desse setor é a Responsabilidade Social Empresarial. Com base nisso, a organização escolhida neste estudo é a *Japan Tobacco International*, multinacional do segmento e que possui a segunda maior participação do mercado de tabaco em Portugal e está entre as líderes mundiais nesse setor. A JTI tem como uma de suas estratégias empresariais a Responsabilidade Social Empresarial e faz demonstrações de ações e projetos sociais regularmente.

Sendo assim, este estudo tem como objetivo perceber se as ações sociais realizadas pela indústria do tabaco são comunicadas de forma efetiva e qual a percepção do público, com isso, propõe-se investigar os relatórios anuais da organização bem como observar/participar de ações por ela realizadas e pesquisar a opinião pública. Para isso, investigou-se conceitos de Responsabilidade Social Empresarial, da Comunicação Estratégica, além da importância dos atores sociais. Em síntese, podemos compreender que apesar de a RSE ser usada como uma estratégia empresarial, a grande maioria das ações sociais realizadas é voltada para as áreas mais afetadas pela indústria, ou seja, para comunidades fumicultoras. Apesar do empenho das tabaqueiras em aplicar as estratégias de RSE, suas ações não têm tido efeito na imagem negativa do público em relação à indústria do tabaco.

## Palavras-chave

Responsabilidade Social Empresarial; Comunicação Estratégica; Tabaco; *Stakeholders*; Ação Social;



# **Abstract**

Every day more, organizations are challenged to keep up to date with the fast-changing environment that globalization brings. The organizations adapted and created strategies to face the challenge that global development has brought. One of the most affected industries is the subject of this study. The tobacco industry faces daily challenges with the rapid dissemination of information, in which the vast majority are negative, and regulations against the tobacco consumption.

One of the strategies in this sector is Corporate Social Responsibility. Based on this, the organization chosen for this study is Japan Tobacco International, a multinational in the segment that has the second largest share of the tobacco market in Portugal and is among the world leaders in this sector. One of JTI's corporate strategy is Corporate Social Responsibility and consequently, regularly demonstrates social actions and projects.

Therefore, this study aims to understand whether the social actions carried out by the tobacco industry are communicated effectively and what the public perceives, thus, it is proposed to investigate the organization's annual reports as well as observe / participate in actions and seek public opinion. For that, concepts of Corporate Social Responsibility, Strategic Communication, in addition to the importance of social actors were sought. In summary, it is understood that although CSR is used as a business strategy, most social actions carried out are aimed at the areas most affected by the industry, that is, tobacco growing communities. Despite the efforts of tobacco companies to apply CSR strategies, their actions have had no effect on the public's negative image in relation to the tobacco industry.

## **Keywords**

Corporate Social Responsibility;Strategic Communication;Tobacco;Stakeholders;Social Action;



# Índice

<b>Introdução</b>	1
<b>Capítulo 1: Responsabilidade Social</b>	4
1. A contextualização de Responsabilidade Social Empresarial	4
1.1. O conceito de Responsabilidade Social Empresarial	4
1.2. Responsabilidade Social Empresarial aplicada no contexto das grandes Tabaqueiras	8
1.3. Os benefícios e vantagens da Responsabilidade Social Empresarial	11
1.4. Responsabilidade Social Empresarial utilizada de forma estratégica	13
<b>Capítulo 2: Comunicação Estratégica</b>	15
1. A contextualização da Comunicação Estratégica	15
1.1. O conceito de Comunicação Estratégica Empresarial	15
1.2. A importância de uma Comunicação Estratégica Empresarial efetiva	18
1.3. A comunicação utilizada de forma estratégica nas Tabaqueiras	21
<b>Capítulo 3: Comunicação Estratégica e Responsabilidade Social</b>	24
1. A utilização da Responsabilidade Social Empresarial como forma de Comunicação Estratégica	24
1.1. Os efeitos da globalização na criação desta ferramenta	25
2. Os atores sociais: <i>Stakeholders</i>	27
2.1. A influência dos consumidores nesta prática	28
3. A Responsabilidade Social e a Ética como instrumentos para atingir objetivos Empresariais	30
3.1. Estratégias de comunicação utilizadas pelas tabaqueiras para que a Responsabilidade Social Empresarial chegue até os consumidores	32
<b>Capítulo 4: Metodologia e desenho da investigação</b>	35
1. Tipo de Investigação	35
2. Recolha de dados	35
2.1. A empresa	36
2.2. Estratégia de Sustentabilidade	36
2.3. Ações Sociais	39
2.4. Questionário	39
<b>Capítulo 5: Análise dos Dados</b>	41
1. Análise Descritiva	41
1.1. Participação observante	41
1.2. Ações sociais	43
1.3. Responsabilidade Social Empresarial e a Indústria do Tabaco	45
<b>Capítulo 6: Conclusão</b>	54
<b>Referências Bibliográficas</b>	56
<b>Anexos</b>	63



# Lista de Figuras

- Figura 1 Resultados ARISE  
Figura 2 Ação Social



# Lista de Gráficos

- Gráfico 1 Grupo de idade
- Gráfico 2 Sexo
- Gráfico 3 Fumante, Não Fumante ou Ex – Fumante
- Gráfico 4 Conhecimento de qualquer publicidade de tabaco
- Gráfico 5 Locais com Publicidade de Tabaco
- Gráfico 6 Percepção
- Gráfico 7 Conhecimento de ações sociais
- Gráfico 8 Mudança de percepção



# Lista de Tabelas

Tabela 1	Comunicação Above e Below The Line
Tabela 2	Cadeia de Distribuição
Tabela 3	Partes envolvidas em uma empresa
Tabela 4	Comunicação Organizacional
Tabela 5	4S Model
Tabela 6	Quatro áreas de Estratégias
Tabela 7	Resposta Grupo de Idade
Tabela 8	Resposta Sexo
Tabela 9	Resposta Fumante, Não Fumante ou Ex – Fumante
Tabela 10	Resposta Conhecimento de qualquer publicidade de tabaco
Tabela 11	Resposta Locais com Publicidade de Tabaco
Tabela 12	Resposta Percepção
Tabela 13	Resposta Conhecimento de ações sociais
Tabela 14	Resposta Mudança de percepção



## Lista de Acrónimos

ARISE	Achieving Reduction of Child Labor in Support of Education
BAT	British American Tobacco
CCO	Chief Communications Officer
CEO	Chief Executive Officer
CFO	Chief Financial Officer
COVID-19	Corona Virus Disease 2019
CQCT	Convenção-Quadro da OMS para o Controle do Tabaco
CSR	Corporate Social Responsibility
FCTC	Framework Convention on Tobacco Control
GCC	Gulf Cooperation Council
GRI	Global Reporting Initiative
GRP	Gabinete de Relações Públicas
ISE	Índice de Sustentabilidade Empresarial
JT	Japan Tobacco
JTI	Japan Tobacco International
OMS	Organização Mundial da Saúde
ONU	Organização das Nações Unidas
PMI	Philip Morris International
RSE	Responsabilidade Social Empresarial
TMT	Top management team
TPI	Top Employers Institute
UBI	Universidade da Beira Interior
UN	United Nations
USP	Universidade de São Paulo
WHO	World Health Organization
ZNBC	Zambia National Broadcasting Corporation

*“Sustainable development is development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs.”*

*- Gro Harlem Brundtland, ex-Diretora-Geral da OMS*

# Introdução

O conceito de Responsabilidade Social Organizacional ou Empresarial passou a ganhar notoriedade no final dos anos 1950/60, quando as grandes corporações começaram a se preocupar com a relação empresa-sociedade, e a partir de 1970, o questionamento ético e a responsabilidade social começaram pouco a pouco a se tornar ainda mais presentes no mundo corporativo.

Segundo Faria e Sauerbronn, o tema responsabilidade social empresarial, ganhou importância na sociedade e na academia devido ao avanço acelerado da globalização, ao crescente poder político e econômico das grandes corporações, aos grandes escândalos corporativos, e às reações conduzidas por ativistas e outras organizações a esse poder, o tema ganhou importância na sociedade e na academia (2008, p.9).

Este trabalho visa compreender a ligação entre a Responsabilidade Social e a Comunicação Estratégica e como a junção desses dois temas é importante para o sucesso de uma organização, bem como perceber a aplicabilidade na Indústria do Tabaco.

Sendo assim, leva-se em consideração o grande crescimento da utilização da Responsabilidade Social Empresarial ou RSE (sigla que será utilizada durante o projeto) pelas organizações como uma ferramenta estratégia de comunicação entre marca e consumidor (Sousa e Wanderley, 2007, p. 2). Tem como objetivo um melhor entendimento dos esforços de Responsabilidade Social Empresarial como estratégia corporativa, bem como avaliar se existem mudanças substanciais na maneira como organizações realizam seus negócios com relação à sociedade.

Sabendo-se que a temática abordada nesse trabalho é controversa pois une a Responsabilidade Social Empresarial e a Indústria do Tabaco, tal indústria que produz um produto cientificamente comprovado como letal, o objetivo é questionar se a Indústria do Tabaco realmente aplica a RSE e estudar a eficiência da comunicação estratégica nessa indústria. Para isso é proposto entender quais são os desafios enfrentados pelas tabaqueiras, bem como as estratégias adotadas e como a junção entre a RSE e a comunicação estratégica são importantes para o sucesso organizacional.

Como objeto de estudo é utilizada a Responsabilidade Social no ramo de industrialização do tabaco, avaliando a necessidade desse ramo da indústria atender às novas expectativas

dos cidadãos, consumidores ou não, que têm preocupações socioambientais, assim como dos governos que são cobrados pela sociedade por novas e mais restritas legislações e dos investidores que sabem da importância do valor agregado a marca.

É proposto, primeiramente, uma revisão literária do conceito de Responsabilidade Social Empresarial desde os primórdios da sua aparição a partir da década de 50, quando Howard R. Bowen iniciou seus estudos e estabeleceu uma primeira definição para tal prática até os dias atuais em que o conceito está consolidado. Bowen definiu que a RSE era uma tomada de decisão por partes das empresas para além do interesse técnico e financeiro (1960, p.70). Atualmente, a RSE é vista como a responsabilidade das empresas pelos seus impactos na sociedade (European Commission, 2011, p. 6). É explicado como a globalização foi de grande impacto para o desenvolvimento da RSE, pois os desafios globais passaram a ser tratados de forma global ao invés de pontual, em especial, os quatro maiores: Segurança Internacional, Economia Internacional, Direitos Humanos e Meio Ambiente (Dallari, 2017). Independente do segmento da indústria, é possível verificar que a RSE está cada vez mais sendo utilizada a fim de melhorar a imagem, entretanto, em indústrias consideradas prejudiciais para a sociedade, essa prática pode se tornar controversa. Por isso é levantado como esse conceito é aplicado na indústria do Tabaco. Para a OMS, as práticas de RSE por parte das tabaqueiras são apenas medidas ilusórias de promoção da mesma como uma indústria mudada (WHO, 2008, p.12). Entretanto, desde o início dos anos 90 a indústria do tabaco tem como objetivo legitimidade e normalidade corporativa, promovendo programas, posições e políticas com o intuito de se distanciar da imagem negativa passada durante anos por conta do seu produto letal. (Smith e Malone, 2003, p. 208).

Em segundo lugar este trabalho apresenta a revisão literária da contextualização da Comunicação Estratégica desde seu surgimento na metade dos anos 90, e como ganhou notoriedade nos últimos anos devido à globalização e à revolução digital do século XXI sendo reconhecida como uma função cada vez mais importante nas organizações empresariais. A comunicação estratégica é uma ferramenta estratégica para atingir com sucesso os objetivos organizacionais, bem como, influenciar o público a aceitá-la (Holtzhausen & Zerfass, 2013, p. 284). Já no caso das tabaqueiras, em que atualmente possuem limitações constitucionais que implicam na proibição de publicidade explícita de seus produtos, a estratégia de comunicação sofreu grandes mudanças. Nessa parte do trabalho, serão apontadas as diferentes estratégias adotadas por essa indústria a fim de manter sua comunicação.

O intuito da revisão da literatura é verificar os conceitos de RSE e de Comunicação Estratégica, assim como a importância dos atores sociais para os negócios das organizações. Para tal, é apresentada na revisão literária uma correlação entre a Responsabilidade Social e a Comunicação Estratégica, e como a utilização desses dois conceitos juntos é benéfica para as organizações, além de propor a influência dos atores sociais em todas essas mudanças e desenvolvimentos.

Após a revisão da literatura, é possível encontrar detalhadamente o procedimento utilizado para responder a hipótese deste trabalho. A metodologia Quali-Quant, foi escolhida para perceber de forma participativa se a empresa selecionada para o estudo de caso está de fato a utilizar a RSE como uma estratégia corporativa e se os atores sociais externos têm percepção disso.

Para tal, foi realizada uma pesquisa de campo observatória, na qual foi possível a recolha de dados internos da empresa através de relatórios anuais publicados de performance e sustentabilidade, como também a participação em ações sociais realizadas e contato direto com os funcionários (atores sociais internos). Com o propósito de compreender a atual percepção dos consumidores, foi aplicado um questionário online composto por nove questões, oito questões de múltipla escolha obrigatórias e uma dissertativa opcional.

No capítulo de análise dos dados é apresentado os resultados provenientes da pesquisa qualitativa e quantitativa, em que o intuito é verificar, com o auxílio da pesquisa teórica, a ligação entre a RSE a ser usada como ferramenta estratégica de comunicação, porém neste caso em específico por uma empresa do setor da indústria do tabaco e analisar o impacto, se algum, na percepção do público. Por fim, temos a conclusão dos resultados obtidos, onde é retomado os pontos trazidos ao longo do trabalho e é apresentado as considerações finais.

# Capítulo 1: Responsabilidade Social

## 1. A Responsabilidade Social Empresarial

### 1.1. O conceito de Responsabilidade Social Empresarial

Há mais de 70 anos acadêmicos e profissionais têm se esforçado para estabelecer uma definição consensual do conceito de Responsabilidade Social Empresarial. Howard R. Bowen é considerado por Archie B. Carroll, autor com mais de quarenta anos dedicados ao estudo da RSE, como "o Pai da RSE" (1999, p. 270), pelo seu marcante livro "Social Responsibilities of the Businessman" escrito em 1953. Bowen iniciou seu trabalho ao levantar o ponto de que as grandes organizações deveriam ser consideradas centros vitais de poder e tomada de decisão, sendo que as ações dessas empresas afetam a sociedade como um todo. Bowen estabeleceu uma definição inicial das Responsabilidades Sociais Empresariais: "Refere-se às obrigações dos empresários de perseguir essas políticas, de tomar essas decisões ou de seguir as linhas de ação desejáveis em termos de objetivos e valores da nossa sociedade" (1953, p. 6). Em 1960, Keith Davis sugeriu que a responsabilidade social se refere às "decisões e ações das empresas tomadas por razões, pelo menos parcialmente, além do interesse econômico ou técnico direto da empresa" (p.70). Davis ainda afirma que muitas das decisões tomadas por negócios socio responsáveis podem ser justificadas por um longo e complicado processo de raciocínio, mas tendo como base grandes chances de ganho econômico ao longo prazo para a empresa, como retribuição às suas práticas sustentáveis (1960, p. 70).

Desde então, Responsabilidade Social é um termo utilizado para definição de uma prática comercial em evolução que incorpora o desenvolvimento sustentável no modelo de negócios de uma empresa. A Comissão Europeia define a Responsabilidade Social Empresarial como a responsabilidade das empresas pelos seus impactos na sociedade. O respeito pela legislação aplicável e pelas convenções coletivas entre os parceiros sociais é um pré-requisito para cumprir essa responsabilidade. Para cumprir plenamente sua responsabilidade social corporativa, as empresas devem ter em vigor um processo para integrar questões sociais, ambientais, éticas, de direitos humanos e do consumidor em suas operações de negócios e estratégia central, em estreita colaboração com seus *stakeholders* (European Commission, 2011, p. 6).

Além disso, segundo a Comissão Europeia, a RSE é importante: para as empresas, porque proporciona benefícios importantes em termos de gestão de riscos, redução de custos, acesso a capital, relacionamento com clientes, gestão de RH, sustentabilidade das operações, capacidade de inovação e, eventualmente, lucro; para a economia, pois torna as empresas mais sustentáveis e inovadoras, o que contribui para uma economia mais sustentável; e também para a sociedade, porque oferece um conjunto de valores sobre os quais é possível construir uma sociedade mais coesa e sobre os quais podemos alicerçar a transição para um sistema económico sustentável<sup>1</sup>.

Em 1998, foi criado no Brasil por um grupo de empresários e executivos da iniciativa privada, o Instituto Ethos, com o intuito de compreender e incorporar de forma progressiva o conceito do comportamento empresarial socialmente responsável, implementar políticas e práticas que atendam a elevados critérios éticos, contribuindo para o alcance do sucesso económico sustentável em longo prazo, assumir suas responsabilidades com todos aqueles que são atingidos por suas atividades, demonstrar a seus acionistas a relevância de um comportamento socialmente responsável para o retorno em longo prazo sobre seus investimentos, identificar formas inovadoras e eficazes de atuar em parceria com as comunidades na construção do bem-estar comum, prosperar, contribuindo para um desenvolvimento social, económica e ambientalmente sustentável. De acordo com o Instituto Ethos, a Responsabilidade Social é um:

“conjunto de princípios que direciona as ações e relações das empresas com todos os fatores que a compreendem (funcionários, sociedade, governo, fornecedores, meio ambiente, consumidores, comunidade). É uma forma de conduzir os negócios que torna a empresa parceira e corresponsável pelo desenvolvimento social. A ação da responsabilidade social preconiza que quem recebe seus benefícios está evoluindo; a ação social voltada à responsabilidade social não se prende ao presente, vai além: transforma para melhor o futuro de quem a recebe.”<sup>2</sup>

O instituto avalia a RSE através de indicadores que são uma ferramenta de gestão composta por um questionário que permite fazer o planejamento e a gestão de metas para o avanço da gestão na temática da Responsabilidade Social Empresarial e da Sustentabilidade. Essa ferramenta é muito importante na tomada de consciência, por

---

<sup>1</sup> [https://ec.europa.eu/growth/industry/sustainability/corporate-social-responsibility\\_en](https://ec.europa.eu/growth/industry/sustainability/corporate-social-responsibility_en) Acedido em Janeiro 2021

<sup>2</sup> <https://www.ethos.org.br/conteudo/sobre-o-instituto/> Acedido em Maio 2019

parte das organizações, da necessidade de incorporarem a RSE na sua estratégia organizacional, pois visa apoiar as empresas na incorporação da sustentabilidade e da responsabilidade social empresarial (RSE) em suas estratégias de negócio, de modo que esse venha a ser sustentável e responsável<sup>3</sup>.

O jurista Paulo Teixeira Pinto (2010), em entrevista para o jornal Diário Económico durante a Conferência “Sustentabilidade, o Desafio para a Reputação”, afirma que dentro da Responsabilidade Social Empresarial, “o que distingue uma verdadeira empresa de um mero negócio é a consciência e a responsabilidade cívicas” (Almeida, p. 29, 2010). Sendo assim, ressalva-se que as políticas de responsabilidade social devem estar enquadradas numa adequada gestão estratégica que vise o desenvolvimento sustentável e a educação ambiental.

As organizações são estruturas sociais que existem como meio de gestão do talento humano e que podem ter objetivos de natureza econômica, social e política. Para Padamo e Caetano, as organizações que são unidades econômicas a produzir bens e serviços para a sociedade, têm como objetivo principal a obtenção de lucro, já que todas as outras funções da empresa dependem desse fator primordial (2005, p. 135). O conceito da responsabilidade social empresarial e o resultado positivo que foi percebido através de suas práticas consolidam a tomada de decisão, além de um discurso “sócio responsável” por parte das organizações, e assim este mesmo conceito de responsabilidade social e as práticas que criaram e consolidaram o discurso socialmente responsável (que ganha espaço dentro do discurso ambiental) determinam hoje novas expectativas em relação à conduta empresarial. As novas práticas esperadas das empresas em relação à sociedade e ao meio ambiente, delineadas e ensinadas pelo Instituto Ethos, começam a configurar um novo tipo de empresa que se diferencia das empresas das décadas anteriores.

É possível que o tema de Responsabilidade Social Empresarial tenha tido um maior destaque na última década comparando com décadas anteriores, por conta do fenômeno da globalização, que obrigou as organizações a ceder em relação a mudanças industriais e a competirem em um nível maior. A globalização trouxe um acesso maior a informação tornando o consumidor mais consciente e isso resulta num conjunto de práticas com o objetivo de alcançar benefícios sociais e promover uma sociedade mais justa e um ambiente mais limpo.

---

<sup>3</sup> <https://www.ethos.org.br/conteudo/indicadores/> Acedido em Maio 2019

Com isso, a Responsabilidade Social Empresarial tornou-se um tema notório nas grandes potências mundiais, como Estados Unidos e Europa, onde foram criados fundos de investimentos compostos por ações de empresas socialmente responsáveis. Lançado em 1999, o *Sustainability Index*, da *Dow Jones*, acompanha o desempenho das ações das principais empresas do mundo em termos de critérios econômicos, ambientais e sociais (*Dow Jones Sustainability Indices*, 1999).

Além do mais, através de uma pesquisa realizada pelo Instituto Akatu, em 2005, uma organização não governamental sem fins lucrativos, que tem como foco a conscientização e mobilização da sociedade para o consumo consciente e realiza pesquisas voltadas para a mudança comportamental do consumidor a partir da educação e comunicação (Akatu, 2001) em colaboração com o Instituto Ethos, podemos afirmar que o consumidor é o foco principal das organizações quando se trata de ações sociais desenvolvidas, isto é, a cada 10 ações sociais realizadas pelas organizações, 6 são voltadas diretamente para os consumidores. O consumidor socialmente consciente tende a valorizar as organizações sócio responsáveis, sendo definido por Webster (1975) como um consumidor que leva em consideração as consequências públicas de seu consumo privado ou que tenta usar seu poder de compra para realizar mudanças sociais.

Na Europa, a crescente preocupação com a responsabilidade social provocou a criação do Livro Verde pela Comissão das Comunidades Europeias. O Livro descreve o cenário político de uma União Europeia que representa os anseios dos cidadãos com a questão da responsabilidade social das empresas, e orienta um enquadramento coerente para a promoção de ações sociais e de sustentabilidade dentro das organizações.

Tal como em outros lugares do mundo, a globalização tornou-se um desafio para as empresas europeias e a implementação de ações de responsabilidade social vislumbra uma estratégia de negócio que possibilite agregar um valor económico direto. O Livro Verde enumera alguns fatores que contribuem para a aplicação de ações de RSE pelas empresas:

- Novas preocupações e expectativas dos cidadãos, consumidores, autoridades públicas e investidores num contexto de globalização e de mutação industrial em larga escala;
- Critérios sociais que possuem uma influência crescente sobre as decisões individuais ou institucionais de investimento, tanto na qualidade de consumidores como de investidores;

- A preocupação crescente face aos danos provocados no meio ambiente pelas atividades económicas;
- A transparência gerada nas atividades empresariais pelos meios de comunicação social e pelas modernas tecnologias da informação e da comunicação. (2001, p4)

Dessa maneira, as ações de RSE passam a ser um instrumento estratégico por parte das organizações, pois ao atender aos requisitos éticos dos consumidores, que influenciam o comportamento deste na hora de efetuar uma compra, essas empresas agregam valor à organização. Assim, à semelhança da gestão da qualidade, a responsabilidade social de uma empresa deve ser considerada como um investimento, e não como um encargo. (Livro Verde, 2001, p.5)

## **1.2. Responsabilidade Social Empresarial aplicada no contexto das grandes Tabaqueiras**

A RSE é uma ferramenta cada vez mais utilizada por empresas que tentam melhorar sua imagem. Diferentes segmentos de indústrias que são por muitas vezes consideradas prejudiciais para a sociedade, e/ou para aqueles que nela vivem, podem utilizar esta ferramenta para desviar atenções.

Contudo, em resposta a epidemia do tabaco, a Organização Mundial da Saúde vem desenvolvendo várias campanhas para evitar os problemas de saúde causados pelo tabagismo, que iniciou com a criação do Dia Mundial Sem Tabaco, em 1987, e é comemorado todos os anos em 31 de maio. Em maio de 2003, a OMS aprovou por unanimidade a Convenção Quadro da OMS para o Controlo do Tabaco (CQCT). Este foi o primeiro tratado internacional negociado sob as orientações da OMS, representando um marco fundamental na história da Saúde Pública a nível mundial. A convenção, aprovada na Assembleia Mundial da Saúde, entrou em vigor em 27 de fevereiro de 2005, e desde então tornou-se um dos tratados mais rápida e amplamente adotados na história das Nações Unidas, sendo que Portugal é um dos 181 países signatários no Tratado. As diretrizes do artigo 5.3 da Convenção dizem respeito às políticas de saúde pública a serem implementadas com relação ao controle do tabagismo e determina que: “...as partes (Países Signatários) devem agir para proteger essas políticas de interesses comerciais e outros direitos adquiridos da indústria do tabaco, de acordo com a legislação nacional.” (WHO FCTC, art.5.3, 2005, p.7).

Para a aplicação do Artigo 5.3 foi criado um guia nomeado: “Diretrizes para a implementação do Artigo 5.3 da Convenção-Quadro da OMS para o Controle do Tabaco”, no qual se encontra a recomendação aos países signatários que evitem normalizar e, na medida do possível, regulem atividades descritas como "socialmente responsáveis" pela indústria do tabaco. Além disso, o guia afirma que: “A indústria do tabaco realiza atividades descritas como socialmente responsáveis para distanciar sua imagem da natureza letal do produto que produz e comercializa ou para interferir na definição e implementação de políticas públicas de saúde”. (*Guidelines for implementation of Article 5.3 of the WHO Framework Convention on Tobacco Control, 200, item 26, p.7*). Com isso, a OMS definiu tais ações de Responsabilidade Social Empresarial assumidas pela indústria do tabaco como a promoção de "medidas voluntárias como uma forma eficaz de abordar o controle do tabaco e criar a ilusão de ser uma empresa mudada além de estabelecer parcerias com interesses na saúde pública” (WHO, 2008, p.12).

No caso das empresas no segmento do tabaco, podemos afirmar que, por lei, nos Estados Membros que implementaram políticas de controle do tabagismo, elas não têm permissão para anunciar ou promover seus produtos, portanto o envolvimento em atividades de "responsabilidade social empresarial" oferece uma rota alternativa para atingir vários públicos. No entanto, essas atividades podem ser uma violação da Convenção-Quadro da Organização Mundial da Saúde para o Controle do Tabaco, e as atividades descritas como "socialmente responsáveis" por esta indústria, visando a promoção do consumo de tabaco, são uma estratégia de marketing e relações públicas que se enquadra na definição de publicidade, promoção e patrocínio da CQCT. A responsabilidade social empresarial da indústria do tabaco é, de acordo com a OMS, uma contradição inerente, pois as principais funções da indústria estão em conflito com os objetivos das políticas de saúde pública em relação ao controle do tabaco, como descrito em “Indústria do tabaco e responsabilidade corporativa ... uma contradição inerente” (WHO, 2003).

Muitos podem dizer que os produtos da indústria do tabaco são letais e nenhuma responsabilidade social empresarial é suficiente para conciliar essa contradição com a cidadania corporativa ética. Portanto, o foco deste estudo é entender melhor os esforços de responsabilidade social empresarial desta indústria e avaliar se houve alguma mudança substancial na maneira como realiza seus negócios com relação a sociedade.

De acordo com Zadek<sup>4</sup> (2004), a responsabilidade social empresarial tornou-se um caminho potencial para a legitimidade e o aprimoramento das relações públicas para as empresas que produzem produtos comuns e para as que vendem vícios, como a indústria do tabaco. Smith e Malone constataram no estudo *“Thinking the “unthinkable”: why Philip Morris considered quitting”* que desde o início dos anos 90 a indústria do tabaco procura preencher a lacuna entre a percepção pública que conquistou como comerciante da morte e seu objetivo de obter legitimidade e normalidade corporativa, promovendo programas, posições e políticas (2003, p. 208). Para a OMS, a indústria espera que o público em geral acredite que suas empresas visam prevenir ou mitigar alguns dos males sociais causados pelo fumo, como o fumo juvenil (2003, p. 2).

Como cita Singla<sup>5</sup> (2018), a nova Lei das Empresas de 2013 torna obrigatório para todas as principais entidades corporativas cumprirem com a Responsabilidade Social Empresarial. Como essa lei também se aplica a certas empresas de tabaco, ela criou uma situação complicada, pois as ações sociais dessas empresas podem dar uma impressão de promoção do consumo do tabaco, mesmo com o governo intensificando seus esforços para desencorajar as pessoas ao consumo. As empresas começaram a reconhecer publicamente que, embora o tabaco pudesse ser prejudicial, o tabagismo era uma 'escolha para adultos' e o tabaco deveria ser 'sensatamente' regulamentado.

Quando documentos começaram a ser divulgados nos anos 90, comprovando os efeitos prejudiciais de seus produtos, a indústria do tabaco não podia mais negar os fatos. Os efeitos sísmicos das revelações contidas nos documentos, combinados com a pressão constante por regulamentação de produtos, legislação e restrições ao fumo, exigiram que as empresas de tabaco construíssem e promovessem uma nova imagem para manter a confiança dos investidores.

As tentativas públicas de renascimento da indústria do tabaco coincidiram com uma mudança muito mais ampla no mundo corporativo em direção à 'responsabilidade social empresarial', na qual as empresas transnacionais consideram seu impacto nas comunidades e no meio ambiente, e ajustam suas práticas de negócios (Hirschhorn, 2004, p. 447). No entanto, até que ponto essas empresas estão se tornando verdadeiramente responsáveis socialmente, em vez de simplesmente reformular sua imagem pública, é assunto de constante debate.

---

<sup>4</sup> <https://hbr.org/2004/12/the-path-to-corporate-responsibility> Acedido em dezembro 2019

<sup>5</sup> <https://taxguru.in/company-law/corporate-social-responsibility-csr-companies-act-2013.html> Acedido em dezembro 2019

Os websites das grandes tabaqueiras estão a mudar com o passar dos anos, adequando-se ao novo posicionamento social corporativo. Hoje, é comum muitas possuírem um Relatório de Sustentabilidade, descrevendo seu compromisso com marketing responsável, contribuindo para as comunidades, fortalecendo a abordagem aos direitos humanos, promovendo alternativas ao cigarro convencional, como por exemplo produtos a vapor, salvaguardando funcionários, reduzindo o tabaco ilícito, reduzindo os impactos ambientais e mantendo altos padrões de governança corporativa. Nos últimos anos, a *Japan Tobacco, holding da Japan Tobacco International* declarou que sua estratégia de responsabilidade social empresarial está alinhada com o GRI, que são os primeiros padrões globais para relatórios de sustentabilidade. O GRI, sigla em inglês para *Global Reporting Initiative*, apresenta uma estrutura modular e inter-relacionada, ao representarem as melhores práticas globais para relatórios sobre uma variedade de impactos econômicos, ambientais e sociais<sup>6</sup> (GRI, 2019).

Além disso, a empresa também está se posicionando como empregadora. A primeira mensagem que temos em sua página *web*<sup>7</sup> é sobre definição de negócios responsáveis com altos padrões, visto que é de interesse da empresa que os funcionários estejam imersos na RSE e contribuam para as metas de sustentabilidade da empresa, sendo que os que trouxerem resultados mais significativos são reconhecidos e recebem prêmios de sustentabilidade (JTI, 2019).

### **1.3. Os benefícios e as vantagens da Responsabilidade Social Empresarial**

As práticas de Responsabilidade Social Empresarial foram se modificando com o passar do tempo. Essas mudanças foram vistas como uma necessidade de classificações para facilitar o entendimento de diferentes tipos de RSE em diferentes segmentos (Campbell, 2007, p.962). É possível afirmar que existem quatro fatores principais que induzem as empresas a investir em Responsabilidade Social Empresarial. Estes são: a obtenção de vantagem competitiva, proporcionar e manter um ambiente de trabalho estável, gerenciar questões externas e o objetivo de manter os funcionários felizes (Frynas, 2006, p. 583).

---

<sup>6</sup> <https://www.globalreporting.org/standards/> Acedido em janeiro 2020

<sup>7</sup> <https://www.jti.com/> Acedido em janeiro 2020

Husted e Salazar em “Taking Friedman Seriously: Maximizing Profits and Social Performance” propuseram três categorias de práticas de RSE para analisar o comportamento social das empresas a ser verificado através de ferramentas de microeconomia: o altruísmo, quando as empresas querem sinceramente fazer o que é certo, sem levar em consideração como isso afeta os resultados financeiros (2006, p. 86); egoísmo coagido, quando as empresas agem apenas quando é algo exigido por regulamentação ou quando são obrigadas por seus *stakeholders* (2006, p. 81); e o uso da RSE como estratégia, quando as empresas percebem benefícios claros ao se envolver na RSE (2006, p.83).

Em *CSR Business as Usual? The Case of the Tobacco Industry* os autores Guido Palazzo e Ulf Richter propuseram três níveis de desempenho que as empresas podem alcançar usando práticas de RSE: instrumental, transacional e transformacional. O primeiro nível refere-se às habilidades e competências necessárias para fornecer produtos e serviços de qualidade esperados pelos clientes. O nível transacional de RSE refere-se à integridade de uma corporação, isto é, se cumpre a legalidade e a moralidade existentes em seu contexto social. Se suas transações são transparentes, seu comportamento é justo, mantém suas promessas e age de forma consistente. Finalmente, o nível transformacional refere-se à benevolência de uma corporação. Se a empresa demonstrar que está disposta a transcender o interesse próprio pelo bem comum e contribuir concretamente para o bem-estar da sociedade (2005, p. 396).

Muitos dos benefícios da RSE refletem naturalmente as razões pelas quais as empresas se envolvem em responsabilidade social empresarial. Por exemplo, os incentivos fiscais que a empresa obtém através de doações a agências locais, estaduais e federais, e que são transformadas em créditos tributários. Alguns incentivos fiscais vêm em forma de isenções de impostos sobre vendas e abatimentos de impostos sobre propriedades. Algumas empresas também se beneficiam ao fazerem publicidade de suas ações de sustentabilidade. (Sprinkle e Maines, 2010, p. 450) Ou seja, tendo em conta que os consumidores buscam empresas mais sócio responsáveis, quando essas empresas fazem cobertura local ou nacional de suas ações sociais elas ganham automaticamente visibilidade e números. Ainda, de acordo com Sprinkle e Maines, a RSE é muitas vezes um meio de atrair, motivar e reter talentos (2010, p. 450). Um exemplo claro disso é a premiação de *Top Employers* feita pelo Top Employers Institute, empresa de certificação global que reconhece a excelência nas condições que os empregadores criam para seus funcionários. Em termos de motivação dos funcionários, pesquisas recentes sugerem que a RSE pode gerar contribuições firmes altruístas dos funcionários e facilitar o uso de

contratos implícitos ou baseados em confiança (Balakrishnan, Sprinkle & Williamson *cited in* Sprinkle & Maine, 2010, p. 450).

#### **1.4. Responsabilidade Social Empresarial utilizada de forma estratégica**

Nos últimos anos, acontecimentos marcantes como a exposição de documentos que provam o aquecimento global, manifestações globais pró-ambientalistas, além de eventos como *Earth Day*, conscientizaram o público sobre a importância da sustentabilidade. O público, representado por clientes, consumidores, acionistas, funcionários, fornecedores, é parte interessada no plano estratégico de qualquer organização. Quaisquer que sejam as questões que o público considere importantes, as organizações devem dedicar-lhes atenção. Portanto, quando o público começou a se conscientizar e a cobrar posicionamento, as organizações passaram a mudar a forma como trabalhavam. É provável que uma organização vista como prejudicial para o meio ambiente seja considerada socialmente irresponsável e, portanto, arrisque o relacionamento com todos os seus *stakeholders*.

Além disso, outra tendência que contribuiu para o aumento da importância da RSE é o uso da Internet para buscar informações. Antes da Era Digital, talvez a única forma de obter informações a respeito das ações realizadas por uma empresa fosse por meio de recortes de jornais da seção de negócios ou discussões acadêmicas nas salas de aula de escolas de administração. Nos dias atuais, com a fácil disseminação de informação, qualquer empresa que seja considerada socialmente irresponsável provavelmente aparecerá em postagens no *Facebook*, *Instagram* ou até mesmo em reportagens compartilhadas por *WhatsApp*, o que fará com que dezenas ou mesmo centenas de milhar de pessoas saibam sobre o assunto em questão de horas. Por isso, hoje, mais do que nunca, as empresas estão sob o olhar atento de seus *stakeholders*.

As organizações, a fim de se adequarem à novas exigências, utilizam a Responsabilidade Social Empresarial de forma estratégica, podendo assim beneficiar-se e beneficiar a sociedade. De acordo com Jackson e Apostolakou, a RSE é realizada mais assiduamente em setores em que os *stakeholders* são afetados negativamente, sendo assim mais provável que adotem a estratégia (2010, p.372). No caso das empresas de tabaco, é possível afirmar que pressões institucionais as levam ao engajamento nas práticas de RSE e a adicionar estrategicamente práticas que as fazem parecer socialmente responsáveis e preocupadas com as comunidades locais. De acordo com o estudo realizado por M.B. Bossle et al, a indústria do tabaco usa práticas de RSE que são apreciadas pela sociedade e

pelas principais partes interessadas como um meio eficaz de legitimar o setor cujo produto é amplamente controverso (2015, p. 206). As estratégias de RSE ajudam a minimizar a imagem negativa da indústria do tabaco e a gerar suporte para sua existência e permanência no mercado.

Teorias recentes da RSE afirmam que as empresas se envolvem no tipo de Responsabilidade Social Empresarial que maximiza lucros, ou seja, supõe-se que as empresas sejam socialmente responsáveis porque antecipam um benefício dessas ações. Exemplos de tais benefícios podem incluir o aprimoramento da reputação, a capacidade de cobrar um preço premium por sua produção ou o uso da RSE para recrutar e reter trabalhadores de alta qualidade. Presume-se que esses benefícios compensem os custos mais altos associados à RSE, uma vez que os recursos devem ser alocados para permitir que a empresa atinja o *status* de RSE (McWilliams & Siegel, 2001, p.124).

As empresas competem por clientes socialmente responsáveis, vinculando explicitamente sua contribuição social à venda de produtos, pois, como mencionado anteriormente, o público sócio responsável busca empresas e marcas sócio responsáveis também. Sendo assim, McWilliams e Siegel esboçaram um modelo teórico simples de RSE estratégica, no qual duas empresas vendem produtos idênticos, mas uma empresa decide adicionar um atributo ou recurso "social" adicional ao seu produto. Esse recurso social é valorizado por alguns consumidores ou, potencialmente, por outras partes interessadas. Nessa teoria do modelo baseado na empresa, os gerentes realizam uma análise de custo / benefício para determinar o nível de recursos a serem dedicados às atividades / atributos de RSE. Simplificando, as empresas avaliam simultaneamente a demanda por RSE e o custo de satisfazê-la, e determinam o nível ideal de RSE a ser fornecido (2001, pp.119-123).

Responsabilidade Social Empresarial é um dever da organização de considerar os interesses de seus clientes, funcionários, acionistas, comunidades e ecologia, e de considerar as consequências sociais e ambientais de suas atividades comerciais. Ao integrar a RSE nos principais processos de negócios e no gerenciamento de partes interessadas, as organizações podem atingir o objetivo final de criar valor social e valor corporativo.

# Capítulo 2: Comunicação Estratégica

## 1. Contextualização da Comunicação Estratégica

### 1.1. O conceito de Comunicação Estratégica Empresarial

O conceito de comunicação estratégica empresarial vem se desenvolvendo significativamente desde que surgiu em meados dos anos 90. Era então conhecida e definida como Relações Públicas. Antes a função dos departamentos de relações públicas era focada em impedir que os meios de comunicação social chegassem muito perto do gerenciamento. Paul Argenti, em “Corporate communication”, argumenta que "os primeiros profissionais de relações públicas foram solicitados a proteger a empresa da má publicidade, geralmente ‘gerindo’ notícias prejudiciais sob uma luz positiva" (2003, p. 35). As Relações Públicas tornaram-se populares nos anos 60, no entanto, as organizações logo descobriram que a comunicação externa não era a única solução para seus problemas de comunicação. Na organização comercial de uma empresa, a comunicação corporativa é frequentemente dividida entre as funções de marketing e comunicação. A complexidade da comunicação estratégica empresarial e a falta de uma definição clara e amplamente aceita para ambas as funções, parecem diminuir a eficácia e a eficiência tanto da função de marketing, quanto da de comunicação.

Durante a última década, a comunicação estratégica emergiu como um campo global de pesquisa em comunicação. Isso porque o campo das relações públicas e da comunicação estratégica enfrentou mudanças radicais nos últimos anos devido à revolução digital do século XXI. Nesse mercado dinâmico e sofisticado, as comunicações empresariais ou relações públicas tornaram-se reconhecidas como uma função cada vez mais importante nas organizações empresariais.

O termo "comunicação empresarial" abrange muitos aspectos. No artigo “Current Trends in Corporate Communication”, o autor explora a afirmação de que a comunicação corporativa é uma função vital de gerenciamento nas organizações contemporâneas. De acordo com Goodman (2000), a comunicação corporativa se refere à totalidade dos

esforços de uma empresa para liderar, motivar, persuadir e informar seus diversos públicos, que incluem consumidores, investidores, funcionários e os meios de comunicação social. O autor observa que a comunicação corporativa pode incluir disciplinas tradicionais, como: relações públicas, relações com investidores, relações com funcionários, relações com a comunidade, relações com os meios de comunicação social, relações trabalhistas, relações com o governo, comunicação técnica, treinamento e desenvolvimento de funcionários, comunicação de marketing, comunicação de gerência. Por fim, afirma que a comunicação corporativa é estratégica por natureza e oferece à corporação uma ferramenta vital com a qual obter uma vantagem competitiva (2001, p. 117-223).

Os autores Hallahan, Holtzhausen, van Ruler, Vercic e Sriramesh, em “Defining strategic communication”, argumentam que a essência da comunicação estratégica é ser proposital, a fim de avançar a missão de uma organização através da comunicação (2007, p. 3). Ou seja, quando a comunicação é usada de maneira proposital, ajudando uma organização a obter sucesso, podemos considerá-la comunicação estratégica. Para os autores, não é a qualidade que torna a comunicação estratégica, mas sim, seu objetivo de aprimorar a principal missão de uma organização, que é obter sucesso.

Toda a comunicação originada e transmitida pelas organizações pertence à comunicação estratégica. No artigo “Communication management”, Hallahan (2004) escreve sobre os diferentes tipos de comunicação que é possível encontrar dentro de uma organização, tais como: a comunicação de gerência, relações públicas, comunicação política e campanhas de informação, comunicação técnica, comunicação de marketing e marketing social, ou até a “comunicação integrada”, que abrange diferentes áreas. Hallahan propõe que todos esses tipos de comunicação sejam englobados na comunicação estratégica.

Já em 2007, Hallahan et al. afirmam: “A comunicação estratégica examina a comunicação organizacional de uma perspectiva integrada e multidisciplinar, estendendo ideias e questões fundamentadas em várias disciplinas tradicionais de comunicação” (Hallahan et al., 2007, p. 4). Embora isso sugira que a comunicação estratégica seja sobre comunicação organizacional de uma perspectiva específica, a ênfase está na aplicabilidade estratégica da comunicação e em como uma organização funciona como ator social principal para avançar com seus objetivos. A comunicação estratégica se concentra em como a própria organização se apresenta e se promove por meio das atividades intencionais de seus líderes, funcionários e profissionais de comunicação (Hallahan et al., 2007, p. 7). Definindo a comunicação estratégica como o ator social principal dentro de uma

organização, outro fator que podemos utilizar para diferenciá-la é a apresentação da mesma a fim de promover a organização em todas as suas declarações ao mundo exterior.

Para Hallahan (2004), a comunicação estratégica é integrada por várias formas de comunicação na e pela organização. Essas formas são consideradas mais estratégicas do que táticas específicas. Em “Exploring corporate strategy”, Johnson e Scholes (1999) definem essa visão integral da diferença entre "estratégico" e "operacional" (p. 17). É possível afirmar que o desenvolvimento da sociedade para uma era digital globalizada desafiou as corporações a criarem um plano comunicacional estratégico de longo prazo. Os interesses estão a mudar rapidamente e isso exige uma comunicação estratégica corporativa rápida e efetiva, e por isso é de grande importância o envolvimento de profissionais da comunicação na tomada de decisões corporativas estratégicas.

A importância de os profissionais da comunicação estarem envolvidos na tomada de decisões acaba por sugerir que a comunicação estratégica não é apenas uma questão de apresentar e promover a estratégia e os objetivos organizacionais, mas também de construí-los. Na pesquisa realizada por Argenti, Howel e Beck, em “The strategic communication imperative”, os autores entrevistaram CEOs, CFOs e CCOs, e obtiveram como resultado o fato de que os entrevistados realmente percebem a comunicação estratégica como fazendo a diferença para os negócios e, portanto, impulsionando o desenvolvimento da estratégia. Com isso, Argenti et al. (2005) concluíram que é óbvio que a comunicação estratégica faz e deve fazer parte da formulação da estratégia de uma corporação.

Em *Routledge Handbook of Strategic Communication*, Holtzhausen e Zerfass afirmam que: “O processo de comunicação estratégica geralmente é um processo de comunicação que segue o plano estratégico de uma organização e se concentra no papel da comunicação na organização, permitindo as metas e objetivos estratégicos da organização” (2015, p. 4). Alguns anos antes, eles especificaram isso de outra maneira e propuseram: “A comunicação estratégica é a prática da comunicação deliberada e intencional que um agente de comunicação realiza na esfera pública em nome de uma entidade comunicativa para atingir as metas estabelecidas” (Holtzhausen & Zerfass, 2013, p. 284). Com isso, Holtzhausen e Zerfass nos trazem uma percepção diferente de Argenti et al (2005), visto que para eles a comunicação estratégica é um dos instrumentos para atingir com sucesso os objetivos organizacionais, não para criá-los ou recriá-los. Em outras palavras, a comunicação estratégica segue a estratégia, ou seja, é a ajuda para atingir as metas estabelecidas, influenciando a esfera pública a aceitá-las.

Podemos concluir então que a comunicação estratégica “não deve se limitar a mensagens formais, enquanto as ações também transmitem significado e, portanto, também devem fazer parte da comunicação estratégica. O que fazemos é frequentemente mais importante do que dizemos” (Paul, 2011, p. 28). Para Paul (2011), a comunicação estratégica diz respeito ao que se diz e ao que se faz. Embora não defina a comunicação como tal, Paul (2011) obviamente a vê como um processo unidirecional de fornecimento de informações que flui de um remetente para um destinatário e influencia o recetor automaticamente.

## **1.2. A importância de uma Comunicação Estratégica Empresarial efetiva**

Toda a comunicação empresarial é baseada na estratégia organizacional e espera-se que os profissionais de comunicação cumpram os objetivos da organização. A comunicação pode se tornar uma arma estratégica para a eficácia organizacional, pois é a base para manter o ritmo e garantir que as mudanças possam ocorrer em todos os níveis. É através do gerenciamento de sistemas de comunicação coordenados e sólidos que uma organização pode integrar suas várias partes para garantir a harmonização da força de trabalho e obter consciência de seu desempenho. A comunicação corporativa eficaz está relacionada com sucesso da organização.

A reputação, a permanência e o sucesso de uma organização estão diretamente ligados à sua capacidade de comunicar com o público, seja ele interno, com seus funcionários e acionistas, seja ele externo, com o público em geral (consumidores). Quando estratégias efetivas de comunicação corporativa são incorporadas a uma estrutura de negócios, independentemente do tamanho da organização, a capacidade de alcançar a comunicação global será impactada. Sempre que mudanças acontecem na empresa, sejam elas de gestão ou até novos objetivos, é necessário que as mesmas sejam comunicadas de maneira eficaz e precisa.

As empresas de sucesso contam com uma comunicação clara. A comunicação interna eficaz tem um efeito sinérgico e positivo, trazendo benefícios na satisfação dos funcionários e correlacionando-se com maior desempenho financeiro e de mercado. Entretanto, de acordo com uma pesquisa realizada por Gartner, apenas 12% das equipes de comunicação acreditam que seus planos estratégicos são bons no suporte às principais prioridades da empresa (Gartner, 2017).

Gartner (2017) ainda sugere um programa de comunicação eficaz que incorpora cinco etapas simples para transformar a estratégia corporativa e as prioridades de negócios em ações:

1. Identificar os objetivos das partes interessadas: Uma empresa precisa demonstrar aos seus públicos (partes interessadas) que é responsável. Portanto, é importante a realização de reuniões para “avaliação de necessidades”, a fim de identificar as principais prioridades e garantir que o plano é construído de cima para baixo. As comunicações estratégicas aprimoram a reputação da empresa, refletindo seu desempenho.
2. Transformar metas em comportamentos: Dividir as metas dos parceiros de negócios em comportamentos distintos das partes interessadas que a equipe de comunicação precisa promover. A comunicação está posicionada e qualificada de maneira única para retificar possíveis falhas, como lacunas de "dizer e fazer", ou seja, é dita uma coisa e feita outra. Em um ambiente competitivo, é importante gerar lealdade dos clientes, mas isso deve ser conquistado por uma comunicação consistente e eficaz. Os clientes apoiam as empresas que acreditam que atendem a seus interesses por meio de respostas orientadas a clientes.
3. Criar objetivos de comunicação acionáveis: Comunicação estratégica é uma função de gerenciamento baseada em planejamento cuidadoso, pesquisa e tomada de decisão. Os melhores objetivos são tão específicos quanto possível, sem fazer suposições sobre a melhor tática. Deve envolver os objetivos da organização e ter objetivos mensuráveis em relação à conscientização, aceitação e ação do público resultante de atividades estratégicas.
4. Certificar de que as partes interessadas internas compreendem o plano: Marketing e relações públicas precisam trabalhar em conjunto com vozes iguais. Os recursos são limitados para muitas empresas; portanto, a duplicação de recursos entre esses dois departamentos deve ser minimizada pelo trabalho em equipe. É recomendado também identificar e avaliar as atividades de comunicação existentes que não se alinham com as prioridades delineadas no plano. Quanto mais claro o plano, melhor será a justificativa para interromper atividades que não correspondem ao que foi planejado.

5. Reavaliar o plano regularmente: Identificar gatilhos de negócios específicos, como, por exemplo, mudança legislativa, resultados financeiros que sinalizariam a necessidade de revisar e, possivelmente, revisar seu plano. A comunicação proativa e bidirecional entre a empresa e seu (s) público (s) é a estratégia preferida para o sucesso, em vez de métodos reativos unidirecionais. O gerenciamento de comunicação de crises planejado estrategicamente é um bom exemplo disso.

O ponto de partida para qualquer teoria da comunicação corporativa deve ser a empresa, o papel desempenhado por esta última na sociedade como um todo (Steinmann et al., 2005, pp.112-304). A comunicação corporativa constrói significado. Dessa forma, a comunicação corporativa serve tanto para apoiar o fornecimento contínuo de bens ou serviços (sucesso) quanto para criar ativos intangíveis (potencial para sucesso futuro) nas empresas.

Os autores Juan Meng e Bruce K. Berger sugerem cinco conjuntos de fatores contingentes a serem reconhecidos como principais para ajudar na efetividade da comunicação estratégica corporativa. Primeiro, a dinâmica do CEO deve ser analisada. Esse processo inclui a identificação da base de sua influência, como por exemplo, valores, visão, outros conjuntos de psicologia executiva e competência, também como o poder é distribuído dentro da organização. A pesquisa nessa abordagem pode se concentrar em como o estilo de comunicação do executivo sênior e as estratégias de liderança o ajuda a ganhar respeito, influência e recompensas, o que acaba levando a um alto nível de envolvimento no emprego. Em segundo lugar, é a avaliação entre o CEO e a equipe de gerenciamento superior. A equipe de gestão sênior (TMT) deve entender os objetivos organizacionais e usar seus conhecimentos e especializações para ajudar a organização a se transformar na direção estratégica. Terceiro, é o alinhamento entre as tarefas do líder e os objetivos da organização; quanto maior congruência entre as tarefas do líder e os objetivos organizacionais, maior a probabilidade de os seguidores corresponderem suas expectativas à competência de seu líder. Quarto, deve haver um sistema de comunicação de suporte bidirecional. Ou seja, existe uma cultura de comunicação, independentemente da complexidade organizacional, onde é considerado o tamanho ou estrutura. Isso melhora a comunicação interna, pois promove a motivação, a satisfação, o engajamento e a capacidade de resposta dos funcionários. A comunicação corporativa interna eficaz pode gerar benefícios não financeiros para a organização, como maior conhecimento e confiança da organização, suporte expandido às estratégias organizacionais e reputação corporativa fortalecida. Por último, mas não menos importante, deve haver uma cultura corporativa participativa e um ambiente de trabalho que apoie as iniciativas de liderança, independentemente de a tarefa ser certa.

Esse processo participativo incentiva a comunicação entre quem lidera e quem segue, reduzindo o sentimento de incerteza em relação à tarefa. Ao propor um conjunto de cinco fatores, os autores esperam melhorar o desempenho corporativo, facilitando uma comunicação estratégica corporativa eficaz e criando uma reputação corporativa positiva (Meng & Berg, 2013).

### **1.3. A comunicação utilizada de forma estratégica nas Tabaqueiras**

Estudos apontam que existe uma relação entre a divulgação do tabaco e o aumento do consumo do tabaco, e de campanhas de marketing social contra o tabaco como uma maneira eficaz de conter o início do consumo deste produto e o incentivo para deixar o consumo (*National Cancer Institute*, 2008, p.13). Por conta das evidências de que o uso dos meios de comunicação social influencia no consumo do tabaco, em janeiro de 2011, 172 países ratificaram o artigo 13 da Convenção-Quadro da OMS para o Controle do Tabaco (CQCT), traduzindo tais evidências em ação política, exigindo que todos os países que ratificaram o artigo, com exceção de quaisquer limitações constitucionais, adotem uma proibição total da publicidade ao tabaco, promoção e patrocínio. As diretrizes adotadas para a implementação do artigo 13 do tratado reconhecem que, se apenas as formas tradicionais e diretas de propaganda de tabaco forem proibidas, a indústria simplesmente transferirá recursos para outras vias promocionais mais secretas (WHO, 2005, p. 2).

Com as regulamentações publicitárias cada vez mais restritas, campanhas dissuasoras de tabagismo, e com as mudanças trazidas por uma maior competitividade no mercado, consequências da globalização, a indústria tabaqueira se viu obrigada a mudar sua estratégia de comunicação, visto que o público está se tornando cada vez mais consciente. Entre os anos 50 e 70, a Marlboro utilizava a estratégia de símbolo por associação, ou seja, utilizava personalidades como por exemplo o *Marlboro Man*, que transmitiam confiabilidade, *status* da marca, para os consumidores. Atualmente, nenhuma personalidade iria aceitar comunicar um produto letal a consumidores, portanto a indústria começou a apostar em relações públicas, *Buzz marketing*, ações sociais.

Conforme mencionado no primeiro parágrafo, todas as indústrias tabaqueiras dos países que ratificaram o acordo CQCT estão proibidas de realizar qualquer comunicação *Above the line*, ou seja, a comunicação realizada por meios convencionais, como por exemplo,

TV, Rádio, Imprensa, Cinema, Internet (de forma explícita). Por isso, a indústria tabaqueira adaptou-se para as comunicações *Below the line*, que são as comunicações fora dos meios de comunicação convencionais, como por exemplo, Marketing Relacional, Relações Públicas, Salões, Feiras, Exposições, Eventos Musicais e Promoções (Lindon et. al., 2011, p. 313).

ABOVE THE LINE (Nos Media)		BELOW THE LINE (Fora dos Media)	
Imprensa	Rádio	Marketing relacional	Salões, feiras, exposições
Televisão	Cinema	Sponsoring, mecenato	Promoções
Outdoors	Internet	Relações públicas	Internet

Tabela 1: Comunicação *Above e Below The Line* (Lindon et. al., 2011, p.313)

A reputação de uma organização é tão boa quanto sua estratégia de comunicação corporativa. No caso das tabaqueiras, devido ao seu principal produto ser um produto letal, a comunicação corporativa estratégica tem de ser ainda mais efetiva.

Enquanto a maioria das indústrias de outros segmentos investe maioritariamente em comunicações *above the line*, com o propósito de atingir diretamente o consumidor final, a indústria tabaqueira tem como foco ações de comunicação e divulgação que atingem tanto os consumidores quanto os distribuidores, isso porque esta indústria tem uma particularidade específica de distribuição. Em Portugal, particularmente, a cadeia de distribuição de um produto de tabaco funciona da seguinte forma: A fábrica produz o produto, vende para o centro de distribuição, o centro de distribuição revende para os grossistas, que revendem para o retalho, e esse revende para o consumidor final.

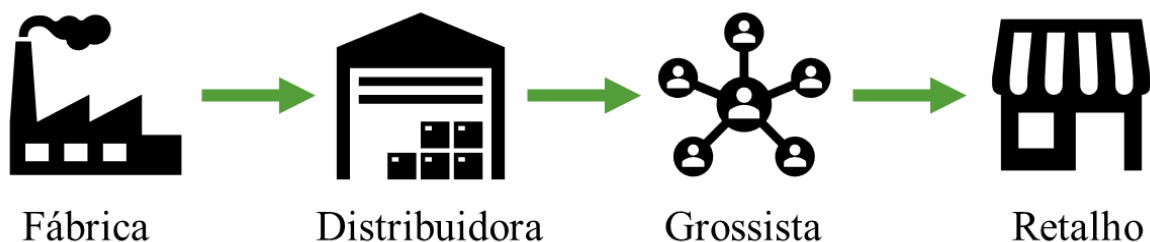


Tabela 2: Cadeia de Distribuição (Criação Própria)

Sendo assim, o público alvo das ações de comunicação das indústrias tabaqueiras não necessariamente será sempre o consumidor final. Por muitas vezes, o alvo é o grossista e o retalho, pois, para que o produto esteja disponível em um ponto de venda para a compra do consumidor final, o grossista tem de estar motivado a comprar da distribuidora e vender ao retalho, e esse tem de estar motivado a vender ao consumidor final. Portanto, esses dois *players* são denominados de “os principais embaixadores do produto”. Algumas atividades promocionais são direcionadas ao consumidor final, como por exemplo, 1-2-1, que são ações promocionais realizadas por promotores contratados pelas grandes tabaqueiras a fim de divulgar um produto ou marca em um ponto de venda. Essas ações são feitas por abordagens ao consumidor final disponibilizando informações sobre o produto e/ou marca, além de realizarem prospeções de clientes e conversões. Contudo, é válido lembrar que tais ações podem apenas ser realizadas dentro de um ponto de venda. Sabendo disso, prova-se o ponto dos autores no livro *Publicitor*, de que toda ação promocional tem como intuito levar o potencial comprador a experimentar e adquirir o produto (Lendrevie et. al., 2010).

## **Capítulo 3: Comunicação Estratégica e Responsabilidade Social**

### **1. A utilização da Responsabilidade Social Empresarial como forma de Comunicação Estratégica**

É cada vez mais comum vermos pesquisas que apontam os benefícios da utilização da Responsabilidade Social Empresarial de forma estratégica, principalmente na comunicação. Porém, o que acontece muitas vezes é que na prática não vemos a RSE sendo comunicada de forma efetiva, ou seja, as práticas não chegam ao consumidor final. A *Cone Communications*, uma agência especializada em ajudar os clientes a alcançar resultados comerciais e sociais, constatou na pesquisa “Consumers Demand More Than CSR ‘Purpose’”, realizada em 2012, que os consumidores buscam mais do que apenas declarações de missões nos *websites* das empresas, os consumidores querem ver os resultados da Responsabilidade Social Empresarial. A pesquisa conta com uma amostra de 1.019 adultos composta por 510 homens e 509 mulheres com 18 anos ou mais. Os números mostram que 86 por cento dos consumidores são mais propensos a confiar em uma empresa que relata seus resultados de RSE, enquanto 82 por cento dizem que são mais propensos a comprar um produto de uma empresa que comunica claramente os resultados de RSE em comparação com uma empresa que não comunica, e 40 por cento dizem que não comprarão os produtos ou serviços de uma empresa se os resultados de RSE não forem comunicados.

Além disso, na pesquisa realizada pela *Cone Communications* (2012), é possível constatar o quão importante é comunicar não apenas as ações mas também os resultados, visto que 63 por cento dizem que não sabem onde encontrar informações sobre os esforços e resultados de RSE de uma empresa e 55 por cento não entendem o impacto que estão tendo ao comprar um produto de uma empresa que diz que é socialmente responsável, ou seja, é preciso também comunicar aos consumidores a respeito do benefício de estarem

apostando em uma empresa socialmente responsável, para que os esforços da RSE tragam ainda mais ganhos.

Portanto, a comunicação estratégica é fundamental para o crescimento de uma organização. Entretanto, para que o desenvolvimento da mesma aconteça de maneira sustentável, existe a necessidade de constantemente analisar o modo como a sua cultura, os seus produtos, os serviços, os colaboradores e os parceiros se posicionam, internamente e perante a sociedade, com os princípios da Responsabilidade Social.

A Responsabilidade Social Empresarial e a Comunicação Estratégica são dois fatores de extrema importância para o sucesso de uma organização, de qualquer natureza, além de serem muito importantes para a competitividade do mercado. Os melhores programas de RSE podem se tornar inferiores quando não combinados com esforços estratégicos de comunicação para garantir que as partes interessadas internas e externas têm uma visão clara do que a empresa está fazendo e qual a razão. Isso exige campanhas bem planejadas, que criem relacionamentos e demonstrem o compromisso de uma empresa de maneira autêntica.

### **1.1. Os efeitos da globalização na criação desta ferramenta**

A globalização é um grande causador de efeitos impactantes na evolução da Responsabilidade Social Empresarial. É possível afirmar que a mesma desempenha um papel importante na formação de conceitos e práticas de RSE. De acordo com Jamali e El Safadi (2019), em “Adaptations of CSR in the Context of Globalization the Case of the GCC”, a atenção atribuída a Responsabilidade Social Empresarial escalou através das forças da globalização e do aumento do comércio internacional, pois abrange múltiplos conceitos sobre o papel e o impacto dos negócios na sociedade como um todo (p.123). De acordo com Giddens (1990) "os modos de conexão entre diferentes contextos sociais ou regiões tornam-se interligados em toda a superfície da Terra como um todo" (p. 64).

O Professor Pedro Dallari, Professor titular do Instituto de Relações Internacionais e membro da Comissão de Direitos Humanos da Universidade de São Paulo, afirma em seu programa Globalização e Cidadania (2017), transmitido pela Rádio USP, que o início da globalização se deu a partir dos desafios que a humanidade passou a enfrentar de forma global no final do século 19 e no começo do século 20. Esses desafios eram maioritariamente em 4 áreas: Segurança Internacional, Economia Internacional, Direitos Humanos e Meio Ambiente. Ainda de acordo com o mesmo, o avanço científico e

tecnológico gerou consequências que exigiram que essas quatro áreas fossem tratadas de forma global ao invés de pontual.

O primeiro movimento e grande responsável pelo mundo globalizado foi o da Segurança Internacional. O desenvolvimento das ciências e da tecnologia mudou a dinâmica dos conflitos armados gerando um grande potencial destrutivo. Com isso, em 1899 foi realizada a primeira Conferência de Paz, ou Convenção de Haia, com a presença de grandes potências europeias e países de fora como Estados Unidos, México, China, Japão, Pérsia e Sião, a fim de combater a expansão armamentista (Cardim, 2012, p. 35). Em 1945, logo após o fim da Segunda Guerra Mundial, ao perceber a grande necessidade da humanidade em se unir a fim de conter grandes conflitos que ameaçam a existência societal, foi criada a Organização das Nações Unidas (ONU), com a adesão de 51 Estados.<sup>8</sup>

Hoje, 75 anos depois da criação da ONU, encontramos uma sociedade global em que os setores públicos, nomeadamente os governos, principalmente de países em desenvolvimento, estão cada vez menos interessados em providenciar o mínimo de assistência ao seu povo, e é então esperado que o setor privado assuma essa responsabilidade, sendo um agente social e parte de um cenário global, onde as decisões e ações gerenciais geram impactos e se relacionam com a sociedade, a economia e o meio ambiente (Jamali & El Safadi, 2019, p.125). Scherer & Palazzo (2008) afirmam que as corporações precisam atender a expectativas contraditórias e, muitas vezes, precisam operar em condições de falha do Estado ou em situações em que o Estado de Direito está ausente (p. 3).

Em 1999, a ONU criou um movimento global de sustentabilidade corporativa, denominado *UN Global Compact*, que é um apelo às empresas para alinhar estratégias e operações com princípios universais de direitos humanos, trabalho, meio ambiente e anticorrupção, além de tomar medidas que promovam os objetivos sociais. Atualmente esse movimento conta com 10.400 empresas, 3.400 organizações sem fins lucrativos em 161 países, comprometidas com os princípios universais da ONU e que trazem iniciativas globais para muitas corporações a nível local (*UN Global Compact*, 2019).

Para as empresas multinacionais, a globalização não só traz mais oportunidades e benefícios, mas também faz com que essas empresas se adaptem ao ambiente em mudança e aceitem os desafios sem precedentes a nível global e industrial, entre outros.

---

<sup>8</sup> <https://www.un.org/en/sections/history/history-united-nations/index.html>

A Responsabilidade Social Empresarial é considerada um dos aspectos mais significativos para as empresas que possuem negócios internacionais. Em outras palavras, a globalização fez com que as empresas multinacionais repensassem o fato de que as questões morais, éticas, ambientais e sociais devem ser incorporadas no processo de tomada de decisão sobre as estratégias e operações de negócios. Por isso, muitas vezes a RSE é vista como uma ferramenta para a solução de vários problemas levantados pela globalização e pelas consequências negativas geradas.

## 2. Os atores sociais: *Stakeholders*

O conceito de *Stakeholder* foi primeiramente introduzido por Freeman (1984) em *Strategic management: A stakeholder approach* como “qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou é afetado pela realização dos objetivos da empresa” (p.26). Para Freeman (1984), os *stakeholders* desempenham um papel importante no sucesso de uma empresa tanto no planejamento estratégico corporativo quanto em resultados financeiros, e têm interesse na gestão de empresas independente de terem feito investimento nas empresas ou não. Sendo assim, Freeman (1984) propõe que quanto melhor o relacionamento entre *stakeholders* e empresa, melhor o desempenho desta. Morsing & Schultz (2008) afirmam que “este é um processo cuja perspectiva se concentra no desenvolvimento de um relacionamento mútuo de longo prazo, em vez de simplesmente focar no lucro imediato.” (p.324) Para as autoras, a dependência das empresas para com os *stakeholders* é vital.

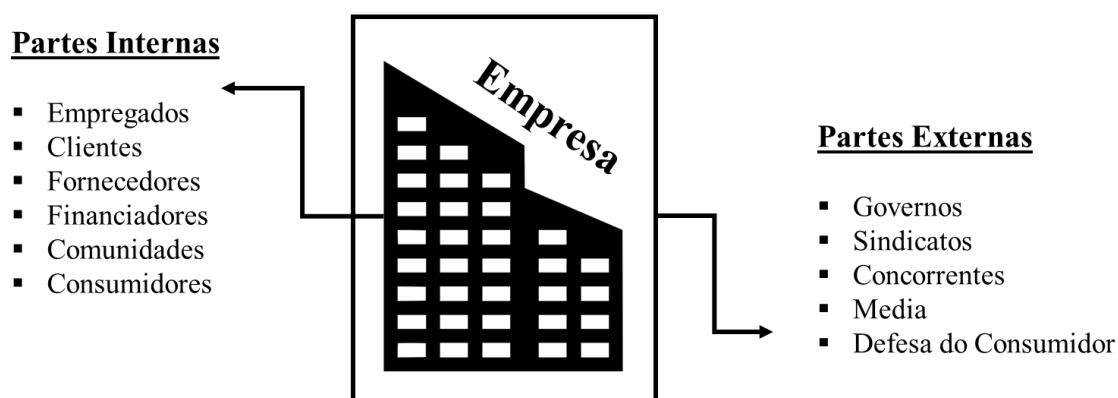


Tabela 3: Partes envolvidas em uma empresa (Parmar et al, 2010, p. 24)

As informações comunicadas por uma entidade comunicativa (empresa) e seus *stakeholders* podem atuar como ponto de partida para criação de um significado que pode levar à mudança social e à ação social. Essa comunicação feita de forma estratégica pode

ocorrer por longos períodos e se estender ao longo do tempo muito depois de uma mensagem ter sido transmitida (Holtzhausen & Zerfass, 2015, p. 8). “Os comunicadores estratégicos precisam considerar como o significado é moldado no processo de interação envolvendo os *stakeholders* e os profissionais da mídia e como os *stakeholders* interpretam e recriam o conteúdo da mídia no processo” (Holtzhausen & Zerfass, 2015, p. 8). De acordo com Aggerholm & Thomsen (2005) “Todos os tipos de atores moldam a organização por meio de seu papel de comunicação (estratégico) na organização” (p. 174). Essa comunicação, para Marchiori & Bilgarov (2005) é sempre “um processo de participantes ativos, não de recetores neutros e observadores passivos” (p. 191).

No âmbito da Responsabilidade Social Empresarial, o conceito de *stakeholders* personaliza as responsabilidades para com a sociedade ao delinear os grupos ou pessoas específicas que as empresas devem considerar em sua orientação de RSE. Assim, a nomenclatura *stakeholders* coloca “nomes e rostos” nos membros da sociedade que são mais urgentes para os negócios e aos quais ela deve responder (Carroll, 1991, p. 43). Portanto, é de extrema importância que para que a RSE seja efetiva, todas as partes interessadas estejam envolvidas e atuem de forma sócio responsável, pois quanto maior o envolvimento dos *stakeholders* nas ações de RSE da empresa, mais chances dessas ações serem concretizadas e efetivas (Sen et al., 2006).

### **2.1. A influência dos consumidores nesta prática**

Como citado anteriormente, *stakeholders* são as partes que são afetadas direta ou indiretamente por decisões corporativas, como por exemplo empregados, clientes, fornecedores, financiadores, comunidades, consumidores, órgãos governamentais, grupos políticos, sindicatos e até mesmo os concorrentes. Na Responsabilidade Social Empresarial, é muito importante destacar o impacto e a importância de uma parte em específico: os consumidores.

Os consumidores de hoje são bem informados e podem facilmente comparar várias ofertas de produtos semelhantes. O valor do produto é definido pelo cliente. Entretanto é possível perceber que os consumidores estão cada vez mais influentes no que diz respeito ao comportamento perante a sociedade, tendo uma preferência maior em marcas socialmente responsáveis quando avaliam produtos com características semelhantes.

A globalização trouxe o surgimento de um mercado mais competitivo, com inúmeras ofertas de um mesmo produto ou serviço, e com o advento da internet tornou-se ainda

mais fácil disseminar informações mundo afora. Com tantas mudanças no mundo, em um curto período, as organizações sentiram a necessidade de redefinirem suas estratégias de comunicação, para que fosse possível se diferenciar no mercado.

Os consumidores têm cada vez mais poder informacional, o que faz com que eles introduzam, gradativamente também, novos critérios sociais e ambientais quando tomam decisões de consumo. Isso contribuiu para o crescimento da adoção de práticas de RSE nas organizações (Pérez, 2009). Kotler et al. (2012) também afirmam que atualmente os consumidores são bem informados e isso faz com que tenham mais facilidade na hora de comparar várias ofertas de produtos semelhantes, portanto o valor do produto é muitas vezes definido pelo cliente (p. 4).

A afirmação de que os consumidores estão cada vez mais conscientes, preferindo assim marcas socio responsáveis é justificada pelo fato de que cada vez mais os consumidores estão em busca de soluções para satisfazer seu anseio de transformar o mundo globalizado num mundo melhor (Kotler et al., 2012, p. 4). No estudo “2017 Cone Communications CSR Studies”, foi concluído que os consumidores não estão mais perguntando em relação às empresas o que elas são, mas sim o que elas defendem.

Castaldo et al (2009) afirmam que são classificadas boas empresas aquelas que possuem uma reputação de serem socialmente responsáveis. Estas irão atrair consumidores para seus produtos, enquanto as classificadas más empresas são empresas que desconsideram suas obrigações sociais e poderão ser punidas pelos consumidores, como por exemplo, através de boicotes (p.1). Agora os consumidores esperam que as empresas não apenas tratem de questões que afetam suas operações, mas também enfrentem desafios sociais mais amplos.

No estudo realizado pela *Cone Communications* (2017), sete em cada dez (70%) participantes acreditam que as empresas têm a obrigação de tomar medidas para melhorar questões que podem não ser relevantes para as operações comerciais diárias. Os consumidores estão examinando os valores de uma empresa e usando isso como um filtro para as organizações que escolhem apoiar - ou punir. Ainda, 87% disseram que comprariam um produto porque a empresa defendia um problema com o qual eles se importavam e 76% se recusariam a comprar um produto se descobrissem que uma empresa apoiava um problema contrário ao que eles acreditam. Esses números também estão alinhados com a intenção dos entrevistados de comprar ou boicotar com base nos compromissos de RSE.

Outro fator é a pressão social a que as organizações têm de atender, principalmente vinda dos consumidores mais jovens, que hoje, com a disseminação das redes sociais, estão mais informados e procuram uma marca que faça mais do que vender um produto. Os *Millennials*, que hoje são quem tem um maior poder de compra, buscam uma experiência, e isso inclui campanhas diferenciadas e que mostrem o que a marca faz para melhorar o mundo em que vivemos. Por outro lado, são os *Millennials* também o grupo demográfico mais provável de contar a amigos e familiares sobre os esforços de RSE e dar *feedback* diretamente a uma empresa sobre esses esforços (Cone Communications, 2017).

### **3. A Responsabilidade Social e a Ética como instrumentos para atingir objetivos empresariais**

No cenário atual é possível perceber que as organizações buscam cada vez mais se adequar ao que é esperado pelos *stakeholders*. Isto é, essas organizações entendem que grande parte do seu lucro vem de uma boa reputação, criada através de práticas éticas que formam a Responsabilidade Social Empresarial. Apesar de a preocupação com práticas éticas e responsabilidade social ter sido originada nos primórdios do capitalismo, atualmente é um assunto de extrema evidência, pois a ética no mundo empresarial globalizado tem grande influência na tomada de decisões.

Guimarães (2013) constata que as questões éticas estão em pauta desde a Antiguidade, entretanto, no quesito empresarial é uma discussão muito recente. O estudo da ética empresarial foi inserido nas faculdades de administração e negócios nos anos de 1960 – 1970, nos Estados Unidos. Empresas são constituídas por pessoas que exercem um nível de responsabilidade para com a organização, sociedade, empregados, fornecedores e por isso as questões éticas e morais estiveram e sempre estarão em discussão, principalmente no mundo globalizado em que vivemos atualmente (p.15 - 23).

Azevedo & Cruz (2006) afirmam que sempre foi aceite que a Responsabilidade Social Empresarial, em um sistema de mercado livre, é a maximização dos seus lucros, e assim se presume que, por isso, a empresa também maximiza sua contribuição para a sociedade (p.4). Para Germano (2003), uma empresa “não é normalmente capaz de guiar os anseios comportamentais e éticos do mercado à sua vontade e a seu gosto” (p.56). Ou seja, as empresas se veem obrigadas a aplicar práticas éticas para a sua sobrevivência.

De acordo com Oliveira (2013), a Responsabilidade Social Empresarial usada de forma efetiva por uma empresa “pode fortalecer uma marca ao longo do tempo, proporcionando um crescimento sustentável” acrescentando que “ações de responsabilidade social aliadas à comunicação podem reduzir os riscos e adicionar valor à empresa.” (p.3). A ação social é caracterizada por uma atividade desenvolvida pela empresa com a finalidade de promover uma relação entre empresa e comunidade.

A grande maioria das empresas possui hoje seu próprio Código de Ética ou Código de Conduta, que é basicamente um guia formal para orientar e conduzir a tomada de decisões para a conduta interna da empresa. Chiavenato (2005) afirma que as empresas “devem comunicar o seu código de ética a todos os parceiros, isto é, às pessoas dentro e fora da organização.” Para o autor é também de obrigação da empresa “cobrar continuamente comportamentos éticos de seus parceiros seja por meio do respeito aos seus valores básicos, seja por meio de práticas específicas de negócios.” (p.45)

Muitos autores sugerem que as empresas podem se sair bem fazendo o bem e que a ética é um bom negócio. No entanto, Prakash Sethi (2008), no capítulo 4 do livro *Handbook of Research on Global Corporate Citizenship* argumenta que, embora o comportamento socialmente responsável seja importante e desejável, ele desempenha um pequeno papel no que diz respeito aos reais motivos de uma boa conduta empresarial. Para Sethi, são as condições econômicas competitivas que definem os parâmetros e oportunidades para uma boa conduta empresarial e influenciam os valores, missões e tradições das empresas, e o que as fazem explorar essas oportunidades. Para mais, o autor ainda propõe que devemos nos afastar do termo em inglês, “*Corporate Social Responsibility*” (Responsabilidade Social Empresarial) e ter mais noção do conceito de “*Corporate Social Accountability*”, que em tradução livre para a língua portuguesa seria mais uma prestação de contas. Ou seja, quando se diz o termo responsabilidade, é porque a empresa escolheu assumir a responsabilidade por algo, independente de quem tenha causado, enquanto a prestação de conta seria serem responsáveis por ações causadas pelas próprias empresas (p. 74-98). Apesar de similares, o real significado dos dois termos difere. Enquanto a responsabilidade pode ser partilhada, a prestação de conta deve ser única. A prestação de conta acontece quando é assumida uma responsabilidade.

Além disso, a Responsabilidade Social e a Ética são ferramentas de extrema importância principalmente para empresas dos segmentos que possuem um maior impacto na sociedade como por exemplo a de petróleo, têxtil e a do tabaco. Isso porque tais práticas contribuem para uma melhor percepção de *stakeholders* internos e externos. Como afirma

Oliveira (2013), ao aderir a práticas éticas e de RSE a empresa “pode evitar desconfiança e descrédito nos novos locais onde atuará, facilitando sua atuação com governos e comunidades” (p.3). Para mais, as práticas éticas e de Responsabilidade Social Empresarial influenciam diretamente no valor econômico de uma organização, pois “uma atitude mais responsável diante da RSE pode fortalecer uma marca ao longo do tempo, proporcionando um crescimento sustentável” (Oliveira, 2013, p.3).

### **3.1. Estratégias de comunicação utilizadas pelas tabaqueiras para que a Responsabilidade Social Empresarial chegue até aos consumidores**

Com a tendência emergente do tema de Responsabilidade Social, muitas empresas de diferentes segmentos começaram a conduzir projetos e programas que visam de alguma forma diminuir problemas gerados pela globalização, como por exemplo a desigualdade social e a exploração ambiental.

Indústrias específicas aplicam a RSE voltada para áreas de interesse do seu negócio. Por exemplo, a indústria alimentícia e de bebidas que possuem responsabilidades específicas em termos de marketing de produtos, mudanças nos hábitos alimentares dos consumidores e condições sob as quais as *commodities* agrícolas são produzidas e comercializadas (WHO, 2007, p.2).

Com as proibições à publicidade, promoção e patrocínio do tabaco, envolvendo variedades diretas e indiretas de promoção cada vez mais abrangentes, no sentido de evitar as práticas disfarçadas de programas de responsabilidade social corporativos, as tabaqueiras investem em novas estratégias com a finalidade de construir uma imagem de socialmente responsáveis.

Um exemplo disso, foi a tentativa da empresa brasileira Souza Cruz, fundada em 25 de abril de 1903, pelo imigrante português Albino Souza Cruz, que desde 1914 era subsidiária da BAT – *British American Tobacco*, e em 2015 comprou todas as ações tornando-se uma empresa de capital fechado.<sup>9</sup> Em 2005, com a criação do Índice de Sustentabilidade Empresarial da Bovespa (Bolsa de Valores de São Paulo), a empresa tentou fazer com que suas ações entrassem na composição do ISE, que reúne papéis de companhias mais bem avaliadas em quesitos de responsabilidade social. Apesar de a Souza Cruz não ter sido

---

<sup>9</sup>[http://www.souzacruz.com.br/group/sites/SOU\\_AG6LVH.nsf/vwPagesWebLive/DOAG7DXA?opendocument](http://www.souzacruz.com.br/group/sites/SOU_AG6LVH.nsf/vwPagesWebLive/DOAG7DXA?opendocument) Acedido em Novembro 2020

eleita, a permissão para que empresas fabricantes de produtos tidos como nocivos ao consumidor pudessem concorrer causou uma discussão sobre os critérios para definir quem pode pleitear o título de "socialmente responsável" (Garçon, 2006).

Para conseguir desviar do alcance das legislações que impedem as atividades de marketing das tabaqueiras, as empresas desse ramo agem de maneira a cortejar o público e por isso a indústria do tabaco é um dos segmentos mais fortes em práticas de Responsabilidade Social Empresarial. Multinacionais do segmento desenvolvem programas para melhorar de alguma forma a sociedade, como por exemplo, a distribuição de água limpa para o Egito (JTI, 2018), apoio monetário a Moçambique após o desastre do Ciclone Idai (PMI, 2019), Programa de Desenvolvimento de Agricultura Sustentável no Sri Lanka (BAT, n.d).

Para a autora Margarida Kunsch, no livro *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*, existem diversas modalidades de comunicação, sendo essas a comunicação institucional, a comunicação mercadológica e a comunicação interna ou comunicação administrativa (2003, p.149).



Tabela 4: Comunicação Organizacional (Kunsch, 2003, p. 151)

De acordo com John Sharkey (2000), que é ex-executivo da indústria do tabaco e trabalhou para essa indústria por 20 anos, incluindo a *British American Tobacco* (BAT), *Philip Morris International* (PMI) e *Japan Tobacco International* (JTI), a indústria do tabaco “deve ser vista como ouvinte, deve ser vista como alguém que tenta consertar as coisas e, acima de tudo, deve manter um diálogo contínuo. O diálogo contínuo torna a oposição direta muito menos fácil ou, pelo menos, parece muito menos sensata e mais política.” (p.4). E ainda ressalta que a indústria deveria comunicar mais com o público, através de pesquisas (2000, p. 10). Sendo assim, apesar de a indústria do tabaco utilizar das três modalidades citadas por Kunsch (2003), podemos concluir que falta Comunicação Institucional nessa indústria, ou seja, Relações Públicas para com o seu público.

Um dos exemplos dos meios utilizados pela indústria do tabaco para que a RSE chegue até aos consumidores, beneficiando assim a sua reputação, é apoiar as necessidades urgentes da comunidade. A *Japan Tobacco International* (JTI) fez uma doação de 300 mil dólares para unidades de saúde e escolas na Zâmbia em junho de 2020 durante a pandemia COVID-19. Essa ação forneceu um grande benefício de reputação para a empresa na região quando a Comissária do distrito de Nkeyema disse em entrevista que “JTI tem sido uma parceira para qualquer hora em vários ministérios do governo nos dois distritos por meio de sua Responsabilidade Social Empresarial” (Kaumba, 2020). Essa atitude por parte da JTI, na fala da Comissária, foi divulgada em diversos meios de comunicação, como por exemplo no ZNBC, o maior e mais antigo canal de TV e rádio da Zâmbia.

Conforme mencionado no capítulo anterior, com a proibição total da comunicação “*Above the Line*” para o tabaco, em tais lugares onde a indústria do tabaco não tem permissão para divulgar seus produtos por lei, o envolvimento em atividades de Responsabilidade Social Empresarial acaba por se tornar uma via alternativa importante e estratégica para atingir vários públicos. Segundo Collin et al. (2020), “os programas de responsabilidade social são moldados por prioridades promocionais e constituem uma forma específica de marketing.” (p. 34). Sendo assim, ao saber da existência dos diversos programas existentes, o passo seguinte será verificar como essas ações sociais são utilizadas como ferramenta de promoção de empresas tabaqueiras, e concluir se essa estratégia está a ser eficiente.

## **Capítulo 4: Metodologia e desenho da investigação**

### **1. Tipo de Investigação**

Este trabalho, que aborda uma temática muito abrangente, apresenta-se como um estudo exploratório que visa estabelecer bases para estudos futuros. Para tópicos sobre os quais pouco se sabe, é necessário primeiro fazer perguntas, mantendo a flexibilidade nos

métodos de pesquisa e explorando diferentes meios descritivos para a pesquisa (Babbie, 2008, p.97).

Sendo assim, para a realização desse trabalho houve em primeiro lugar uma imersão profunda na literatura deste tema e de temas adjacentes, buscando embasamento teórico para as questões em análise.

Além da análise e interpretação das obras e artigos consultados, foi realizada uma pesquisa prática em uma organização multinacional do segmento do tabaco, e um questionário, utilizando uma abordagem Quanti – Quali, com o intuito de promover uma maior interação entre a pesquisa pura proporcionada pela literatura, e a pesquisa aplicada por meio da experiência e dos dados numéricos obtidos com o questionário.

## **2. Recolha de dados**

Para a recolha de dados relacionados com as ações sociais promovidas por esse segmento, a empresa escolhida foi a *Japan Tobacco International*, segunda maior empresa multinacional do segmento dos cigarros do mundo. Com uma observação-participante, busquei evidências da utilização da RSE como estratégia de comunicação, entre princípios e práticas de forma efetiva em suas ações sociais.

Dessa maneira foi possível realizar uma análise descritiva dos dados, a fim de comparar se as práticas desempenhadas pela organização condizem com o que é pregado em suas ações sociais e princípios, ou se estão a ser utilizadas somente como estratégia de negócios, sem preocupação em reduzir os danos reais que essa indústria causa à sociedade.

### **2.1. A empresa**

*Japan Tobacco International* é uma empresa multinacional no segmento de tabaco que foi criada originalmente em 1999, quando a holding *JT Group* adquiriu as operações fora dos Estados Unidos da multinacional norte-americana R.J.Reynolds. Em 2007, a JTI comprou outro grande fabricante de tabaco, Gallaher. Desde então a empresa vem crescendo exponencialmente, possuindo atualmente mais de 44.000 funcionários ao redor do mundo. A JTI produz cigarros, tabaco de enrolar, cigarros eletrônicos, Snus um tipo de

tabaco húmido e em pó utilizado oralmente, charutos, além de produzir fumo para narguilé<sup>10</sup>.

As marcas da JTI somam mais de 100 produtos distribuídos por 9 marcas, que incluem Winston, considerada a marca líder, seguido por Camel, Mevius, a marca mais vendida na Ásia, LD, Glamour, Natural American Spirit, Sobranie, Benson & Hedges, Silk Cut, Amber Leaf e Old Holborn, além de dois cigarros eletrônicos: Logic e Ploom<sup>11</sup>.

O negócio da empresa é extremamente globalizado. A JTI adquire sua folha de tabaco em 33 países, fabrica seus produtos em 26 países e distribui seus produtos em 130 países. Em 2020, a empresa relatou em seu *site* que experimentou um crescimento contínuo do lucro, com US \$ 3.493 milhões de lucro operacional ajustado e US \$ 11.330 milhões em receita básica em 2018. A JTI afirmou que seus produtos representam 14% da participação no mercado global naquele ano<sup>12</sup>.

## **2.2. Estratégia de Sustentabilidade**

A JTI desenvolveu um modelo de estratégia de sustentabilidade em que a empresa denomina de: Modelo 4S. Tal modelo, representado por um pilar, é composto pelos quatro grupos de *stakeholders* considerados mais importantes pela empresa: no topo, os acionistas, no centro, os consumidores, e aos lados, empregados e sociedade. A empresa tem como principal objetivo nesse modelo servir e considerar os interesses desses quatro grupos e exceder as expectativas quando possível.

---

<sup>10</sup> <https://www.jti.com/about-us> Acedido Novembro 2020

<sup>11</sup> <https://www.jti.com/about-us/what-we-do/our-brands> Acedido Novembro 2020

<sup>12</sup> <https://www.jti.com/about-us> Acedido Novembro 2020

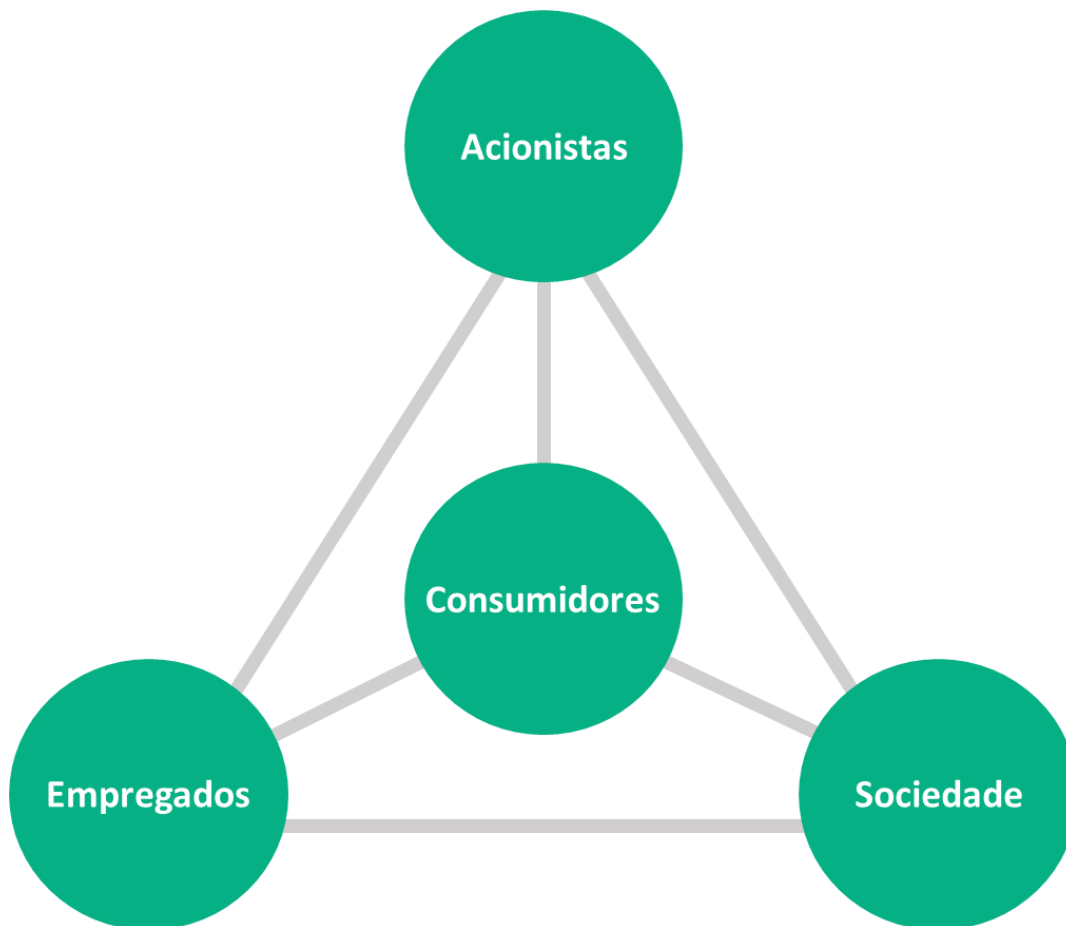


Tabela 5: 4S Model (*JT Group Sustainability Report*, 2018, p.9)

De acordo com a empresa, a estratégia de sustentabilidade é baseada na avaliação de materialidade do grupo e sustentada pelo modelo 4s. A base da estratégia de sustentabilidade da empresa possui três requisitos considerados por eles como absolutos para a sustentabilidade, e que são:

1. Respeito pelos direitos humanos
2. Melhor impacto social e ambiental, isto inclui proteger o meio ambiente e realizar diferença positiva onde quer que operem
3. Boas normas de governança e de negócios, promovendo tomadas de decisão transparentes, justas e oportunas que considerem cuidadosamente os respectivos interesses dos consumidores, acionistas, funcionários e da sociedade em geral (*JT Group Sustainability Report*, 2018, p.11).

Em sua estratégia, a empresa escolheu focar em quatro áreas que considera essenciais para a sustentabilidade do negócio do tabaco e de seus *stakeholders*. Nessas áreas, foram estabelecidas onze metas específicas que lhes fornecem uma base sólida para medir e avaliar seu desempenho de sustentabilidade.

1. Produtos e Serviços: Oferecer aos consumidores uma maior opção de produtos, focando em inovação e com potencial de risco reduzido
  1. Produtos de riscos reduzidos
2. Pessoas: Ser uma empresa escolhida pelos empregados, investindo nas pessoas
  1. Zero Lesões
  2. Investimento na Comunidade
  3. *Employer of Choice*
3. *Supply Chain*: Reduzir riscos ambientais e sociais e permitir práticas transparentes e responsáveis em toda a cadeia de suprimentos
  1. Emissão de gases de efeito estufa
  2. Água e resíduos
  3. Silvicultura
  4. Práticas de trabalho agrícola
  5. Seleção de fornecedores
4. Ambiente regulatório e comércio ilegal: Formulação de políticas que conduzam a regulamentações justas e equilibradas e aprimorem a cooperação com governos para combater o comércio ilegal
  1. *Engagement*
  2. Comércio ilegal

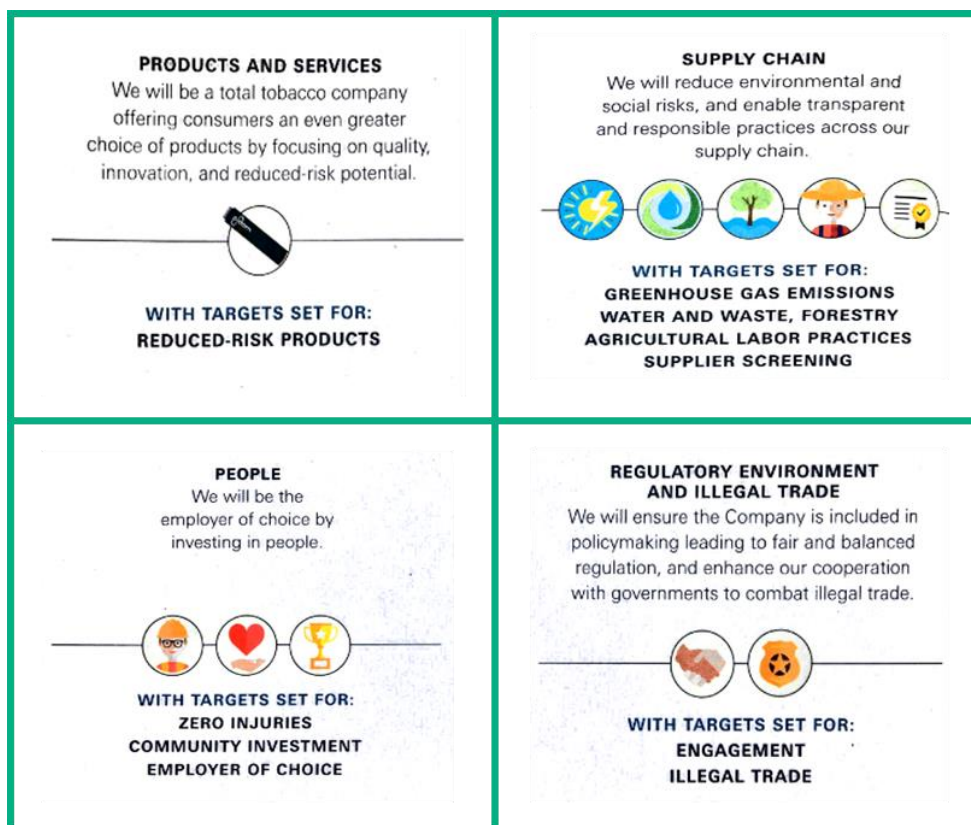


Tabela 6: Quatro áreas de Estratégias (*JT Group Sustainability Report, 2018, p.12*).

### **2.3. Ações Sociais**

A JTI ajuda anualmente, em Portugal, os Bancos Alimentares Contra a Fome. Os Bancos são instituições particulares que lutam contra o desperdício de produtos alimentares, encaminhando-os para distribuição gratuita às pessoas carenciadas<sup>13</sup>. A JTI é uma das parceiras<sup>14</sup> reconhecidas pela ENTRAJUDA, uma associação para o apoio a instituições de solidariedade social.

Porém, é considerada a principal ação social promovida pela JTI o programa *ARISE - Achieving Reduction of Child Labor in Support of Education*, traduzindo para a língua portuguesa significa, Alcançando a Redução do Trabalho Infantil em Apoio à Educação. Este é um programa lançado em 2011 e tem como foco principal o combate ao trabalho infantil nas comunidades fomicultoras em crescimento, ou seja, comunidades dedicadas ao cultivo de tabaco (*JT Group Sustainability Report, 2018, p.48*)

As atividades do programa são desenvolvidas e entregues em colaboração com a comunidade, parceiros sociais e governos e tem como foco os seus esforços em três pilares fundamentais: educação e sensibilização; econômico e empoderamento; e molduras legais e regulatórias (*Further Together Annual Review, 2018, p.9*). O programa está presente em dois continentes: América do Sul e África. Os países beneficiados são: Brasil, Malawi, Tanzânia e Zâmbia, isto porque a empresa visa lugares onde fazem negócios<sup>15</sup>.

### **2.4. Questionário**

Miles e Huberman (1994) em seu livro *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook* afirmam que uma análise de pesquisa contém três estágios: redução de dados, exibição de dados e teste de conclusão e verificação. Segundo os autores, a redução de dados consiste em selecionar, focar, simplificar, abstrair e transformar os dados (p.10). Na etapa de exibição de dados, os dados reduzidos são exibidos e organizados de forma a permitir o desenho da conclusão e a ação. O desenho e a verificação da conclusão referem-se à decisão dos pesquisadores sobre o que as coisas significam, como regularidades, padrões, explicações, proposições e assim por diante (p.11).

---

<sup>13</sup> <https://www.bancoalimentar.pt/quem-somos/> Acedido em Dezembro 2020

<sup>14</sup> <https://www.entrajuda.pt/partners> Acedido em Dezembro 2020

<sup>15</sup> <http://ariseprogram.org/en/about-arise/where-we-work/> Acedido dezembro 2020

Neste trabalho, foi considerado a redução de dados ao focalizar no propósito principal da pesquisa e descartando informações irrelevantes. Em seguida, o objetivo foi mostrar os dados reduzidos de maneira clara, para evitar distorções e facilitar o desenho da conclusão. Ao chegar ao desenho da conclusão, foi buscado regularidades, padrões e explicações para chegar à conclusão mais precisa possível.

O questionário visa considerar as informações pelo ponto de vista do consumidor, porém sem a preocupação em indagar se há algum conhecimento teórico sobre Responsabilidade Social Empresarial por parte dos inquiridos, para que fosse possível atingir um número maior de pessoas e sem necessidade de identificação pessoal dos participantes para não causar constrangimentos. O questionário foi elaborado com questões fechadas, de escolha única para dar mais rapidez, uniformidade e simplificação na análise das respostas, com exceção de uma pergunta em que o participante poderia citar ações sociais, caso tivesse conhecimento de alguma.

Para a realização do questionário, utilizou-se o ambiente digital pela ferramenta *Survey Monkey*, pela facilidade e rapidez na obtenção das respostas, com intuito de perceber se as pessoas têm conhecimento da prática de ações sociais pelas empresas de tabaco, e o quanto isso afetaria a perspectiva ou concepção delas em relação a essas empresas. Foi considerada nessa pesquisa qualquer ação de responsabilidade social que o inquirido tenha conhecimento e considere importante mencionar.

Neste âmbito, o questionário foi elaborado com variáveis que permitissem relacionar a faixa etária da população, sendo determinado para efeitos da pesquisa a idade mínima igual ou superior aos 18 anos, e o sexo do inquirido.

Foi elaborada uma questão para separar a população entre não fumantes, fumantes e ex fumantes, com o objetivo de conhecer a percepção desses grupos em relação às tabaqueiras. As questões seguintes visam determinar se os inquiridos possuem informações sobre publicidade ou ações sociais das tabaqueiras e como isso afeta sua concepção em relação a essas empresas.

# Capítulo 5: Análise dos Dados

## 1. Análise Descritiva

### 1.1. Participação observante

Ao utilizar essa metodologia, o pesquisador se insere no grupo que está a investigar ao mesmo tempo em que o observa. Esse método de investigação participativa vem se tornando cada vez mais comum, principalmente na área da comunicação. Nesse tipo de pesquisa, o pesquisador se relaciona diretamente com o objeto a ser estudado, vivenciando atividades de forma diária, além de desempenhar algum tipo de papel cooperativo no grupo (Peruzzo, 2017, p.179).

No meu caso, o fato de trabalhar na JTI em Portugal, de setembro de 2019 a setembro de 2020, me permitiu cumprir a função de observadora-participante. Nesse período, fui *Trainee* nas áreas de Marketing e Vendas, exercendo papéis de análise de dados e gerenciamento de campanhas, bem como dando suporte ao lançamento nacional de um dos produtos da categoria de risco reduzido da empresa, o *Logic*.

Como afirma Peruzzo (2017), essa metodologia gera uma discussão que certamente é pertinente, isso porque “o pesquisador pode interferir no contexto que investiga, qualquer que seja a sua condição de inserção. Tanto se for alguém de fora que se insere num grupo apenas para observá-lo, quanto se for alguém que ao fazer parte ativa do grupo” (p.186) como é de fato meu caso. No período em que trabalhei na empresa tive a oportunidade de viajar para a sede da JTI localizada em Genebra, Suíça, onde pude presenciar diversas apresentações sobre as ações sociais promovidas, bem como ter acesso ao Reporte Anual de Sustentabilidade do *JT Group* de 2018. Além disso, fui também voluntária em um dos projetos sociais da empresa em Portugal.

Sendo assim, não apenas coletei informações, mas também colaborei com o grupo investigado e com a minha pesquisa em si. Ainda de acordo com Peruzzo, a pesquisa que depende da participação ativa do pesquisador é uma das mais difíceis a serem feitas. É preciso ter lucidez e rapidez diante de situações imprevisíveis, e para mais, a fim de obter uma validade científica, busquei outros métodos para concluir as hipóteses, como já citados outros estudos, documentos e questionário (Peruzzo, 2017, p. 186).

Como observadora-participante, participei ativamente no lançamento do *Logic*, produto de risco reduzido e grande aposta da empresa. Em 2019 teve seu lançamento em Portugal, em Lisboa e no Porto, mas não demorou muito para haver procura nas outras regiões. Em 2020, o produto foi lançado a nível nacional. A empresa investiu grandemente no produto em Portugal visto o grande sucesso que teve em outros países da UE, cerca de dois mil milhões de euros em dois anos<sup>16</sup> e também com base na sua estratégia de sustentabilidade. Tal produto promete uma solução sem fumo, cinzas ou até mesmo cheiro. O produto certamente chegou ao mercado como uma alternativa para o consumidor que buscava algo mais sustentável e menos nocivo, ao meio ambiente pelo menos.

Uma das iniciativas da empresa é promover o voluntariado. Cada funcionário tem reservado por ano quatro dias úteis completos para se dedicar ao trabalho voluntário. É de escolha individual em qual instituição participar, porém, é nas instituições “parceiras” que o trabalho voluntário acaba por acontecer. Em 2019, participei como voluntária em um dos projetos apoiados pela empresa em Portugal, o do Banco Alimentar. O meu voluntariado foi no Banco Alimentar de Lisboa, localizado ao lado da estação de Alcântara-Terra. Junto com outros funcionários da JTI, passámos o dia dando suporte a outros voluntários de fora, a empacotar comidas e roupas para distribuição. Além disso, acontece anualmente uma semana de recolha de alimentos no escritório da JTI para doação ao Banco Alimentar.

É possível afirmar que as organizações, sejam elas de qualquer segmento, desejam manter os melhores colaboradores no seu quadro de funcionários, e por isso investem no envolvimento desses, seja com a empresa, fornecendo-lhes um melhor ambiente de trabalho, ou com a sociedade, através de ações sociais. Como dito no capítulo anterior, uma das quatro áreas que a JTI tem como foco são as pessoas, seus colaboradores, portanto, ao investir no engajamento dos funcionários, a empresa visa aumentar a produtividade, a qualidade do trabalho, além de reter os melhores talentos. As ações sociais promovidas com os funcionários são uma forma de engajamento, pois a empresa realiza ações que incluem todo os colaboradores, e não somente as ações em comunidades fumicultoras. Com isso, a empresa demonstra reconhecer a importância do envolvimento dos funcionários, fazendo com que esses sintam-se priorizados e prestigiados, valorizando a maneira como a empresa atua.

A JTI foi eleita em 2020, pelo sexto ano consecutivo, globalmente e com certificações regionais na Ásia-Pacífico, Europa, América do Norte, África e Oriente Médio, e na

---

<sup>16</sup> <https://marketeer.sapo.pt/cigarros-electronicos-logic-chegam-a-portugal> Acedido em Dezembro 2020

América Latina<sup>17</sup>, uma empresa *Top Employer*, pelo *Top Employer Institute*. O TPI, que está no mercado há 25 anos e é reconhecido a nível global, utiliza seis fatores que cobrem os principais temas de RH para avaliar as organizações: Orientar, Formar, Atrair, Desenvolver, Envolver e Unir. Para ser elegível para participação, a organização deve ter pelo menos 250 funcionários locais ou 2 500 funcionários internacionais, bem como práticas de RH avançadas e formalizadas<sup>18</sup>. Foi possível constatar que as ações das quais participei são muito valorizadas pelos funcionários da JTI, pela forma como observei uma participação ativa dos mesmos em todas, demonstrando que a responsabilidade social empresarial exercida junto aos seus colaboradores ajuda a manter um moral alto na equipe e a elevar a motivação, e uma equipe motivada trabalha com entusiasmo, aumenta a produtividade e rende muito mais para a empresa.

## **1.2. Ações sociais**

De acordo com *Further Together Annual Review*, desde 2011 até 2018, o programa ARISE matriculou 51.550 crianças na educação formal e informal, 26.106 delas apenas no Malawi. Também educou 355.405 membros da comunidade e professores sobre o trabalho infantil, 131.227 deles apenas na Zâmbia. O programa também melhorou a renda em 13.568 famílias, 7.016 também na Zâmbia (*Further Together Annual Review*, 2018, p.46). Isto porque o programa oferece aulas de culinária para mães, em sua maioria vulneráveis e que têm filhos suscetíveis ao trabalho infantil. Esses cursos ensinam não só a culinária, mas também habilidades de produção e gestão, a fim de promover o desenvolvimento profissional e, assim, ajudá-las a identificar novas formas de complementar a renda familiar (*Further Together Annual Review*, 2018, p.23).

---

<sup>17</sup> <https://www.jti.com/news-views/jti-global-top-employer> Acedido em Janeiro 2021

<sup>18</sup> <https://www.top-employers.com/en/how-we-certify/> Acedido em Janeiro 2021

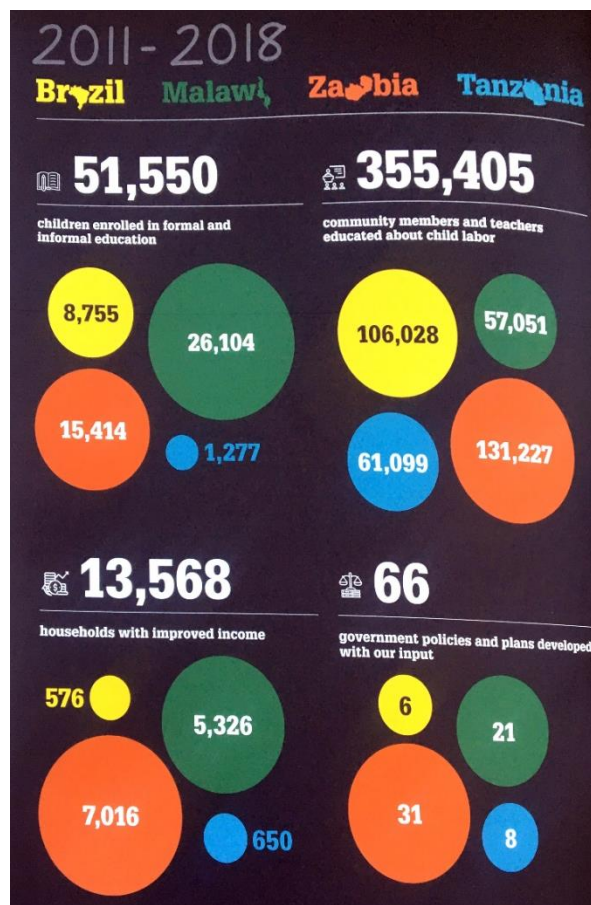


Figura 1: Resultados ARISE (*Further Together Annual Review*, 2018, p. 46)

Como dito em capítulos anteriores, a Responsabilidade Social Empresarial surgiu de uma percepção entre as empresas multinacionais da necessidade de contabilizar e reparar seu impacto negativo na sociedade. Por isso, é possível afirmar que as iniciativas sociais tomadas pela JTI, como por exemplo a ARISE, visam reduzir os impactos sociais e ambientais causados pela indústria nas sociedades que mais sofrem, além de garantir e suportar as boas práticas de agricultura e contribuir diretamente com a sociedade, de maneira completamente voluntária, como requer as ações de RSE.

Com a possibilidade de acesso as informações das mais diversas ações, foi averiguado que a empresa tende a melhorar a sua imagem perante a sociedade como um todo, porém atua mais ativamente em comunidades fumicultoras, ou seja, em comunidades que são mais diretamente afetadas pela indústria.

A próxima secção desse trabalho destina-se a perceber qual é a percepção do público em relação a comunicação estratégica realizada pela indústria do tabaco.

### 1.3. Responsabilidade Social Empresarial e a Indústria do Tabaco

A amostragem é definida como o processo de seleção de uma população menor para representar uma maior. A amostragem é dividida em amostragem probabilística e não probabilística. A amostragem não probabilística envolve a seleção de participantes usando alguns critérios escolhidos e inclui métodos como amostragem por conveniência e julgamento (Neto, 1977, p.41). Na amostragem probabilística, cada um dos respondentes tem chances iguais de fazer parte da amostra e compreende amostragem aleatória simples, amostragem aleatória sistemática e amostragem aleatória estratificada (Neto, 1977, p.38). Este estudo é transversal descritivo, baseado na aplicação de um questionário em ambiente digital e utilizou uma amostragem não probabilística. Ou seja, amostra de tipo conveniente, pois, a amostra foi limitada apenas às pessoas conhecidas, e seus amigos, entre Portugal, Brasil e Panamá. A recolha de dados decorreu entre novembro de 2020 até janeiro de 2021. Cada um dos participantes teve chances iguais de fazer parte da amostra. Quando a pesquisa na Internet foi encerrada, tínhamos 73 participantes e 73 respostas válidas, ou seja, uma taxa de 100% de respostas válidas respondidas.

Nesta primeira pergunta foi pretendido analisar o perfil do respondente. Para isso foi usada a estatística descritiva para avaliar idade, sexo e se é fumante, não fumante ou Ex - fumante. Esses dados ajudam a inferir o perfil dos participantes.

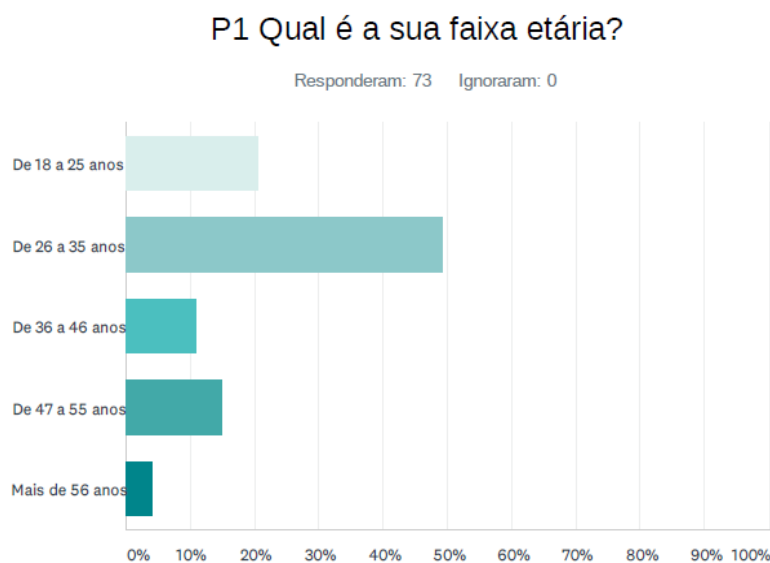


Gráfico 1: Grupo de idade

OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS	
De 18 a 25 anos	20.55%	15
De 26 a 35 anos	49.32%	36
De 36 a 46 anos	10.96%	8
De 47 a 55 anos	15.07%	11
Mais de 56 anos	4.11%	3
TOTAL		73

Tabela 7: Resposta Grupo de Idade

As faixas etárias dos participantes foram segmentadas em cinco, começando por jovens adultos (18 a 25 anos); isso porque, legalmente, para poder comprar qualquer produto do tabaco nos países em que a pesquisa foi realizada, a pessoa deve ter mais de 18 anos. Seguido por adultos de meia-idade (26 a 35 anos), adultos maduros (36 a 46 anos) e (47 a 55 anos) e por fim os idosos com 56 anos ou mais. O objetivo desta segmentação era compreender as opiniões das faixas etárias em relação às atividades de RSE das empresas do tabaco, bem como traçar um perfil demográfico para pesquisa.

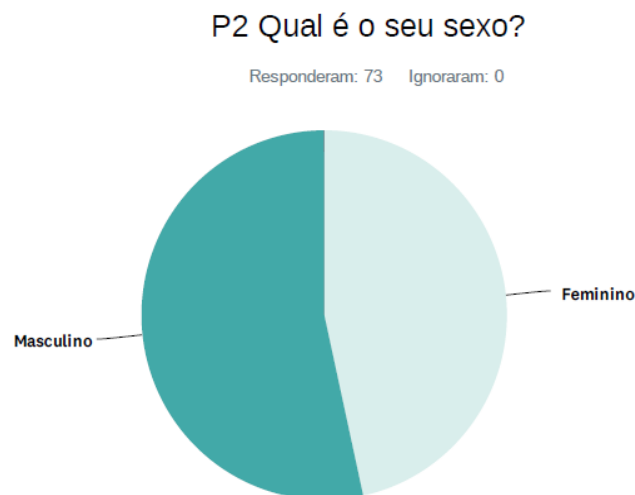


Gráfico 2: Sexo

OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS	
Feminino	46.58%	34
Masculino	53.42%	39
Outro (Por favor, especifique)	0.00%	0
TOTAL		73

Tabela 8: Resposta Sexo

De acordo com a pesquisa “Caraterísticas sociodemográficas dos fumadores diários em Portugal Continental”, em 2014, a proporção mais elevada de consumo de tabaco entre homens era com idade entre 45 e 54 anos (Leite et al, 2017, p.24). Já entre mulheres foram entre os 20 e 44 anos (Leite et al, 2017, p.30). Com isso, tento perceber qual é o sexo predominante entre a maioria dos respondentes. É possível concluir que, apesar de pouca diferença, o sexo predominante é o masculino. Das 73 pessoas que responderam ao questionário, 46.58% eram do sexo feminino, enquanto 53.42% eram sexo masculino, com idades compreendidas entre os 18 e mais de 56 anos, sendo que a maioria (49.32%) dos respondentes possuem entre 26 e 35 anos.

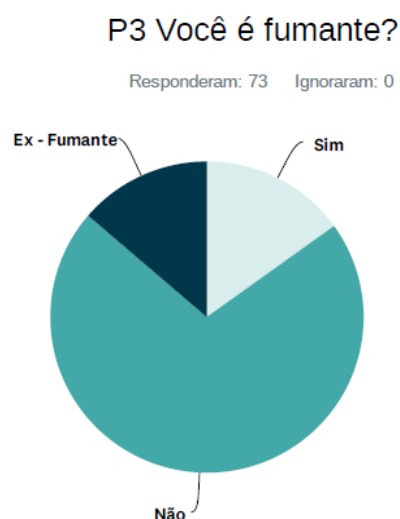


Gráfico 3: Fumante, Não Fumante ou Ex – Fumante

OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS	
Sim	15.07%	11
Não	71.23%	52
Ex - Fumante	13.70%	10
TOTAL		73

Tabela 9: Resposta Fumante, Não Fumante ou Ex – Fumante

No gráfico 3, o objetivo é perceber se a maioria dos participantes é fumante ou não. Isso porque, como as estratégias de comunicação do tabaco são majoritariamente voltadas para o público que consome tabaco e o que pode ser justificado também pelas restrições legais de divulgação que são restritas a esse público, é lógico afirmar que quem busca mais informações sobre a indústria e o produto esteja inserido na categoria de fumante. Entretanto, temos como resultado que a grande maioria dos respondentes, isto é, 71.23%, não é fumante, nos deixando com uma amostra de 28.77%, de fumantes e Ex – fumantes, mais especificadamente, 15.07% fumantes e 13.70% não fumantes.

P4 Você tem visto nos últimos anos algum tipo de publicidade relacionada com tabaco?

Responderam: 73 Ignoraram: 0

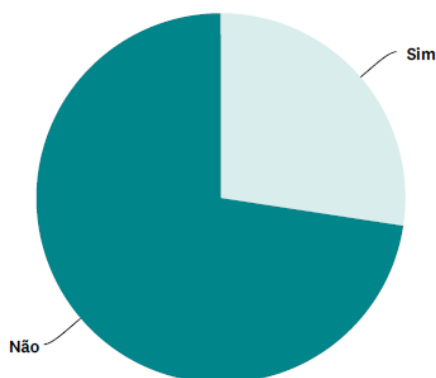


Gráfico 4: Conhecimento de qualquer publicidade de tabaco

OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS	
Sim	27.40%	20
Não	72.60%	53
TOTAL		73

Tabela 10: Resposta Conhecimento de qualquer publicidade de tabaco

No gráfico 4, a maior parte da amostra, 72.60%, demonstrou não ter visto qualquer tipo de publicidade relacionada a tabaco nos últimos anos. Isso comprova a declaração anterior sobre as restrições legais para divulgação de produtos tabagistas.

## P5 Se sim, onde?

Responderam: 25 Ignoraram: 48

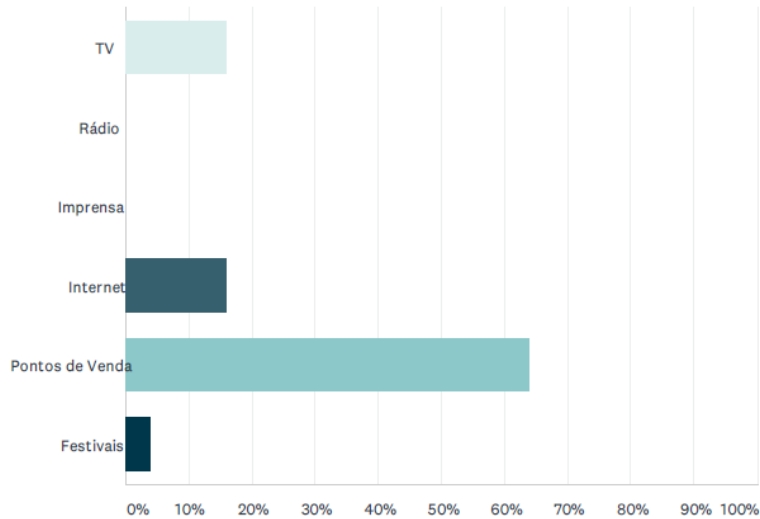


Gráfico 5: Locais com Publicidade de Tabaco

OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS	
TV	16.00%	4
Rádio	0.00%	0
Imprensa	0.00%	0
Internet	16.00%	4
Pontos de Venda	64.00%	16
Festivais	4.00%	1
TOTAL		25

Tabela 11: Resposta Locais com Publicidade de Tabaco

Nessa pergunta foram dadas 6 opções de respostas, dentre elas, meios de comunicação *Above the line*, como por exemplo, TV, Rádio, Imprensa, Internet e meios de comunicação, *Below the line*, como Pontos de Venda e Festivais, os mais usados atualmente pela indústria do tabaco. E é por isso que 64% dos respondentes se recordam de terem visto publicidades relacionados ao tabaco em Pontos de Venda.

## P6 Qual é a sua percepção em relação a Tabaqueiras?

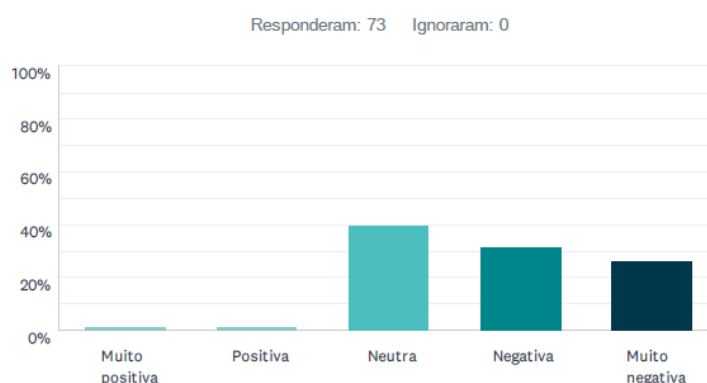


Gráfico 6: Percepção

OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS	
Muito positiva	1.37%	1
Positiva	1.37%	1
Neutra	39.73%	29
Negativa	31.51%	23
Muito negativa	26.03%	19
TOTAL		73

Tabela 12: Resposta Percepção

No Gráfico 6, é possível observar a percepção dos respondentes em relação às empresas no segmento do tabaco. Essa vai de neutra, 39.73% para negativa com 31.51% e muito negativa, 26.03%. O fato de o tabaco ser um produto nocivo e mortal pode ser considerado a principal causa para esse resultado.

## P7 Você tem conhecimento de algum tipo de ação social realizada por Tabaqueiras?

Responderam: 73 Ignoraram: 0

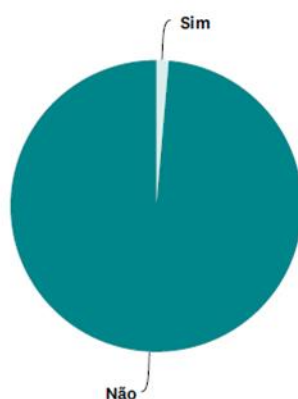


Gráfico 7: Conhecimento de ações sociais

OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS	
Sim	1.37%	1
Não	98.63%	72
TOTAL		73

Tabela 13: Resposta Conhecimento de ações sociais

## P8 Se sim, quais?

Responderam: 1 Ignoraram: 72

apoio a rede de emergência alimentar

Figura 2: Ação Social

No gráfico 7, é notado que 98.63% dos participantes não tem qualquer conhecimento de ações sociais realizadas por empresas do segmento do tabaco. Isso porque, por mais que sejam realizadas, tais ações não são amplamente divulgadas. A única resposta positiva que obtivemos, citou inclusive, qual a ação social de que o participante tem conhecimento. O apoio a rede de emergência alimentar é uma ação social muito comum entre as empresas de tabaco, como por exemplo, a ação em que eu participei pela JTI como voluntária no Banco-Alimentar de Lisboa, mas também uma causa apoiada pela PMI<sup>19</sup>.

<sup>19</sup> <https://www.pmi.com/markets/portugal/pt/news/details/tabaqueira-apoia-rede-de-emergencia-alimentar>

### P9 Na sua opinião, se essas ações fossem mais divulgadas a sua percepção em relação às Tabaqueiras mudaria?

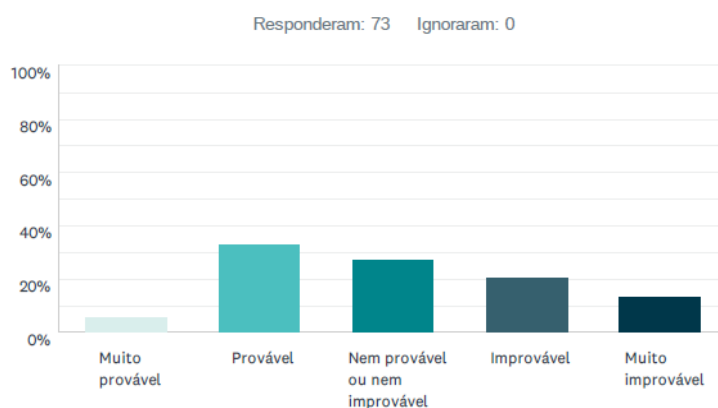


Gráfico 8: Mudança de percepção

OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS	
Muito provável	5.48%	4
Provável	32.88%	24
Nem provável ou nem improvável	27.40%	20
Improvável	20.55%	15
Muito improvável	13.70%	10
TOTAL		73

Tabela 14: Resposta Mudança de percepção

No último gráfico, obtivemos respostas para a pergunta de conclusão. Esta pergunta foi feita contendo 5 graus de probabilidade. 1- Muito Improvável, 2 - Improvável, 3 – Nem Provável ou Nem Improvável, 4 - Provável e 5 – Muito Provável.

Sendo assim, de acordo com a amostra, se as ações sociais realizadas por parte das empresas de tabaco fossem divulgadas de forma mais efetiva, a percepção dos participantes em relação a essas empresas, que anteriormente constatamos como de sua grande maioria negativa, seria de provável mudança.

Com o resultado do questionário, embora não se possa concluir que existe uma relação de causalidade entre o desconhecimento de ações de RSE e a percepção negativa do público, é possível, pelo menos, colocar a hipótese do impacto do conhecimento dessas ações na referida percepção.

Portanto, apesar de ser possível verificar na pesquisa teórica que as ações de RSE têm sido uma ferramenta estratégica importante para o desenvolvimento das organizações por atenderem as expectativas da sociedade, no caso das tabaqueiras, essa estratégia pode estar a causar pouco impacto na percepção do público. Com o questionário foi explorado que as ações sociais realizadas pela indústria do tabaco, que poderiam representar uma prestação de contas à sociedade e conferir uma imagem mais positiva a essas organizações, não são de conhecimento público, principalmente aqui na Europa, devido a uma regulamentação legal que proíbe a divulgação das mesmas. Entretanto, para benefício da estratégia corporativa da empresa, seria preciso encontrar uma alternativa para tal divulgação. Não de forma promocional, porém informativa.

Ao articular dois métodos de recolha de dados, como participante – observadora, foi possível validar dados qualitativos ricos que mostram como a empresa realmente opera, bem como analisar a percepção dos funcionários (atores sociais). Através da experiência pessoal que esse método oferece, é viável fornecer dados autênticos, que sem estar completamente inserido como um membro do objeto de estudo, a participar ativamente, não seria possível. Entretanto, uma desvantagem nesse método escolhido é a produção de viés. Por isso, a imersão profunda na parte teórica foi de imensa importância para manter a clareza nas questões estudadas. A aplicação do questionário foi de grande relevância para ter uma percepção de atores sociais de fora do objeto de estudo, bem como ser possível a realização do mesmo de forma online, com uma quantidade de perguntas consideráveis, dando ampla flexibilidade na análise de dados.

## Conclusão

Esse estudo exploratório teve com objetivo principal analisar se as ações sociais promovidas pelas empresas do setor do tabaco afetariam a percepção das pessoas, consumidores ou não, considerando a dificuldade enfrentada por essas organizações face as medidas de controle do tabagismo, como as que são partes da Convenção Quadro da OMS para o Controlo do Tabaco (CQCT).

O contexto geral do problema da pesquisa desta tese foi a verificação da aplicação de RSE por uma das maiores empresas tabaqueiras do mundo, a *Japan Tobacco International* e como as ações sociais implementadas por essa organização atuam como estratégias de comunicação organizacional.

A revisão de literatura foi indispensável, não somente porque permitiu verificar a importância da Responsabilidade Social para as organizações, sob a perspectiva de vários trabalhos já publicados sobre o tema, mas também possibilitou ter uma ideia precisa da lacuna existente na discussão sobre os desafios enfrentados pelas empresas tabaqueiras em utilizar a responsabilidade social como estratégia de comunicação do seu negócio.

Foi considerada nesse estudo a legislação existente para o controlo do tabaco, que limita a divulgação das ações sociais realizadas pelas empresas tabaqueiras, e confrontada com a definição existente de RSE, sob a perspectiva de vários autores que convergem para a definição de RSE encontrada no Livro Verde da Comissão Europeia, como a ideia de contribuição das empresas para a conservação do meio-ambiente, para uma sociedade mais justa, mais dignidade aos trabalhadores, com ações que contribuam com a sociedade, e que proporcione benefícios a todos aqueles que possuem algum tipo de interesse nessa empresa (European Commission, 2001).

A RSE é definida como uma prática comercial em evolução, que incorpora o desenvolvimento sustentável no modelo de negócios de uma empresa, tornando-se pública com a finalidade de conquistar elevados níveis de confiança junto dos consumidores. Como foi possível observar nesse trabalho, tal prática vem sendo utilizada pelas empresas independentemente de seu ramo de negócios, até mesmo por aqueles considerados de alguma maneira nocivos a comunidade, tais como as indústrias de petróleo e têxtil.

A pesquisa observatória envolveu o levantamento das ações de RSE implementadas pela JTI junto às comunidades de alguma forma por ela afetadas. Foi possível observar os seus

esforços para parecer socialmente responsável, divulgando suas ações sociais nos meios de comunicação internos da empresa.

O presente estudo contou, também, com um questionário desenvolvido a fim de reunir informação para responder à questão levantada. Desse questionário retiraram-se alguns resultados que contribuíram para a conclusão de que a comunicação estratégica de RSE é importante, não somente para tornar públicos os objetivos e as causas que a empresa está a apoiar, mas também para a formação da imagem positiva de uma empresa junto da comunidade.

No questionário constatou-se o facto de que a população, em sua maioria formada por não fumantes, tem uma perceção neutra ou negativa em relação às tabaqueiras, porém admite que se tivesse conhecimento das ações sociais dessas organizações, sua perceção mudaria.

Esse trabalho não visa deslegitimar as questões realmente polêmicas acerca dos malefícios que seus produtos provocam e do impacto que causam na sociedade. O objetivo era, sim, identificar a habilidade das empresas desse segmento em comunicar suas ações de RSE, analisar se essas ações estariam atingindo o público em geral, e ainda, em caso positivo, se o conhecimento de tais ações sociais poderia mudar a imagem prejudicada dessas empresas.

Apesar das limitações encontradas na realização deste questionário, tais como o número reduzido de inquiridos, a amostra permitiu conhecer a opinião do público em relação a ações sociais realizadas por empresas desse segmento, dada a falta de pesquisas abordando esse tema.

Os resultados obtidos demonstram que as ações sociais já se tornaram um conceito adotado pela sociedade com um papel decisivo para a formação de uma opinião positiva sobre as organizações, a despeito do seu ramo de atuação. Os resultados também mostram a importância da Responsabilidade Social Empresarial para os consumidores e como a mesma é retratada de três maneiras: a perceção positiva de uma empresa que pratica RSE; punição / boicote a empresas consideradas antiéticas; recompensa positiva por empresas consideradas éticas (assimetria de informação) e por meio de tomada de decisões éticas durante a compra.

Portanto, é concluído que sendo a RSE uma forma de conduzir negócios, a tabaqueira em estudo deve investir em ações sociais que afetem positivamente a sociedade como um todo, funcionando assim como uma ferramenta de comunicação estratégica eficiente.

## Referências Bibliográficas

Akatu. (2001). Instituto Akatu: Consumo Consciente para um Futuro Sustentável. Acedido em: Maio, 2019, em: [www.akatu.org.br](http://www.akatu.org.br)

Akatu e Ethos. (2005). Responsabilidade Social Empresarial: O que o consumidor consciente espera das empresas. Instituto Akatu. Acedido em: Maio, 2019, em: [https://www.akatu.org.br/wp-content/uploads/2017/04/22-pesq\\_6-Internet-Final.pdf](https://www.akatu.org.br/wp-content/uploads/2017/04/22-pesq_6-Internet-Final.pdf)

Almeida, C. A. (2010). Devem premiar-se as empresas que já praticam a sustentabilidade. Diariio Economico – Principal. P. 29. Acedido em: Dezembro, 2020, em: [https://www.vda.pt/xms/files/v1/Noticias/DE\\_-16.06.2010-\\_-MC\\_Devem\\_premiar-se\\_as\\_empresas\\_que\\_ja\\_praticam\\_a\\_sustentabilidade\\_.pdf](https://www.vda.pt/xms/files/v1/Noticias/DE_-16.06.2010-_-MC_Devem_premiar-se_as_empresas_que_ja_praticam_a_sustentabilidade_.pdf)

Almeida, D. (2019). Cigarros electrónicos Logic chegam a Portugal. Lisboa: Marketeer. Acedido em Dezembro, 2020, em: <https://marketeer.sapo.pt/cigarros-electronicos-logic-chegam-a-portugal>

Argenti, P., Howel, R., & Beck, K. (2005). The strategic communication imperative. MITSloan Management Review, 46(3), 83–89. Acedido em: Setembro, 2020, em: <http://marketing.mitsmr.com/PDF/STRO715-Top-10-Strategy.pdf#page=63>

Argenti, P. (2003). Corporate communication. New York: The McGraw –Hill Companies

ARISE. (2020). ARISE – Achieving Reduction of Child Labor in Support of Education. Acedido em: Dezembro, 2020, em: <http://ariseprogram.org/en/about-arise/where-we-work/>

Babbie, E. (2008). The Basics of Social Research. Belmont, CA: Thomson/Wadsworth. 4<sup>th</sup> Edition. Acedido em Março, 2021, em: [https://nareswari.web.ugm.ac.id/wp-content/uploads/sites/8668/2017/10/Earl\\_R.Earl\\_R.\\_Babbie\\_Babbie\\_The\\_Basics\\_of\\_SocBookZZ.org\\_.pdf](https://nareswari.web.ugm.ac.id/wp-content/uploads/sites/8668/2017/10/Earl_R.Earl_R._Babbie_Babbie_The_Basics_of_SocBookZZ.org_.pdf)

Banco Alimentar Contra a Fome. (2020). Acedido em: Dezembro, 2020, em: <https://www.bancoalimentar.pt/quem-somos/> Acedido em Dezembro 2020

BAT Brasil. (2016) Acedido em: Novembro, 2020, em: [http://www.souzacruz.com.br/group/sites/SOU\\_AG6LVH.nsf/vwPagesWebLive/DOAG7DXA?opendocument](http://www.souzacruz.com.br/group/sites/SOU_AG6LVH.nsf/vwPagesWebLive/DOAG7DXA?opendocument)

Bossle, M., Neutzling, D., Wegner, D., Trevisan, M., Knorst, M., & Nascimento, L. (2015). Contradictory perceptions on corporate social responsibility practices in the Brazilian tobacco industry. *Latin American J. Of Management For Sustainable Development*, 2(3/4), 193. Acedido em: Julho, 2020, em doi: 10.1504/lajmsd.2015.073060

Bowen, H. R. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. NewYork: Harper&Row. Acedido em Janeiro, 2021 em: [https://archive.org/stream/socialresponsibio000ounse\\_q4n4#page/20/mode/2up](https://archive.org/stream/socialresponsibio000ounse_q4n4#page/20/mode/2up)

Campbell, J.L. (2007) 'Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility', *Academy of Management Review*, Vol. 3, No. 3, pp.946–967.

Carroll, A. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*. 34. 39-48. 10.1016/0007-6813(91)90005-G.

Carroll, A. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & Society*. 38. 268-295. Acedido em Março, 2021, em: [https://www.researchgate.net/publication/282441223\\_Corporate\\_social\\_responsibility\\_Evolution\\_of\\_a\\_definitional\\_construct](https://www.researchgate.net/publication/282441223_Corporate_social_responsibility_Evolution_of_a_definitional_construct)

Davis, K. (1960). Can business afford to ignore social responsibilities? *California Management Review*, 2, 70-76. Acedido em Janeiro, 2021, em: [doi.org/10.2307/41166246](https://doi.org/10.2307/41166246)

Dow Jones Sustainability Indices. (1999) RobecoSAM. Acedido em: Maio, 2019, em: <https://www.robecosam.com/csa/indices/?r>

Entrajuda. (2020). Apoio a Instituições de Solidariedade Social. Acedido em: Dezembro, 2020, em: <https://www.entrajuda.pt/partners>

Ethos (2011). Instituto de Empresas e Responsabilidade Social. Acedido em: Maio, 2019, em: [www3.ethos.org.br/](http://www3.ethos.org.br/)

European Commission. (2011). A Renewed EU Strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility. Brussels: Eur-Lex. (pp. 01-15). Acedido em Janeiro, 2021, em: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52011DC0681&from=EN>

European Commission. (2014). Corporate social responsibility & Responsible business conduct. Acedido em Janeiro, 2021, em: [https://ec.europa.eu/growth/industry/sustainability/corporate-social-responsibility\\_en](https://ec.europa.eu/growth/industry/sustainability/corporate-social-responsibility_en)

Faria, A. & Sauerbronn, F. F. (2008) A responsabilidade social é uma questão de estratégia? Uma abordagem crítica. Revista de Administração Pública. 42(1): (pp. 07-33). Rio de Janeiro. Acedido em Agosto, 2020, em: <https://www.scielo.br/pdf/rap/v42n1/a02v42n1.pdf>

Friedman, L. (2009). Tobacco Industry Use of Corporate Social Responsibility Tactics as a Sword and a Shield on Secondhand Smoke Issues. The Journal Of Law, Medicine & Ethics, 37(4), 819-827. Acedido em: Agosto, 2020, em doi: 10.1111/j.1748-720x.2009.00453.x

Frynas, J. (2006). The false developmental promise of Corporate Social Responsibility: evidence from multinational oil companies. Acedido em: Agosto, 2020, em: <http://oilandgas.livingearth.org.uk/wpcontent/uploads/2013/09/FalseDevelopmentPromiseCorporateSocResponsibility-Frynas.pdf>

Futher Together Annual Review 2018. (2018). (Report No. 7). Genebra, Suíça. Impresso.

Garçon, J. (2006). Cigarro e bebida investem em ação social. São Paulo: Folha de S. Paulo. Acedido em: Novembro, 2020, em: <https://www1.folha.uol.com.br/fsp/dinheiro/fi2811200630.htm>

Gartner. (2017). 5 Steps Communications Can Take to Improve Strategic Planning. Acedido em: Setembro, 2020, em: <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/corporate-communications-5-steps-to-improve-your-teams-strategic-planning/>

Goodman, M. (2001). Current trends in corporate communication. *Corporate Communications: An International Journal*. 6. Acedido em: Setembro, 2020, em: 117-123. 10.1108/13563280110398956.

GRI. (2019). GRI Standards Download Homepage. <https://www.globalreporting.org/standards/>

Hallahan, K. (2004). Communication management. In R. L. Heath (Ed.), *Encyclopedia of public relations* (Vol. 1, pp. 161–164). Thousand Oaks, CA: Sage. Acedido em: Setembro, 2020, em: <https://www.scribd.com/document/154847437/Encyclopedia-of-Public-Relations-2005>

Hallahan, K., Holtzhausen, D. R., van Ruler, B., Vercic, D., & Sriramesh, K. (2007). Defining strategic communication. *International Journal of Strategic Communication*, 1(1), 3–35. Acedido em: Setembro, 2020, em: doi:10.1080/15531180701285244

Hirschhorn, N. (2004). Corporate social responsibility and the tobacco industry: hope or hype?. *Tobacco Control*, 13(4), 447-453. Acedido em: Outubro, 2019, em: doi: 10.1136/tc.2003.006676

Holtzhausen, Derina & Zerfass, Ansgar. (2013). *Strategic Communication – Pillars and Perspectives of an Alternative Paradigm*. Acedido em: Setembro, 2020, em: 10.1007/978-3-531-18961-1\_4.

Holtzhausen, Derina & Zerfass, Ansgar. (2015). Strategic communication: Opportunities and challenges of the research area. *The Routledge handbook of strategic communication*. 3-17. Acedido em: Setembro, 2020, em: [https://www.researchgate.net/publication/303163475\\_Strategic\\_communication\\_Opportunities\\_and\\_challenges\\_of\\_the\\_research\\_area](https://www.researchgate.net/publication/303163475_Strategic_communication_Opportunities_and_challenges_of_the_research_area)

Husted, B.W. and Salazar, J.J. (2006) 'Taking friedman seriously: maximizing profits and social performance'. *Journal of Management Studies*, Vol. 43, No. 1, pp.75–91. Acedido em: Outubro, 2019, em: [https://www.academia.edu/3689523/Taking\\_Friedman\\_Seriously\\_Maximizing\\_Profits\\_and\\_Social\\_Performance](https://www.academia.edu/3689523/Taking_Friedman_Seriously_Maximizing_Profits_and_Social_Performance)

Jackson, G., & Apostolakou, A. (2010). Corporate Social Responsibility in Western Europe: An Institutional Mirror or Substitute? *Journal of Business Ethics*, 94(3), 371-394. Acedido em: Janeiro, 2020, em: [www.jstor.org/stable/40784700](http://www.jstor.org/stable/40784700)

Johnson, G., & Scholes, K. (1999). *Exploring corporate strategy* (5th ed.). London, UK: Prentice Hall Europe.

JTI. (2018). *JT Group Sustainability Report* (Report No. 20). Genebra, Suíça. Impresso.

JTI. (2019). *Japan Tobacco International – a global tobacco company*. Em: <https://www.jti.com/>

Kunsch, M. (2003). *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada*. São Paulo: Summus.

Leite, L. Machado, A., Pinto, S. Dias, C. M. (2017). *Caraterísticas sociodemográficas dos fumadores diários em Portugal Continental: Análise comparativa dos Inquéritos Nacionais de Saúde\_1987, 1995/1996, 1998/1999, 2005/2006 e 2014*. Lisboa: INSA, IP. Acedido em: Dezembro, 2020, em: [http://repositorio.insa.pt/bitstream/10400.18/4117/5/INSA\\_Relatorio-Consumo-de-tabaco\\_INS%201987-2014.pdf](http://repositorio.insa.pt/bitstream/10400.18/4117/5/INSA_Relatorio-Consumo-de-tabaco_INS%201987-2014.pdf)

McWilliams, A., & Siegel, D. (2001). Corporate Social Responsibility: a Theory of the Firm Perspective. *Academy Of Management Review*, 26(1), 117-127. Acedido em: Dezembro, 2019, em: doi: 10.5465/amr.2001.4011987

Meng, J. & Berger, B. (2013). An Integrated Model of Excellent Leadership in Public Relations: Dimensions, Measurement, and Validation. *Journal of Public Relations Research*. 25. Acedido em: Setembro, 2020, em: 10.1080/1062726X.2013.758583.

Miles, M. B. & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis: A Sourcebook of New Methods*. California: SAGE publications Inc. Acedido em: Janeiro, 2021 em: <https://vivauniversity.files.wordpress.com/2013/11/milesandhuberman1994.pdf>

Neto, P. (1977). *Estatística*. São Paulo: Ed. Blucher Ltda. Acedido em: Janeiro, 2021, em: <https://www.politecnicos.com.br/disciplinas/pro3200-estatistica-poli-usp/pdf/CostaNeto.pdf>

Padamo, C. & Caetano, J. (2005). A Responsabilidade Social Organizacional como uma opção estratégica inscrita nas relações públicas. In Autor Spínola, S. & Brandão, N, *Relações públicas e comunicação organizacional: desafios da globalização*. (pp. 131-146). Lisboa: Escolar Editora: Portugal, M. N. & Caetano, J.

Palazzo, G. and Richter, U. (2005) 'CSR business as usual? The case of the tobacco industry', *Journal of Business Ethics*, Vol. 61, No. 4, pp.387–401. Acedido em: Maio, 2019, em: 10.1007/s10551-005-7444-3.

Paul, C. (2011). *Strategic communication: Origins, concepts, and current debates*. Santa Barbara, CA: Praeger. 17-28, Acedido em: Setembro, 2020, em: [https://books.google.pt/books?id=gKRpfN\\_oezQC&lpg=PP1&ots=9274E8bPE4&lr&pg=PA17#v=onepage&q&f=false](https://books.google.pt/books?id=gKRpfN_oezQC&lpg=PP1&ots=9274E8bPE4&lr&pg=PA17#v=onepage&q&f=false)

Peruzzo, P. (2017). Pressupostos epistemológicos e metodológicos da pesquisa participativa da observação participante à pesquisa-ação. *Estudios sobre las Culturas Contemporáneas Época III*. Vol. XXIII. pp. 161-190. Acedido em: Dezembro, 2020, em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5902964>

Singla, A. (2018). *Corporate Social Responsibility (CSR) as Per Companies Act, 2013*. Acedido em: Janeiro, 2020, em: <https://taxguru.in/company-law/corporate-social-responsibility-csr-companies-act-2013.html>

Sousa, J. Wanderley, L. (2007). *Divulgação da responsabilidade social empresarial: como os websites empresariais vêm sendo utilizados por empresas de energia e varejo*. Rio de Janeiro: Cadernos EBAPE, v. 5, p. 1-13. Acedido em Agosto, 2020, em: <https://www.redalyc.org/pdf/3232/323228072007.pdf>

Smith, E., & Malone, R. (2003). Thinking the "unthinkable": why Philip Morris considered quitting. *Tobacco Control*, 12(2), pp. 208-213. Acedido em: Novembro, 2020, em: doi: 10.1136/tc.12.2.208

Sousa Filho, J. & Wanderley, L. (2007). Divulgação da responsabilidade social empresarial: como os websites empresariais vêm sendo utilizados por empresas de energia e varejo. *Cadernos EBAPE.BR*, 5(2), 01-13. Acedido em: Setembro, 2020, em: <https://dx.doi.org/10.1590/S1679-39512007000200008>

Sprinkle, G., & Maines, L. (2010). The benefits and costs of corporate social responsibility. *Business Horizons*, 53(5), 445-453. Acedido em: Março, 2020, em doi: 10.1016/j.bushor.2010.05.006

Steinmann, H. Schreyögg, G. & Koch, J. (2005). *Management: Grundlagen der Unternehmensführung ; Konzepte, Funktionen, Fallstudien.*

Thorson, K. (2013). Strategic communication. obo in *Communication*. Acedido em: Setembro, 2020, em: doi: 10.1093/obo/9780199756841-0007

Top Employer Institute. (2020). How We Certify. Acedido em: Janeiro, 2021, em: <https://www.top-employers.com/en/how-we-certify/>

World Health Organization. (2003). Tobacco industry and corporate responsibility...an inherent contradiction. Acedido em: Julho, 2020, em: <https://www.who.int/tobacco/media/en/tob-industry.pdf>

World Health Organization (2005). WHO Framework Convention on Tobacco Control Guideline. Acedido em: Julho, 2020, em: [https://www.who.int/fctc/guidelines/article\\_5\\_3.pdf](https://www.who.int/fctc/guidelines/article_5_3.pdf)

World Health Organization (2007). *Marketing Food to Children: Changes in the Global Regulatory Environment 2004-2006.* WHO Press: Geneva, Switzerland. Acedido em Novembro, 2020, em: [https://www.who.int/dietphysicalactivity/regulatory\\_environment\\_CHawkes07.pdf](https://www.who.int/dietphysicalactivity/regulatory_environment_CHawkes07.pdf)

World Health Organization (2008). *Tobacco Industry Interference with Tobacco Control.* WHO Press: Geneva, Switzerland. Acedido em Julho, 2020, em:

<https://www.who.int/tobacco/resources/publications/Tobacco%20Industry%20Interference-FINAL.pdf>

Zadek, S. (2004). The Path to Corporate Responsibility. Harvard Business Review. Pp. 125-132. Acedido em: Dezembro, 2019, em: <https://hbr.org/2004/12/the-path-to-corporate-responsibility>

## **Anexos**

## Responsabilidade Social Empresarial e a Indústria do Tabaco

\* 1. Qual é a sua faixa etária?

- De 18 a 25 anos
- De 26 a 35 anos
- De 36 a 46 anos
- De 47 a 55 anos
- Mais de 56 anos

2. Qual é o seu sexo?

- Feminino
- Masculino
- Outro (Por favor, especifique)

3. Você é fumante?

- Sim
- Não
- Ex - Fumante

\* 4. Você tem visto nos últimos anos algum tipo de publicidade relacionada com tabaco?

- Sim
- Não

5. Se sim, onde?

- TV
- Rádio
- Imprensa
- Internet
- Pontos de Venda
- Festivais

\* 6. Qual é a sua percepção em relação a Tabaqueiras?

- Muito positiva
- Positiva
- Neutra
- Negativa
- Muito negativa

\* 7. Você tem conhecimento de algum tipo de ação social realizada por Tabaqueiras?

- Sim
- Não

8. Se sim, quais?

\* 9. Na sua opinião, se essas ações fossem mais divulgadas a sua percepção em relação às Tabaqueiras mudaria?

- Muito provável
- Provável
- Nem provável ou nem improvável
- Improvável
- Muito improvável

**Muito Obrigada :)**

Feito

Powered by

 SurveyMonkey

See how easy it is to [create a survey](#).