

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
DEPARTAMENTO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL
CURSO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL – RELAÇÕES PÚBLICAS**

**RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL:
UMA ANÁLISE DOS SITES INSTITUCIONAIS DE
INDÚSTRIAS FUMAGEIRAS NO BRASIL**

MONOGRAFIA

Amanda Frick Martins

Santa Maria, RS, Brasil

2014

**RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL:
UMA ANÁLISE DOS SITES INSTITUCIONAIS DE
INDÚSTRIAS FUMAGEIRAS NO BRASIL**

Amanda Frick Martins

Monografia apresentada ao Curso de Comunicação Social –
Relações Públicas, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM,RS),
como requisito para obtenção do grau de
Bacharel em Comunicação Social - Relações Públicas

Orientadora: Professora Doutora Maria Ivete Trevisan Fossá
Coorientadora: Mestre Rafaela Caetano Pinto

Santa Maria, RS, Brasil

2014

**Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Ciências Sociais e Humanas
Departamento de Comunicação Social
Curso de Comunicação Social – Relações Públicas**

A Comissão Examinadora , abaixo assinada,
aprova a Monografia

**RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL:
UMA ANÁLISE DOS SITES INSTITUCIONAIS DE
INDÚSTRIAS FUMAGEIRAS NO BRASIL**

elaborada por
Amanda Frick Martins

como requisito parcial para obtenção do grau de
Bacharel em Comunicação Social - Relações Públicas

COMISSÃO EXAMINADORA:

Maria Ivete Trevisan Fossá, Dr^a, UFSM
(Presidente/Orientadora)

Kalliandra Conrad, Me, UFSM

Fabrise de Oliveira Müller, Me, UFSM

Santa Maria, 11 de dezembro de 2014.

Às duzentas e quarenta e duas vítimas do incêndio da boate Kiss.
Esse modesto sonho de graduação é um exemplo das conquistas
que vocês foram impedidos de alcançar.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer a todos que estiveram comigo durante os quatro anos da graduação e aos que há muito tempo estão ao meu lado, compartilhando esse sonho comigo. Antes de todos, agradeço a Deus pelas graças concedidas e que possibilitaram a conclusão deste curso. Toda minha devoção e gratidão pelas bênçãos dos últimos quatro anos.

Agradeço a meu pai, Ademir, e minha mãe, Eunice, pelo incentivo de sempre e por apostarem comigo nos meus sonhos e nas minhas escolhas. Vocês foram as bases fundamentais durante todo o caminho, dando-me força e incentivo quando necessário e carinho e amor quando o cansaço tomava conta de mim. Essa monografia simboliza a nossa conquista conjunta, muito obrigada!

Agradeço ao meu irmão, Ederobsom, pelo companheirismo de sempre e pela compreensão da minha ausência causada tanto pela distância quanto pela correria dos estudos e do trabalho. Essa conquista também é tua!

À minha eterna companheira, amiga e avó, Edie, que me deu força para perseguir meus sonhos e que me ensinou a ser forte e corajosa como ela. Em todas essas conquistas, te sinto ao meu lado, obrigada pela proteção de sempre.

À Organização Não-Governamental Infância-Ação, fundamental em minha formação, tanto pessoal quanto profissional. Esta organização deu-me a possibilidade de atuar na comunicação pela primeira vez e ter a certeza da profissão escolhida. Durante os três anos de trabalho, eu aprendi muito com os voluntários que conheci, e agradeço, em especial, aos voluntários do Núcleo de Comunicação de 2011 e 2012 e aos meus grandes amigos da Diretoria 2013.

Ao Centro de Artes e Letras, onde tive o prazer de cursar a disciplina de Assessoria e compartilhar do ano do seu cinquentenário. Os 50 anos do CAL ficaram marcados em minha vida, tanto pelo trabalho recompensador e estimulante, quanto pelo convívio com grandes professores das artes e das letras e grandes profissionais da direção do Centro.

Ao Colégio Marco Polo, que me acolheu em seu setor de Relações Públicas e possibilitou meu crescimento profissional, dando-me a primeira oportunidade no mercado de trabalho. Agradeço pela paciência enquanto eu dividia meu tempo e minha concentração entre o trabalho do Colégio e o final da graduação.

Aos professores da FACOS, pelos quatro anos de ensinamentos, exemplos e incentivos. Vocês são responsáveis pela profissional que me tornei e foram ponte essencial para essa conquista. Agradeço em especial à Professora Maria Ivete Trevisan Fossá que aceitou orientar essa monografia e, com o convívio das orientações, tornou-se também uma amiga. Igualmente, a Mestre Rafaela Caetano Pinto que foi muito importante em minha graduação, pois, além de grande amiga, foi coorientadora desse trabalho, companheira em artigos, revisora de projetos, supervisora do estágio e confidente dos problemas e das conquistas pessoais. Só tenho que agradecer por ter te encontrado no caminho da minha graduação e por ter tua amizade.

Agradeço aos meus amigos, que mesmo sem citá-los um a um, sabem que foram importantes nessa conquista. Aos de sempre e das antigas de Cruz Alta, aos novos e para sempre de Santa Maria, às “Ruahzetes”, às “tiêtes da Ivete”, aos colegas de faculdade e à turma das melhores e mais animadas “RPs” que a FACOS já viu.

Gostaria de agradecer a todos que compartilharam comigo do meu último ano de graduação. Essas pessoas vivenciaram de perto minha ausência, sentiram o meu afastamento das atividades rotineiras, conviveram com a correria dos meus dias e dividiram as preocupações e angústias do último semestre de graduação. Obrigada pela compreensão e companheirismo nessa fase de minha vida. Tenham certeza que vocês foram minha fortaleza nessa caminhada e importantes para essa conquista.

Para finalizar, deixo o meu desejo para o futuro com um trecho de música: “Grandes coisas estão por vir, grandes coisas vão acontecer nesse lugar”.

Isto não é o fim. Nem mesmo é o começo do fim.

Mas talvez seja o fim do começo.

(Winston Churchill)

RESUMO

Monografia de Graduação
Curso de Comunicação Social – Relações Públicas
Universidade Federal de Santa Maria

RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL: UMA ANÁLISE DOS SITES INSTITUCIONAIS DE INDÚSTRIAS FUMAGEIRAS NO BRASIL

AUTORA: AMANDA FRICK MARTINS

ORIENTADORA: MARIA IVETE TREVISAN FOSSÁ

COORIENTADORA: RAFAELA CAETANO PINTO

Data e Local da Defesa: Santa Maria, 11 de dezembro de 2014.

Esse trabalho de conclusão de curso objetiva entender como as empresas da indústria fumageira brasileira divulgam suas estratégias de responsabilidade social em seus *sites* institucionais tendo como suporte a sua missão, a sua visão e os seus valores organizacionais. Ao final do trabalho, busca-se compreender como as estratégias de responsabilidade social divulgadas nos *sites* institucionais das indústrias fumageiras com sede no Brasil demonstram alinhamento com a missão, a visão e os valores organizacionais das empresas estudadas. Elegeu-se, como objetivos específicos, a identificação da missão, da visão e dos valores organizacionais das indústrias fumageiras a serem estudadas; o apontamento dos projetos e/ou ações que as empresas fumageiras realizam para ser, ou demonstrar ser, uma empresa socialmente responsável; a verificação das estratégias de divulgação da responsabilidade social nos *sites* institucionais selecionados; a categorização das estratégias de acordo com os indicadores Ethos de responsabilidade social e, por fim, a constatação de como as estratégias de responsabilidade social estão de acordo com a missão, a visão e os valores das indústrias fumageiras. Usou-se a metodologia do tipo qualitativa com método descritivo e interpretativo dos dados coletados (SGORLA, 2008) e pela pesquisa apresentar-se na ambiência da internet, empregou-se o método não-reativo (não-obstrutivo) e a participação encoberta e não-participativa apresentados por Johnson (2010) para a coleta e análise dos dados presentes nos *sites* organizacionais. Essa metodologia foi aplicada em três empresas previamente selecionadas para o *corpus* dessa pesquisa: *Golden Leaf Tobacco*, Souza Cruz Tabaco e Cia Sulamericana Tabacos. Para o embasamento teórico da pesquisa, visando a uma melhor interpretação dos dados, utilizou-se os conceitos sobre RSE de Ashley (2005) e do Instituto Ethos de Responsabilidade Social (2004). Para conceituar estratégias e comunicação organizacional, utilizaram-se as premissas de Kunsch (2003), Torquato (2009), e Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000). Os conceitos das premissas organizacionais foram baseados em Fernandes e Berton (2005) e Collins (1995). Como resultado dessa monografia, inferiu-se que as estratégias de RSE apresentadas nos *sites* organizacionais analisados possuem relação com as premissas organizacionais, sendo consideradas estratégicas. Contudo, observou-se maior quantidade de estratégias e de envolvimento delas com as premissas organizacionais na empresa Souza Cruz Tabaco, demonstrando que a responsabilidade social nessa empresa faz parte da sua cultura organizacional.

Palavras-Chave: Responsabilidade Social. Missão, Visão e Valores.

ABSTRACT

Monografia de Graduação
Curso de Comunicação Social – Relações Públicas
Universidade Federal de Santa Maria

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY: AN ANALYSIS ON INSTITUTIONAL SITES FROM TOBACCO INDUSTRIES IN BRAZIL

AUTHOR: AMANDA FRICK MARTINS

ADVISOR: MARIA IVETE TREVISAN FOSSÁ

ASSISTANT ADVISOR: RAFAELA CAETANO PINTO

Place and date of defense: Santa Maria, December 11, 2014.

This work aims to understand how Brazilian tobacco industry companies disclose their corporate social responsibility strategies in their institutional sites in accordance with its mission, its vision and its organizational values. At the end of the paper, we seek to answer how social responsibility strategies disclosed in institutional sites of the tobacco industries located in Brazil demonstrate alignment with the mission, vision and organizational values from the studied companies. In order to infer the responses of this survey and to guide the methodological work, specific objectives were envisioned. They are: the mission identification, vision and organizational values from the tobacco industry to be studied; the appointment of projects and /or actions that the tobacco companies be held for, or prove to be a socially responsible company; verification of dissemination strategies of social responsibility in selected institutional sites; categorization of the strategies according to the Ethos indicators of social responsibility and, finally, the realization of how social responsibility strategies are consistent with the mission, vision and values of the tobacco industries. Used the methodology of qualitative type with descriptive and interpretive method of data collected (SGORLA, 2008) and research present themselves in the ambience of the internet, we used the (non-obstructive) non-reactive method and covert participation and non-participatory presented by Johnson (2010) for the collection and analysis of data on its organizational sites. This methodology was applied in three companies previously selected for the *Corpus* from this research: *Golden Leaf Tobacco*, Souza Cruz Tabaco e Cia Sulamericana Tabacos. For theoretical basis from the research, aiming to better interpretate dates, it was used the concepts about RSE by Ashley (2005) and from Instituto Ethos de Responsabilidade Social (2004). In order to concept strategies and company communication, it was used approaches by Kunsch (2003), Torquato (2009), and Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2000). The company premisses concepts were based on Fernandes & Berton (2005) and Collins (1995). As result from this work, it was infered that RSE strategies which were presented on analysed institutional sites have a relation with company premisses, they are considered strategical. However, it was observed a high quantity of strategies and development from them with company premisses in Souza Cruz Company, it demonstrated that the social responsibility in Souza Cruz Tabaco is in its institutional culture.

Keywords: Social Responsibility. Mission, Vision and Values.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estratégias pretendidas, deliberadas e emergentes	28
Figura 2 - Caminho metodológico.....	44

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Premissas organizacionais da Empresa 1	46
Quadro 2 – Premissas organizacionais da Empresa 2	47
Quadro 3 – Premissas organizacionais da Empresa 3.	48
Quadro 4 – Projetos e ações de RSE da Empresa 2.....	50
Quadro 5 – Estratégias da empresa 1	52
Quadro 6 – Estratégias da empresa 2.	54
Quadro 7 - Estratégias da empresa 3	56
Quadro 8 – Cruzamento das estratégias com as premissas da empresa 1	57
Quadro 9 – Cruzamento das estratégias com as premissas da empresa 2	59
Quadro 10 – Cruzamento das estratégias com as premissas da empresa 3	63

LISTA DE APÊNDICES

Apêndice A - Quadro de Empresas cadastradas na Receita Federal para a produção de cigarros no Brasil.....	71
Apêndice B - Quadro dos endereços dos <i>sites</i> institucionais das indústrias fumageiras	73

LISTA DE ANEXOS

Anexo A - <i>Site</i> institucional da empresa Bellavana (www.bellavana.com.br).....	74
Anexo B - <i>Site</i> institucional da empresa Brasita (www.brasitacigarros.com.br)	75
Anexo C – Projetos e ações de responsabilidade social empresarial da Empresa 2 dispostos em seu <i>site</i> organizacional.....	79

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	15
RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL	18
1.1 Definições sobre Responsabilidade Social Empresarial.....	18
1.2 Responsabilidade Social Empresarial como estratégia organizacional.....	24
A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NA PERSPECTIVA DA MISSÃO, DA VISÃO E DOS VALORES ORGANIZACIONAIS	30
2.1 O Contexto da Comunicação Organizacional.....	30
2.2 A Missão, a visão e os valores no planejamento estratégico organizacional	35
3. REFERENCIAL METODOLÓGICO.....	39
3.1 A seleção do <i>corpus</i> da pesquisa	39
3.2 As escolhas metodológicas	43
3.3 O percurso metodológico – da apresentação à análise dos dados	45
CONSIDERAÇÕES FINAIS	66
REFERÊNCIAS.....	69

INTRODUÇÃO

As empresas inseridas em um ambiente altamente competitivo almejam novas formas de diferenciação perante seus públicos. Com a velocidade que a globalização e a internet trouxeram para o mercado empresarial, a busca pela distinção das empresas no meio de tantas ofertas de produtos e serviços é inevitável. Fazer com que sua marca seja lembrada e sua imagem tenha notoriedade perante os consumidores é um grande desafio. Nesses casos, a comunicação pode auxiliar as empresas na complexa tarefa da evidência empresarial, sendo que a responsabilidade social tem se caracterizado como uma importante estratégia para que as organizações tenham visibilidade perante seus públicos.

Neste sentido, este trabalho pretende voltar-se ao estudo de empresas fumageiras que adotam a responsabilidade social empresarial (RSE) como um diferencial competitivo. Neste aspecto, a prática de ações sociais, para além das suas obrigações legais, busca tornar as empresas fumageiras mais próximas de seus públicos, e a sua imagem presumida de forma positiva.

Este trabalho monográfico possui como **temática a comunicação e a responsabilidade social empresarial**. Tem como **objetivo geral entender como as empresas da indústria fumageira brasileira divulgam suas estratégias de responsabilidade social em seus sites institucionais de acordo com a sua missão, a sua visão e os seus valores organizacionais**.

Para o alcance deste objetivo, alguns **objetivos específicos** foram pensados: a identificação da missão, da visão e dos valores organizacionais das indústrias fumageiras a serem estudadas; o apontamento dos projetos e/ou ações que as empresas fumageiras realizam para ser, ou demonstrar ser, uma empresa socialmente responsável; a verificação das estratégias de divulgação da responsabilidade social nos *sites* institucionais selecionados; a categorização das estratégias de acordo com os indicadores Ethos de responsabilidade social e, por fim, a constatação do alinhamento das estratégias de responsabilidade social com a missão, a visão e os valores das indústrias fumageiras.

Ao final do trabalho, busca-se responder ao seguinte **questionamento “Como as estratégias de responsabilidade social divulgadas nos sites institucionais das**

indústrias fumageiras com sede no Brasil demonstram alinhamento com a missão, a visão e os valores organizacionais das empresas estudadas?”.

Este estudo justifica-se por ser uma área pouco pesquisada no campo da Comunicação. Na busca pelo Estado da Arte¹ com a palavra-chave “responsabilidade social”, encontrou-se inúmeros trabalhos sobre Comunicação relacionada a esse tema. Contudo, a análise de *sites* institucionais em busca de informações sobre a responsabilidade social não é um tema recorrente dessas pesquisas.

Os trabalhos que mais se aproximam da análise de *sites* institucionais são de outras áreas, exceto a dissertação que deu base a este Trabalho de Conclusão de Curso, de autoria de Fabiana Sgorla, intitulada “Estratégias Midiáticas em sites de organizações privadas: a busca pela visibilidade da responsabilidade social organizacional”. Essa pesquisa aponta as estratégias de comunicação em *sites* de empresas calçadistas gaúchas. Além disso, a pesquisadora também estuda o contraponto com a responsabilidade social do ramo calçadista, uma das indústrias que mais poluem o meio ambiente.

Apesar do trabalho de Sgorla (2009) ser importante para essa pesquisa, a diferença entre os trabalhos aparece tanto no objeto a ser pesquisado, quanto no cruzamento das estratégias de responsabilidade social das empresas com a missão, a visão e os valores das mesmas a ser problematizado nesta investigação. Esse último ponto embasa também a diferenciação deste trabalho no seu campo de pesquisa e a importância do mesmo para a área de formação em Comunicação.

Para a indústria fumageira, a importância da investigação das estratégias de responsabilidade social só aumenta, pois já parte-se do pressuposto que a própria produção do tabaco – seu principal produto – é altamente prejudicial ao meio ambiente e a sua venda, prejudicial à saúde de seus clientes. Os *sites* organizacionais foram escolhidos como a mídia a ser analisada por serem importantes veículos de comunicação e, principalmente, relevantes ferramentas de divulgação da marca e de estratégias comunicacionais das organizações.

Com o intuito de abarcar as teorias necessárias para o entendimento desta pesquisa, este Trabalho de Conclusão de Curso estrutura-se em três capítulos. No primeiro, fala-se acerca da responsabilidade social empresarial e seu contexto histórico

¹ A pesquisa do Estado da Arte para o referente trabalho aconteceu através dos *sites* Google Acadêmico (<http://scholar.google.com.br>), Compós (<http://www.compos.org.br>) e Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Universidade Federal de Santa Maria (<http://www.ufsm.br/poscom>).

de evolução. O capítulo aborda os modos com que as organizações brasileiras apropriam-se da responsabilidade social e traz definições e conceitos atuais da RSE. Ademais, o capítulo aborda a responsabilidade social como estratégia organizacional. Para tanto, utilizou-se autores como Ashley (2005), Instituto Ethos de Responsabilidade Social (2004), Kunsch (2003), Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) e Mintzberg *et al* (2006), entre outros.

O segundo capítulo dedica-se à comunicação organizacional e a importância da missão, da visão e dos valores organizacionais no planejamento estratégico da organização e como base para a identidade da empresa. Tomou-se os conceitos de Kunsch (2003), Torquato (2009), Fernandes e Berton (2005) e Collins (1995) para elaborar o referencial teórico deste capítulo.

No terceiro capítulo, explica-se o modelo metodológico escolhido e a seleção e constituição do *corpus* da pesquisa. A aplicação da metodologia e seus resultados também estão presentes nesta parte do trabalho. Para os conceitos de internet e *sites* institucionais, empregou-se Castells (2003) e Saad (2003) como autores referenciais.

Para chegar aos resultados desta investigação, a metodologia utilizada foi do tipo qualitativa com método descritivo e interpretativo dos dados coletados (SGORLA, 2008). Como esta pesquisa deu-se na ambiência da internet, usou-se ainda o método não-reativo (não-obstrutivo), apresentado por Johnson (2010), para a coleta e análise dos dados presentes nos *sites* organizacionais.

Ainda na análise do *corpus*, o método vale-se da participação encoberta e não-participativa (JOHNSON, 2010). Participação esta em que o pesquisador observa e não participa dos processos. Dessa forma, os sujeitos não sabem que estão sendo estudados, como é o caso das Indústrias Fumageiras que serão observadas através dos conteúdos dispostos em seus *sites*, sem ligação do pesquisador com alguma atividade da organização.

De acordo com a metodologia e a seleção do corpus, das três empresas analisadas, todas apresentaram as estratégias de divulgação de responsabilidade social empresarial alinhadas com suas premissas organizacionais. A partir disso, infere-se que a RSE é utilizada de forma estratégica em todas as empresas. Entretanto, a Empresa 2 destaca-se com uma maior incidência de estratégias e com a responsabilidade social presente nas três premissas apresentadas, onde infere-se que a RSE esteja presente também na cultura organizacional.

CAPÍTULO 1

RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

O capítulo abrange as formas com que as organizações brasileiras apropriam-se da responsabilidade social e traz definições e conceitos atuais da responsabilidade social empresarial. Ademais, a primeira parte deste Trabalho de Conclusão de Curso aborda a responsabilidade social como estratégia organizacional.

Definiu-se, a partir da pesquisa teórica para a construção do capítulo, que o termo responsabilidade social empresarial será utilizado para englobar a sustentabilidade empresarial, a responsabilidade ambiental, a ética e a responsabilidade social das empresas com a sociedade e/ou com a comunidade. Essa denominação abrange a conceituação do Instituto Ethos de Responsabilidade Social para a RSE e será utilizada ao longo da discussão teórico-metodológica desta monografia.

Nesta parte da pesquisa, utiliza-se autores como Ashley (2005), Instituto Ethos de Responsabilidade Social (2004), Kunsch (2003), Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), Mintzberg *et al* (2006), Melo Neto e Fróes (1999), Fernandes e Berton (2005), entre outros, a fim de construir a tessitura teórica deste capítulo.

1.1 Definições sobre Responsabilidade Social Empresarial

Para o entendimento do conceito de responsabilidade social empresarial, precisa-se recorrer a sua história, descobrir quais foram suas origens, como essa prática empresarial nasceu e de que forma vem se sustentando até hoje nas organizações. Neste sentido, através da apresentação dos conceitos por meio de alguns autores e da reflexão teórica acerca da questão, construiu-se uma abordagem que aponta um caminho histórico e contemporâneo sobre a temática.

A responsabilidade com os acionistas foi, por muito tempo, a única forma de responsabilidade social conhecida entre os empresários. Contudo, após a Segunda Guerra Mundial, esse conceito “sofreu muitos ataques, principalmente pelo trabalho de

Berle e Means” (ASHLEY, 2005, p.46). Para esses estudiosos da época, os acionistas eram passíveis proprietários e, por isso, não havia real prática de responsabilidade social nas empresas (ASHLEY, 2005). Os estudos apontavam para a necessidade da empresa relacionar-se de maneira responsável com os outros públicos envolvidos com a mesma, abandonando a preocupação exclusiva com os acionistas.

A partir das primeiras concepções sobre a responsabilidade social, as ações filantrópicas começaram a ser desenvolvidas no âmbito empresarial e, a partir do crescimento dessa prática, a justiça dos Estados Unidos estabeleceu, em lei, a filantropia corporativa. Posteriormente, passou-se a discutir, nos meios acadêmicos e entre os empresários, os méritos da filantropia e da RSE. A discussão tomou forma primeiramente nos Estados Unidos e, no final da década de 1960, começou a ser debatida nos países europeus.

Por conseguinte, a pressão para que a filantropia se transformasse em ações sociais legítimas das empresas só aumentou. Neste aspecto, corrobora Ashley:

O conceito de responsabilidade social corporativa, com forte conotação normativa e cercado de debates filosóficos sobre o dever das corporações de promover o desenvolvimento social, passou a ser acompanhado, na década de 1970, do termo responsividade social corporativa. A partir desse novo conceito, já havia a necessidade de construir ferramentas teóricas que pudessem ser testadas e aplicadas no meio empresarial. As perguntas passaram a ser sobre como e em que medida a corporação pode responder a suas obrigações sociais, já consideradas um dever dela (ASHLEY, 2005, p. 46).

Chega-se à época em que a responsabilidade social já está consolidada como função das organizações perante a sociedade. Entretanto, o estudo desse conceito e a sua definição para cada empresa ainda estão sendo desenvolvidos. A responsabilidade social era – e ainda é – confundida com ações de filantropia. Igualmente conhecida como benevolência empresarial ou assistencialismo, essa prática tem amparo nos princípios religiosos da caridade (ASHLEY, 2005). Doações de bens e serviços, doações financeiras, cessão de funcionários especializados ou voluntariado não são norteadores da responsabilidade social empresarial.

Para Melo Neto e Fróes, as ações de filantropia “correspondem à dimensão inicial do exercício da responsabilidade social” (MELO NETO; FRÓES, 1999, p.79). Sendo assim, a filantropia não pode ser encarada de forma negativa pelas empresas,

visto que ela pode ser o início do desenvolvimento de ações que envolvam verdadeiramente a comunidade.

No princípio dos estudos sobre a responsabilidade social empresarial, existiram duas correntes que sintetizaram argumentos a favor e contra a RSE. As correntes que se posicionavam contrárias a essa prática empresarial basearam-se nos conceitos de direitos de propriedade (de Friedman) e na função institucional (de Leavitt) (ASHLEY, 2005).

Os seguidores da corrente de Leavitt acreditavam que outras instituições já existem com o fim de atuarem para amenizar os problemas sociais, como a Igreja e o Estado. Já os conceitos cunhados por Friedman afirmavam que os empresários não tinham outra função a não ser a da maximização dos lucros e o respeito às leis vigentes. Para os seguidores desta corrente, a única responsabilidade da empresa é manter os seus acionistas satisfeitos, visando à manutenção da organização.

Em contrapartida, os argumentos favoráveis à responsabilidade social empresarial baseiam-se em duas linhas: ética e instrumental. A linha ética segue preceitos religiosos e moralmente aceitos de que todos devem praticar a caridade, ou seja, é importante incluir a responsabilidade da resolução dos problemas sociais nos preceitos pessoais e, conseqüentemente, empresariais.

A linha instrumental é a que mais se aproxima do discurso das empresas atuais, já que os argumentos salientam que há uma relação de vantagem positiva para as empresas que são socialmente responsáveis. Este argumento racional propõe que, ao agir de forma responsável, no mínimo, em longo prazo, a empresa terá destaque entre as concorrentes. Segundo os pressupostos de Ashley (2005), há ainda outros argumentos que agregam valor ao discurso empresarial na defesa da linha instrumental. Neste sentido, a autora pontua:

Consciência maior sobre as questões culturais, ambientais e de gênero.
Antecipação, evitando regulações restritivas à ação empresarial pelo governo.
Diferenciação de seus produtos diante de seus competidores menos responsáveis socialmente (ASHLEY, 2005, p. 49).

Uma das características da atual responsabilidade social empresarial é o ecocêntrismo. Nesse contexto, a organização passa de “um paradigma antropocêntrico, no qual a empresa é o centro de tudo, para o ecocêntrico, no qual o meio ambiente é o mais importante, e a empresa, assim como outros agentes, insere-se nele”

(SHRIVASTAVA, 1995 *apud* ASHLEY, 2005, p.57). É com esse novo modo de olhar o ambiente que a prática da responsabilidade social empresarial ancora-se. A empresa socialmente responsável é aquela que cumpre com todas suas responsabilidades corporativas, envolve todos os seus públicos e equilibra, em sua gestão, responsabilidades econômicas, sociais e ambientais, resultando em uma relação circular entre todas estas instâncias (ASHLEY, 2005).

Isso significa que a responsabilidade social deve estar compreendida nas políticas da empresa e propagada em todas as ações e decisões dos gerentes. À vista disso, define-se a importância da RSE estar presente no planejamento estratégico das organizações, com a inclusão dos aspectos sociais e ambientais na missão, na visão e nos valores dessas empresas².

Em consonância com o Instituto Ethos, a responsabilidade social empresarial compreende um conjunto de valores, processos e práticas organizacionais, sendo que estes têm, como essência, impreterivelmente, a ética e a transparência e concretizam-se na ordem da valorização do bem estar e da qualidade de vida dos indivíduos de maneira global (ETHOS, 2004).

Para o Instituto, a RSE está além do cumprimento das obrigações legais por parte da empresa. Realizar o que está disposto na lei não faz nenhuma empresa socialmente responsável (ETHOS, 2004). Ela deve extrapolar suas barreiras de assistência aos funcionários, ao pensar no real desenvolvimento deles, além de preocupar-se com a comunidade na qual está inserida. Para Francisco Paulo de Melo Neto e César Fróes, além das ações no âmbito interno, a responsabilidade social de uma empresa consiste na sua “decisão de participar mais diretamente das ações comunitárias na região em que está presente e minorar possíveis danos ambientais decorrentes do tipo de atividade que exerce” (1999, p.102).

Conforme salientam Fossá e Sartoretto (2002), as organizações contemporâneas não podem preocupar-se apenas com o sistema produtivo e com a geração de lucro para seus acionistas.

Deixando de agir apenas em função de interesses próprios as empresas mais e mais passam a ser agentes de transformação social e isso implica em estender a atenção para os públicos, significa considerar a presença e a ação do outro e

² A missão, a visão e os valores serão retomados e explicados no segundo capítulo deste trabalho, junto aos pressupostos dos autores que pesquisam tais premissas.

em estabelecer relações de coerência com o meio e com as pessoas envolvidas (FOSSÁ e SARTORETTO, 2002, p.17).

Considerar a importância de todos os públicos e voltar à atenção da responsabilidade social para eles é o grande desafio das empresas que se propõem ao título de “empresa cidadã”. Para Melo Neto e Fróes (1999), a empresa cidadã é reconhecida pela sua atuação na sociedade, ganhando o respeito e a confiança dos seus públicos. Ademais, essa empresa tem como compromisso o desenvolvimento da cidadania, tanto em seus projetos sociais, quanto no dia-a-dia da organização. Essas empresas exercem influências na comunidade em que estão inseridas, e como empresa cidadã, tornam-se peças-chave para o desenvolvimento local.

Muitas empresas questionam o porquê da responsabilidade social e qual é o seu real dever como organização perante à sociedade. Nesse caso, corroboram Melo Neto e Fróes (1999) com algumas justificativas para a importância das empresas praticarem a responsabilidade social. São elas: o consumo pelas empresas dos recursos naturais (que é um bem de todos); o uso dos capitais financeiros e tecnológicos e o uso da capacidade de trabalho que pertence às pessoas físicas e o apoio que as empresas recebem do Estado que é resultante da sociedade (MELO NETO, FRÓES, 1999).

Pode-se ainda acrescentar a essas justificativas a importância de fazer-se presente na comunidade em que atua e o respeito ao público que se relaciona com a empresa. Além disso, a valorização da empresa socialmente responsável no mercado atual é grande. A RSE pode ser um diferencial para o sucesso das empresas que realmente a praticam.

Toma-se como exemplo as indústrias fumageiras, que fazem parte do *corpus* desta pesquisa. Pelo alto grau de utilização dos recursos ambientais na produção do tabaco e também pela comercialização de um produto prejudicial à saúde de seus clientes, elas devem atentar para a manutenção de uma boa relação com a sociedade através de diferentes estratégias, dentre elas, as ações de responsabilidade social. Melo Neto e Fróes garantem que “a responsabilidade social, assumida de forma consistente e inteligente pela empresa, pode contribuir de forma decisiva para a sustentabilidade e o desempenho empresarial” (MELO NETO, FRÓES, 1999, p. 95).

No cenário da responsabilidade social empresarial brasileira, muita coisa já foi realizada até agora. O tema está em constante discussão no cenário nacional orientado pelo Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. A entidade foi fundada em

1998 e busca o debate em torno da RSE entre as empresas nacionais, através de publicações destinadas aos empresários, palestras e ações sobre o assunto. Além disso, o Instituto Ethos é bastante utilizado nas pesquisas sobre a temática na área acadêmica por ser considerado um referencial no assunto.

Uma das principais contribuições do Instituto Ethos para a RSE brasileira foi os Indicadores Ethos de Responsabilidade Social, documento que oferece às empresas uma forma de acompanhamento e monitoramento das suas ações a fim de alcançarem a responsabilidade social. Os Indicadores Ethos, que podem ser utilizados para autoavaliação das empresas e são de uso interno, contam com sete variáveis que abrangem todas as dimensões para o desenvolvimento da RSE em uma organização. As variáveis são apresentadas no capítulo três deste trabalho, pois servem como base para a coleta de dados da pesquisa.

Para Ashley *et al.* (2005), outro fato que demonstra a forte difusão da RSE são as diversas premiações existentes no Brasil. Pode-se citar como exemplo o Top Social ADBV (Associação dos Dirigentes de Vendas e Marketing do Brasil), Prêmio Balanço Social (Fides, Ibase, Instituto Ethos, Serasa e Bolsa de Valores de São Paulo), Selo Empresa Amiga da Criança (Fundação Abrinq), entre outros.

Pesquisas mais atuais apontam para as novas tendências da responsabilidade social empresarial e para a valorização da RSE pelas empresas. Contudo, Ashley (2005) indica três principais desafios que as empresas contemporâneas irão enfrentar ao desenvolver ações de responsabilidade social: a avaliação de desempenho, a ultrapassagem das fronteiras da empresa e a transparência organizacional.

Com a avaliação de desempenho, a empresa tem a possibilidade de demonstrar aos seus *stakeholders* suas práticas sustentáveis. Um exemplo disto é o balanço social que pode orientar um diálogo social da empresa com seu público (ASHLEY, 2005).

Ultrapassar as fronteiras da organização é um difícil desafio para os gestores. Ashley (2005) afirma que é preciso tirar a empresa do centro do debate da responsabilidade social. Deve-se pulverizar as ações de RSE para os indivíduos, tornando-os parte do debate. Isso vale tanto para os funcionários, quanto para a comunidade que cerca a empresa.

O último desafio é a transparência organizacional. Ela perpassa todos os setores das organizações e seus processos, inclusive os mais simples. É a partir da transparência que se pode construir relações de confiança com os *stakeholders*.

O objetivo das pesquisas brasileiras não é por um conceito único de responsabilidade social. As pesquisas são realizadas para uma contínua discussão sobre o tema visando a potencializar a RSE dentro das organizações. Para que isso aconteça, é necessária a preocupação dos gestores das empresas com o tema e a busca constante de atualização e qualificações na área. Além disso, é importante que a responsabilidade social empresarial seja entendida como premissa estratégica no ambiente organizacional, para que, dessa forma, traga resultados positivos à empresa.

1.2 Responsabilidade Social Empresarial como estratégia organizacional

A evolução do conceito de responsabilidade social empresarial instiga as empresas a perceberem a RSE como parte importante na organização. Essa valorização da responsabilidade social ainda é percebida pela postura da sociedade perante essas ações. Cada vez mais as empresas são cobradas para agirem de forma responsável e, quando a fazem, ganham a confiança da comunidade a qual pertencem.

Para dar conta dessa demanda, as organizações estão pensando as ações de RSE de forma mais estratégica. De acordo com este pensamento, ela deve estar inserida no planejamento estratégico, a fim de tornar-se intrínseca à identidade da empresa, bem como a sua cultura para, dessa forma, ao longo do tempo, converter-se na imagem organizacional projetada pela mesma.

Como exposto no capítulo anterior, segundo o Instituto Ethos, a RSE é definida pela relação responsável da organização com seus públicos. Portanto, se a RSE é uma relação, pressupõe-se que a comunicação é utilizada em seu processo. Sendo assim, a comunicação pode ser empregada para atingir de maneira satisfatória os públicos organizacionais.

Além de ser socialmente responsável em suas ações, a empresa pode utilizar de forma estratégica a RSE dando-lhe maior visibilidade perante seus públicos. A divulgação das ações de RSE por meio da comunicação organizacional aos *stakeholders* e a sensibilização do público interno sobre as ações sociais realizadas são dois exemplos de como convergir as práticas de responsabilidade social empresarial às estratégias e objetivos da empresa.

Porém, o que realmente são essas estratégias? Quando e/ou como as ações sociais podem ser estratégicas nas empresas? Mintzberg et al (2006) dizem que a estratégia é acima de tudo um conceito. Ele ainda explica

[...] todas as estratégias são abstrações que existem apenas na cabeça das partes interessadas. É importante lembrar que ninguém nunca viu ou tocou uma estratégia; cada estratégia é uma invenção, uma criação da imaginação de alguém, seja concebida com a intenção de regular o comportamento antes que ocorra ação, seja inferida como padrão para descrever um comportamento que já ocorreu (MINTZBERG et al, 2006, p.27).

Dito que as estratégias são conceitos e que existem apenas no ambiente empresarial ou na imaginação do estrategista que a desenvolve, pode-se compreender melhor algumas conceituações que serão apresentadas a seguir. Lembra-se no que se refere às estratégias empresariais que elas são estratégias únicas, isto é, cada empresa desenvolve a sua, em consonância com o seu macro e microambiente, seus públicos, seus objetivos e seus valores.

Segundo Fernandes e Berton (2005), a estratégia escolhida por uma empresa não funcionará em outra. Para os autores, o modo de formulação da estratégia “depende da natureza e das necessidades dos negócios constantes na carteira da empresa, não existindo uma receita específica para todos os tipos de casos” (FERNANDES; BERTON, 2005, p.143).

A formulação estratégica é realizada pelos dirigentes na elaboração do planejamento estratégico organizacional. São os grandes projetos estratégicos que guiam a organização até os seus objetivos, visto que os mesmos conduzem a empresa até aonde ela pretende chegar (FERNANDES e BERTON, 2005). Ademais, as estratégias podem comprovar que a empresa não está “sem rumo” na sua caminhada. Elas demonstram consciência e clareza nos seus objetivos, além de consistência no comportamento empresarial.

Para conceituação das estratégias presentes nos planejamentos empresariais, faz-se importante compreender a divisão das Escolas de Estratégias (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000 *apud* SILVA, 2002). Elas são dez correntes distintas que coexistem entre si e são usadas para a busca pelo conceito de estratégia. O modelo de gestão da empresa é que irá definir quais conceitos serão utilizados.

Três dessas escolas são consideradas pragmáticas e objetivas, são elas: design, planejamento e posicionamento. Elas caracterizam a administração estratégica racional

e prescritiva, que prevê as ações estratégicas definidas e sem possibilidade de transformações na sua execução.

As outras escolas conceituais são mais descritivas e utilizam as estratégias de forma flexível. O contexto em que as empresas estão inseridas está

Markado pela contínua intensificação de mudanças e pela complexidade, a formulação de estratégias organizacionais passa a contemplar metodologias de análise de cenários, de escolha e de tomada de decisões envolvendo processos, conduta, posicionamento e ações da organização para convivência e adequação ao ambiente externo e geração de vantagem competitiva (PORTER *et al*, 1986 *apud* OLIVEIRA; PAULA 2007, p. 40).

A favor dessas mudanças no ambiente organizacional, estas escolas consideram as estratégias passíveis de mudança durante o processo. São as escolas empreendedora, cognitiva, aprendizado, poder, cultural, ambiental e configuração que adequam o conceito de estratégia ao mercado contemporâneo. Como características gerais, elas aceitam a influência de agentes externos sobre as estratégias planejadas, fazendo com que algumas delas não sejam executadas e outras sejam incluídas durante o processo. Isso se dá principalmente pela necessidade da empresa modificar suas estratégias conforme as oscilações ambientais e suas correlações.

Das dez escolas conceituais, elegeu-se a escola cultural como principal quando, neste trabalho, fala-se em estratégias de responsabilidade social empresarial. Essa escolha deu-se pela busca das estratégias de RSE na missão, na visão e nos valores organizacionais, uma vez que essas premissas fazem parte da cultura que circunda a organização. Para a escola cultural, a formação da estratégia é um processo enraizado na força social da cultura (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2002).

Segundo os pressupostos desses autores, a escola ainda estimula a perpetuação das estratégias e analisa com receio as mudanças estratégicas que precisam ser tomadas com o tempo. Quanto a isso, ela busca conservar as crenças culturais que funcionaram no passado, prezando sempre pela manutenção estável da cultura organizacional. Vista como um perigo que pode levar à estagnação empresarial, as estratégias da escola cultural baseiam-se na cultura que é “pesada, estabelecida e firmada” (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2002, p.206) nas organizações.

A escola cultural quando levada à realidade das estratégias de RSE pode ter suas características exploradas de forma positiva. Quanto mais intrínsecas à cultura organizacional e instituídas a partir da cultura que permeia o ambiente organizacional,

mais a responsabilidade social mantém-se como política positiva da empresa. E se essas estratégias permanecem na gestão da empresa, a RSE toma sua real forma, pois as ações e projetos poderão ter continuidade e obter melhores resultados sociais.

Contudo, acredita-se que as escolas conceituais compreendidas de forma isolada não contemplam a complexidade das estratégias organizacionais. Por isso, são utilizadas de forma alternada e/ou combinada para, dessa forma, justificar a escolha estratégica das empresas, inclusive no caso das estratégias de RSE.

O conceito de estratégia perpassa ainda cinco definições, conhecidas como os “cinco Ps para estratégia” (MINTZBERG et al, 2006, p.24). Quando a estratégia é considerada um *plano*, ela é pensada antes das ações serem executadas e desenvolvidas consciente e propositalmente. Neste contexto, elas também são consideradas *pretextos*, pois podem ser uma ameaça para concorrentes ou uma tática específica para intimidar o mercado.

A estratégia conhecida como *padrão* leva em consideração as ações passadas e busca uma estabilidade no comportamento empresarial. Já quando *posição*, a estratégia é a responsável por localizar a empresa no ambiente, e, como *perspectiva*, é a personalidade da empresa perante os públicos.

Visto que a responsabilidade social empresarial é um fator importante para a organização, principalmente quando se fala no seu posicionamento perante a sociedade, ela pode ser utilizada como uma estratégia fundamental de diferenciação. Pode-se tomar como exemplo uma estratégia de responsabilidade social desenvolvida para o público interno de uma organização. Essa estratégia pode ser considerada *padrão* na busca por uma relação estável com os colaboradores. Além disso, a mesma estratégia de RSE pode ser estratégia de *posição* e de *perspectiva*. A primeira quando coloca a empresa em uma posição favorável diante do seu público interno e a segunda quando a estratégia busca transformar-se na identidade organizacional.

Ainda na busca pela compreensão do conceito de estratégia, corroboram Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) com mais cinco definições: estratégia *pretendida*, estratégia *deliberada*, estratégia *emergente*, estratégia *não-realizada* e estratégia *realizada*. A estratégia que é planejada e pensada pela organização, tendo objetivos claros e definidos, é chamada de estratégia *pretendida* (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000 – grifo nosso).

Entretanto, nem tudo que é planejado sai como se espera. E com as estratégias acontece da mesma forma - nem toda estratégia planejada consegue ser posta em prática tal como foi pensada. Voltando ao exemplo da RSE, um projeto social, mesmo que seja minuciosamente planejado pela empresa, corre o risco de sofrer mudanças ao longo de sua execução por conta de variáveis que não foram projetadas na elaboração das estratégias. Neste sentido, as estratégias que foram planejadas e mantêm-se durante o processo são chamadas estratégias *deliberadas* (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000 – grifo nosso), já as novas estratégias ou as que sofreram mudanças durante o processo por motivos internos ou externos à empresa são chamadas estratégias *emergentes* (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000 – grifo nosso). As estratégias emergentes surgem em meio ao processo de execução e, muitas vezes, podem vir à tona em momentos de crise. A figura abaixo ilustra esse processo, desde a criação da estratégia até a sua realização.

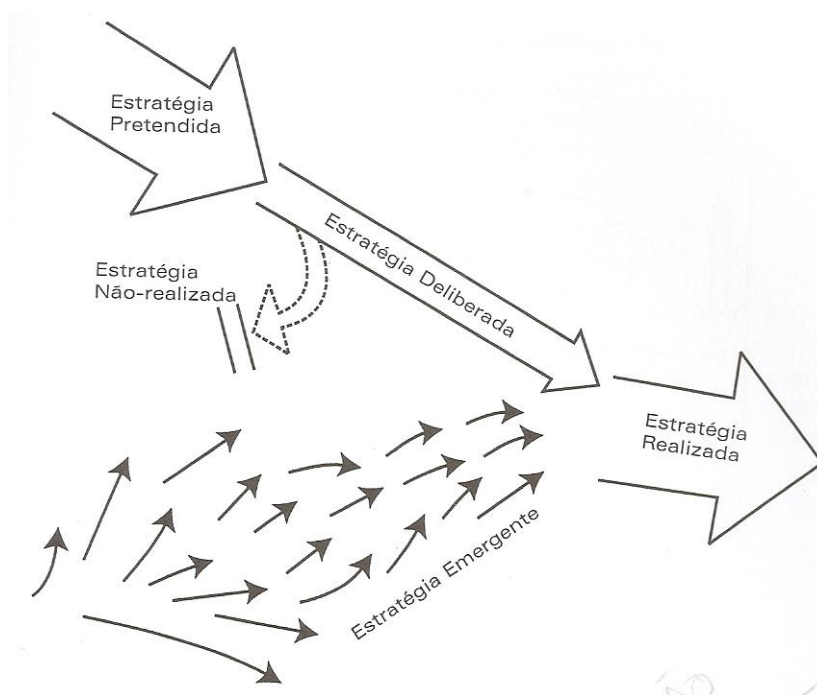


Figura 1: Estratégias pretendidas, deliberadas e emergentes

Fonte: MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000, p.19

Como a figura demonstra, a estratégia *pretendida* é a estratégia que está no planejamento, ou seja, é o início do processo, em que a ação estratégica é pensada e preparada para a execução. A estratégia *deliberada* é a própria execução. Enquanto a estratégia ocorre, os gestores contam com fragmentos que não são executados, as estratégias *não-realizadas*. Elas deixam o processo por decisão do estrategista ou por

influência do ambiente. Simultaneamente, as estratégias *emergentes* são incluídas no processo. Essas estratégias tornam-se necessárias pelas mudanças no ambiente e pelas consequências das decisões tomadas. A implicação final do processo resulta na estratégia *realizada* que é a estratégia final, após passar pelas etapas do planejamento e das modificações.

Lembra-se que nem todos os gestores organizacionais aceitam as estratégias como flexíveis e moldáveis. Muitas empresas ainda enxergam as estratégias como processos duros que, após planejados, estão prontos para serem realizados sem necessidade de revisão ou *feedback*.

Um bom estrategista conseguirá pensar melhor as estratégias levando em consideração os cinco Ps (plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva) e as escolas conceituais (desing, planejamento, posicionamento, empreendedora, cognitiva, aprendizado, poder, cultural, ambiental e configuração), visando sempre ao objetivo empresarial, que deve estar disposto no planejamento estratégico, no qual a responsabilidade social empresarial também deverá estar presente.

Acredita-se que, com a união da responsabilidade social as outras perspectivas empresariais, ela ganha força e deixa de ser uma ação específica para, dessa maneira, unir-se ao todo pensado pela organização. Com a responsabilidade social presente no planejamento, as empresas ainda terão de inclui-la na missão, na visão e nos valores organizacionais. Sendo assim, ela pode ser considerada estratégica no seu conceito mais puro, quando agrega os conceitos de plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva, constituintes da estratégia, e transforma-se em um objetivo para a empresa. Dessa maneira, as organizações estarão mudando seu comportamento e deixando para trás os antigos conceitos de filantropia. Consegue-se, assim, implementar a responsabilidade social empresarial na sua essência.

CAPÍTULO 2

A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NA PERSPECTIVA DA MISSÃO, DA VISÃO E DOS VALORES ORGANIZACIONAIS

O segundo capítulo trata de compreender como a comunicação pode ajudar as organizações a atingirem os seus objetivos e ser uma atividade que agregue valor às mesmas. Para entender como se organizam e atuam as empresas contemporâneas em contextos altamente complexos, fluidos e não lineares, buscou-se a partir dos pressupostos de Baldissera (2009), no Paradigma da Complexidade de Edgar Morin, os fundamentos para entender as relações das organizações com a sociedade.

Para pensar a comunicação organizacional alinhada ao planejamento estratégico das empresas com vistas a atingir os objetivos e metas traçados pelos gestores, faz-se imprescindível ter as premissas organizacionais, missão, visão e valores claras para guiar esse caminho. Sendo assim, o capítulo busca ainda abranger a importância dessas premissas organizacionais no planejamento estratégico da organização e como referência para a identidade da empresa.

Para tanto, toma-se como base os estudos de Kunsch (2003), Torquato (2009), Fernandes e Berton (2005), Baldissera (2009), Marchi e Wittmann (2008), entre outros, para elaborar o referencial teórico a respeito da abordagem proposta.

2.1 O Contexto da Comunicação Organizacional

Durante a década de 1960, a comunicação organizacional começava a surgir nas ações mais simples. O “jornalzinho” da empresa ganhava espaço dentro do surto industrial da época e também causava desconforto entre os profissionais de Relações Públicas e Jornalismo, pois ambos dividiam a polêmica desse novo campo de atuação, que, na verdade, não era de ninguém.

Segundo Torquato (2009), jornalistas e relações-públicas acusavam-se mutuamente de atuarem um no campo do outro. Assim, instalou-se uma grande polêmica no mercado e na academia: jornalistas acusavam relações-públicas de invadirem os territórios do jornalismo empresarial, até então de “posse” deles, mesmo que, no curso de jornalismo, houvesse preconceito com o jornalismo empresarial, considerado uma subordinação ao capitalismo instaurado no país.

Com o passar dos anos, os preconceitos cederam e as áreas da comunicação acalmaram suas disputas embasadas nas novas teorias que surgiram a partir de mestrados e doutorados específicos na área. Além da evolução das discussões nos programas de pós-graduação, deve-se ressaltar a importância da Professora Doutora Margarida M. Kunsch e do Professor Doutor Gaudêncio Torquato para o desenvolvimento das primeiras teorias de comunicação organizacional.

Simultaneamente ao progresso conceitual do campo, as organizações sentiam a necessidade de fixar uma identidade no mercado empresarial. As práticas de comunicação organizacional começavam a tomar forma e importância para um melhor posicionamento das marcas. Em 1970, o desenvolvimento do “jornalzinho” empresarial deu origem às revistas e aos jornais organizacionais. Essas publicações eram planejadas e com claros objetivos que não somente informavam as atividades realizadas pela empresa, mas que eram pensados com uma pretensão específica.

Além disso, o reconhecimento da importância dos trabalhadores para o crescimento das empresas estava se tornando popular entre os empresários. A comunicação bem-sucedida com os funcionários começou a ser considerada um diferencial da comunicação organizacional, o que atraía os olhares dos empresários para a aprovação da área.

Nos anos de 1990, a revolução da internet e as mudanças no cenário mercadológico exigiram um novo posicionamento das empresas e de seus gerentes. Fato que também teve reflexo na comunicação organizacional e na sua importância dentro deste contexto, já que as

[...] empresas também se modificaram, quebrando redomas. Os empresários deixavam as salas refrigeradas e pisavam no chão de fábrica, enquanto novas relações com o consumidor ganhavam densidade. Estavam em jogo a competitividade acirrada, a busca de qualidade, as novas relações com o consumidor e as estratégias de aproximação dos poderes (TORQUATO, 2009, p.15).

A mentalidade e a postura dos empresários começaram a mudar nessa época e, a partir disso, a comunicação empresarial (como era intitulada) ganhou mais potencial dentro das empresas. Pesquisas com público interno, por exemplo, ganharam a importância que nunca tinham tido nas organizações e passaram a ser função das áreas da comunicação.

Chega-se, então, ao conceito de comunicação organizacional. Segundo Torquato (2009, p. 26), “Não havia mais sentido em se restringir a comunicação ao exclusivo mundo das empresas. A organização – sindical, associativa, partidária – tornou-se referência para abrigar a nova realidade”. Ao comparar o princípio da comunicação organizacional, com a elaboração dos jornais empresariais, ao que é desenvolvido atualmente, pode-se afirmar que ela é uma área que se potencializou com o tempo e ampliou o seu raio de ação e importância nas organizações (TORQUATO, 2009).

Atualmente, entende-se que mais do que a abrangência de todas as áreas da comunicação pertinentes às empresas, a comunicação organizacional contextualiza-se através das teorias de comunicação integrada (KUNSCH, 2003) e de seu papel estratégico dentro do ambiente organizacional.

A globalização toma a frente da sociedade e torna-se o ponto de ruptura na comunicação das organizações. Neste sentido, o foco agora é o posicionamento (TORQUATO, 2009). As empresas desejam estar na frente de seus concorrentes e dominando o seu mercado e, para isso, utilizam cada vez mais o pensamento estratégico como norteador de suas ações.

As organizações que estão posicionadas no mercado, preocupadas com seus concorrentes e atentas ao mundo que as cerca, possuem características diferentes das demais empresas. Para tanto, as estratégias comunicacionais tiveram que ser reinventadas, o profissional da comunicação teve que repensar novas formas de ação e de construção e transmissão de informação, com o foco principalmente em conquistar relacionamentos estreitos com os públicos organizacionais.

A complexidade da comunicação organizacional para as empresas contemporâneas pode ser entendida de uma forma mais clara através do Paradigma da Complexidade, de Edgar Morin. Essa perspectiva, a partir de Baldissera (2009), constitui-se por um olhar “qualificado para melhor compreensão e explicação das relações com significação e comunicação atualizadas” (BALDISSERA, 2009, p.138).

Essa perspectiva leva em consideração o poder simbólico que as organizações exercem na sociedade, concomitante às tensões e modificações que agem sobre a empresa através dos colaboradores. A complexidade das relações na sociedade forma um ambiente diferente para as empresas, já que elas precisam adequar suas políticas e práticas de interação para com seus públicos. O que os gestores devem ter em mente é que a administração de processos engessados, ferramentas estáticas e fórmulas exatas que supostamente resolvem os problemas igualmente não têm espaço no novo ambiente complexo. Sobre este aspecto Baldissera (2009) ainda corrobora que

[...] é cada vez mais evidente que essas leis e fórmulas simplificadas/simplificantes, esquemáticas/esquemáticas são insuficientes quando confrontadas com a realidade complexa. Por realidade complexa entende-se aquela que se atualiza, entre outros aspectos, como emaranhado de interações, retroações, inter-relações, tensões, conflitos, resistências, cooperações, desorganizações e desordem (BALDISSERA, 2009, p.140).

Para o Paradigma da Complexidade, o caos e a incerteza são fatores que podem contribuir para as relações ou, no caso das organizações, para o seu desenvolvimento. A realidade do ambiente requer das empresas maior sensibilidade para tomada de decisões. Isso porque os sujeitos devem ser vistos como seres complexos e que requerem um ambiente com o qual possam interagir, trocar informações, inovar, buscar aprendizagem e alinhar seus objetivos (MARCHI e WITTMANN, 2008).

As características complexas desses funcionários formam os chamados “seres auto-ecoorganizadores” (MARCHI e WITTMANN, 2008, p.53). Eles são seres que buscam a regeneração permanente, promovem a auto-organização, adaptam-se rapidamente às mudanças, buscam a autonomia e a cooperação. Sendo que todos esses pontos interagem entre si, causando efeito sobre os indivíduos e eles, por sua vez, causando efeitos sobre o ambiente. As características dos seres auto-ecoorganizadores refletem diretamente nas organizações atuais, uma vez que são formadas por eles.

Marchi e Wittmann (2008) apropriam-se dos sete princípios trabalhados por Morin (2002) no Paradigma da Complexidade a fim de caracterizar o ambiente que circunda as organizações contemporâneas. Os sete princípios desta Teoria são: sistêmico ou organizacional, holográfico, retroativo, recursivo, de auto-organização, dialógico e de reintrodução. Ideias relativas a eles como “o todo é maior que a soma das partes” (MORIN, 2002 *apud* MARCHI e WITTMANN, 2008, p.46); “não apenas a parte está no todo, como o todo está inscrito nas partes” (MORIN, 2002 *apud* MARCHI

e WITTMANN, 2008, p.48); e o rompimento da linearidade em que “a causa age sobre o efeito e o efeito age sobre a causa” (MORIN, 2002 *apud* MARCHI e WITTMANN, 2008, p.50) são algumas das particularidades apresentadas através dos sete princípios característicos da Teoria da Complexidade, que, se pode dizer, incidem diretamente na realidade das organizações.

A retroação é outro ponto desta Teoria que serve como embasamento para o entendimento das novas organizações. A retroação considera a não linearidade das estratégias e aponta o *feedback* como um importante processo. Para Stoner e Freeman (1999) *apud* Marchi e Wittmann (2008), as informações que voltam à empresa, tanto positivas quanto negativas, retroagem do ambiente para a empresa fazendo com que os processos sejam corrigidos ou compreendidos. Para os autores, isso fortalece a organização e incentiva seu crescimento.

Um exemplo de atividade organizacional que retroage com o ambiente é o planejamento estratégico (MARCHI e WITTMANN, 2008). As estratégias definidas em um planejamento não chegam ao final da mesma forma. Como apontado no capítulo 1, a estratégia pretendida sofre modificações do ambiente e essas mudanças resultam na estratégia realizada que, por sua vez, age novamente no ambiente.

A partir do contexto apresentado sobre as organizações complexas, entende-se que a elaboração do planejamento estratégico torna-se cada vez mais difícil. Isso porque o planejamento requer uma visão estratégica de todo ambiente, pois necessita levar em consideração as peculiaridades dos públicos envolvidos com a empresa, bem como as demais variáveis que podem afetar a organização em seus ambientes micro e macro.

A comunicação organizacional pode, dessa forma, assessorar as decisões estratégicas, além de caracterizar-se como uma relevante área a fim de auxiliar no alcance dos objetivos organizacionais. As organizações contemporâneas não querem somente uma comunicação que utilize suas ferramentas para informar seus públicos específicos. Diante disso, entende-se que os profissionais devem pensar estrategicamente, planejar e administrar a comunicação nas organizações (KUNSCH, 2003). Tudo isso em sintonia com o planejamento estratégico geral da empresa e, principalmente, seguindo as premissas³ das organizações para alcançar os objetivos propostos por elas.

³ Considera-se, neste trabalho, as premissas organizacionais como a missão, a visão e os valores de cada empresa, presentes no seu planejamento estratégico.

2.2 A Missão, a visão e os valores no planejamento estratégico organizacional

O planejamento estratégico é uma das ferramentas essenciais para a gestão das empresas atualmente. A partir dele, são definidos os objetivos para curto, médio e longo prazo. Essa ferramenta implica em pesquisas, raciocínio-lógico por parte dos gestores, estabelecimento de objetivos e tomada de decisões (KUNSCH, 2003).

As características do planejamento alteraram-se com o tempo. De 1900 a 1930, as mudanças no âmbito organizacional eram lentas e superficiais, o que proporcionava ao planejamento estratégias e objetivos em longo prazo, já que o futuro podia ser previsto com base no passado. De 1970 a 1980, as transformações organizacionais eram mais rápidas e pediam das empresas um planejamento com respostas rápidas e flexíveis (KUNSCH, 2003). A partir de 1990, o planejamento exigiu estratégias criativas para um melhor gerenciamento das surpresas que o mercado globalizado poderia sofrer.

A comunicação organizacional, a partir desses pressupostos, deve ser concebida também como fator estratégico. No momento de um planejamento ser elaborado, a comunicação faz-se necessária, uma vez que

É preciso envolver as pessoas para que elas percebam que a organização quer mudar, sendo a comunicação fundamental nesse processo (cognição). As pessoas precisam gostar do que fazem e conviver bem nas relações de trabalho, devendo o ambiente interno ser propício para isso (afetividade). Todos os participantes do processo têm de agir e executar o que foi planejado. O comportamento individual e o institucional são determinantes para o sucesso ou o fracasso da implantação de um plano estratégico (KUNSCH, 2003, p.274).

A partir das ações estratégicas de comunicação é que se pode apresentar os novos objetivos da empresa para o público externo ou mobilizar o público interno sobre a nova visão e os valores admitidos pela empresa. A comunicação é peça-chave nesse processo e deve basear seu plano estratégico nas premissas que marcam a identidade organizacional⁴.

⁴ Entende-se o conceito de identidade organizacional como o modo da empresa ver-se no mundo, compartilhada com todos os membros da organização e com quem ela interage. Para Elsbach e Kramer (1996) *apud* Silva e Nogueira (2000, p. 07), ela pode ser compreendida como “resultante dos esquemas cognitivos ou percepção a respeito dos atributos diferenciadores e essenciais da organização, incluindo seu posicionamento no contexto (status) e comparações relevantes com outros grupos ou organizações”.

A missão, a visão e os valores, além de serem essenciais à construção do planejamento estratégico, são considerados elementos norteadores das organizações, pois, em conjunto, significam o que a empresa é e justificam sua existência. Essas premissas salientam os valores humanos das organizações e, a partir dessas definições, aperfeiçoam as estratégias planejadas e guiam as empresas inseridas no mercado.

A delimitação da área de atuação do negócio, o que a empresa é e do que ela é composta é chamada de “Missão Organizacional”. Uma missão bem definida é uma estratégia de vantagem competitiva para as empresas. Essa premissa “ajuda todos a compreenderem o que fazem na organização e a uniformizar os esforços de todos no que é fundamental para a empresa” (FERNANDES e BERTON, 2005, p.146).

A “Visão Organizacional” trata dos objetivos em longo ou curto prazo das organizações. Ela está relacionada com o futuro e delimita aonde a empresa quer chegar em um determinado prazo, por um planejamento específico. Conforme Richard Allen *apud* Kunsch (2003), a visão fornece um mapa do futuro e pode estabelecer a ordem em uma crise e ajudar a mediar as decisões futuras.

Os “Valores Organizacionais” sustentam as atitudes da empresa e determinam o comportamento organizacional (FERRARI, 2009). Essa premissa busca referência nos valores éticos e morais da sociedade em que está inserida, bem como nas características da cultura organizacional.

Conforme Tamayo (1996) *apud* Kunsch (2003), os valores resolvem três dilemas das organizações: a conciliação dos interesses individuais e dos grupos; a definição dos papéis, das normas e das regras para as relações e a organização do trabalho; e a conciliação dos interesses da organização e do ambiente, mantendo, assim, a produtividade e a sobrevivência da empresa. O último ponto levantado pelo autor mostra a oportunidade para que as empresas definam como seu valor organizacional a responsabilidade social empresarial. A partir desta definição nas premissas organizacionais e no planejamento estratégico e da realização de ações socioambientais, a empresa poderá garantir anos de sobrevivência no mercado, ao manter a comunidade a seu favor, mediando vantagens para ambos os lados.

Em muitos casos, as empresas optam por utilizar uma definição de premissas apenas contendo a missão e a visão no mesmo texto. Esse tipo de discriminação evidencia a preferência por uma forma de construir a missão que engloba, de alguma forma, a visão e também os valores organizacionais. Segundo Fernandes e Berton

(2005), essa união é admissível, pois não existe regra de certo ou errado nessa área do planejamento.

As organizações levam em conta diversos aspectos na hora de definir suas premissas organizacionais. Os autores Collins e Porras (1995) defendem que não há um formato único de valores para uma empresa de sucesso. As ideologias mudam conforme as características de cada empresa e os valores dos seus funcionários e gestores. Na formulação do planejamento estratégico, devem ser analisados os aspectos culturais dos públicos envolvidos pela empresa, os objetivos principais da organização e de seus acionistas, além dos valores morais e éticos vigentes na sociedade em que a instituição está inserida. Essas são algumas características que distinguem as empresas, tanto nas suas áreas de atuação quanto nos valores que cada instituição defende.

As premissas que definem o que a empresa é e no que ela acredita são também norteadoras dos objetivos organizacionais. As organizações existem por seus objetivos e pelo que pretendem alcançar com a sua existência, não somente pelo lucro financeiro. Para as chamadas empresas visionárias (COLLINS e PORRAS, 1995), o faturamento mensal não é a principal meta. O valor que a empresa lucra é mais um dos objetivos que ela deve atingir, contudo, nunca deve sobrepor-se aos valores e às ideologias empresariais.

Os valores organizacionais somados aos objetivos da organização resultam na ideologia central da mesma. Collins e Porras (1995) chamam a atenção das organizações para a quantidade de valores centrais escolhidos para guiá-las. Os autores corroboram sobre os valores das empresas visionárias ao afirmarem que

As empresas visionárias tendem a ter apenas alguns valores centrais, normalmente entre três e seis. Na verdade, nenhuma das empresas visionárias apresentou mais que seis valores centrais, sendo que a maioria tem menos. E isto já deveria de se esperar, pois apenas uns poucos valores podem ser realmente centrais – valores tão fundamentais e fielmente seguidos que raramente são modificados ou comprometidos. (COLLINS e PORRAS, 1995, p.116).

Isso significa que os valores são a verdadeira essência da empresa, porque além de perpassar seus objetivos e suas ideologias, definem o que ela é e como deve agir durante toda sua existência. Um conjunto estável de valores organizacionais pode fazer com que a empresa sobreviva ao atual mercado globalizado.

Seguir a ideologia organizacional em uma sociedade que passa por constantes mudanças não é uma tarefa fácil para os gestores. As empresas devem, sim, adequar-se aos seus públicos e às novidades dos mercados em que atuam, entretanto o que os autores afirmam é que suas crenças morais e seus valores éticos devem ter uma centralidade, uma definição clara e única para a organização. Ademais, essas definições devem ser reconhecidas por seus gestores, funcionários e comunidade em que atua. Quando se trata de valores e ideologias das organizações, a questão principal não é o *conteúdo* que o público acredita ser certo ou errado, mas a importância do *quanto* o público acredita e posiciona-se perante aquelas ideologias definidas. Esta é que deve ser a principal preocupação dos gestores e estrategistas (COLLINS e PORRAS, 1995, grifo nosso).

A publicização das premissas, dos objetivos e das ideologias organizacionais para os públicos é uma das funções da comunicação organizacional nas empresas. É a partir de um planejamento estratégico bem definido e das estratégias de comunicação organizacional que as ações de conscientização e mobilização podem levar o público a acreditar nesses valores, aumentando, assim, o sentimento de pertencimento e aproximação com a referida empresa ou produto.

Em um planejamento estratégico, as premissas organizacionais, além de guiarem sua construção e serem apresentadas aos públicos da empresa, possibilitam um melhor desenvolvimento e uma melhor implementação das ações estratégicas das organizações. Isso acontece, pois as premissas apontam o que a empresa é (missão), aonde ela quer chegar (visão) e quais princípios respeitar para isso (valores). Ademais, as premissas organizacionais auxiliam a “sensibilizar as organizações para a sua responsabilidade social” (KUNSH, 2003, p.251). Como consequência de pensar as suas premissas, as organizações percebem o ambiente que a cerca e veem, dessa maneira, suas responsabilidades perante seus públicos, o que influencia sua visão social.

CAPÍTULO 3

REFERENCIAL METODOLÓGICO

No terceiro capítulo, explicar-se-ão as escolhas metodológicas elegidas para chegar-se aos resultados desta investigação. A metodologia utilizada é do tipo qualitativa com método descritivo e interpretativo dos dados coletados (SGORLA, 2009). Como essa pesquisa dar-se-á na ambiência da internet, usa-se o método não-reativo (não-obstrutivo) apresentado por Johnson (2010) para a coleta e análise dos dados presentes nos *sites* organizacionais. Ainda na análise do *corpus*, o método vale-se da participação encoberta e não-participativa (JOHNSON, 2010).

Para trazer os conceitos de internet e *sites* institucionais - âmbito em que o *corpus* deste trabalho é encontrado – utilizar-se-á autores como Castells (2003) e Saad (2003). Para a metodologia, os pressupostos dos autores Sgorla (2009) e Johnson (2010) foram escolhidos para o embasamento teórico.

3.1 A seleção do *corpus* da pesquisa

As informações que compõem o *corpus* deste trabalho estão dispostas na internet, mais especificadamente em *sites* institucionais. Desde 1960, na formação da ARPANET, até o estouro do *wold wide web*, na década de 90, a internet foi revolucionária. As primeiras conexões em rede, que permitiam a troca de informações entre computadores, até as configurações de interação social entre usuário e mídia fazem da internet uma mídia diferente das demais.

Para Saad (2003), a ruptura do polo de emissão das informações, a criação de canais independentes de informação, a possibilidade de envolvimento e personalização dos usuários e a facilidade de articulação coletiva que a internet permite são características da web 2.0. Web essa que se desenvolve cada vez mais com a

participação coletiva dos usuários e que faz com que as empresas adequem-se a essa nova prática social.

A partir dessas afirmações, escolheram-se os *sites* institucionais das empresas fumageiras com sede no Brasil para serem analisados. Ademais, a internet como meio agrega maior importância para as estratégias de responsabilidade social desenvolvidas pelas empresas fumageiras, pois elas encontram na rede um espaço para dar-lhes visibilidade.

Para a seleção do *corpus* deste trabalho, a primeira fase consistiu em uma pesquisa no *site* da Receita Federal (www.receita.fazenda.gov.br) no qual se procurou as empresas fabricantes de cigarros autorizadas a operarem no Brasil. A busca identificou um total de treze empresas cadastradas na receita brasileira, mostradas em uma tabela (Apêndice A). A partir dessa pesquisa, iniciou-se a procura pelos *sites* institucionais dessas empresas. A ferramenta utilizada para essa fase foi o *site* de busca Google (www.google.com.br).

Com essa pesquisa, encontrou-se um total de oito endereços de *sites* institucionais (Apêndice B). Dos oito *sites*, um não possui nenhuma informação relevante para pesquisa, já que informa apenas o endereço e o contato da empresa em sua página inicial (www.bellavana.com.br - ver anexo A). Por esses motivos, a empresa não integra o *corpus* dessa pesquisa.

Na fase seguinte de triagem das empresas, os *sites* institucionais selecionados foram investigados para saber quais conteúdos pertencentes à responsabilidade social eram apresentados para análise. A busca baseou-se na definição de responsabilidade social empresarial formulada pelo Instituto Ethos que atesta que ela, “implica práticas de diálogo e engajamento da empresa com todos os públicos ligados a ela, a partir de um relacionamento ético e transparente” (ETHOS, 2004).

Definiu-se, a partir disso, que o termo responsabilidade social empresarial, usado neste trabalho, engloba a sustentabilidade empresarial, a responsabilidade ambiental, a ética e a responsabilidade social das empresas com a sociedade e/ou com a comunidade.

Para a seleção de conteúdo dos *sites*, foram considerados os indicadores Ethos de responsabilidade social – versão 2004. Os indicadores medem a responsabilidade social das empresas por meio de temas, variáveis e indicadores. Como forma de triagem para as informações apresentadas nos *sites*, utilizaram-se os sete temas dos indicadores

Ethos. Esses temas englobam todas as perspectivas que caracterizam a responsabilidade social empresarial. Os temas são: valores, transparência e governança; público interno; meio-ambiente; fornecedores; consumidores e clientes; comunidade; e governo e sociedade.

Pelo tema *valores, transparência e governança*, entendem-se os valores e princípios que formam a base da cultura da empresa (ETHOS, 2004). Levam-se em consideração os compromissos éticos, o enraizamento da cultura organizacional, as relações com a sociedade (*stakeholders*, governo e sociedade), as relações com as empresas concorrentes e a prática do balanço social.

Compreende-se com o tema *público interno* o que a empresa faz além das obrigações trabalhistas e dos direitos dos trabalhadores (ETHOS, 2004). Estão presentes, nesse tema, as relações com os sindicatos, a gestão participativa do público interno, o compromisso com as crianças, a valorização da diversidade, a política de remuneração e benefício, entre outros aspectos que envolvam esse público.

O tema *meio ambiente* é entendido sob as formas de relação da empresa com o meio ambiente e os diferentes efeitos que ela causa nesse meio (ETHOS, 2004). São considerados aspectos como o comprometimento da empresa com a melhoria da qualidade ambiental, a educação e a conscientização ambiental e a minimização das entradas e saídas de materiais na empresa.

Do indicador *fornecedores*, apreende-se a responsabilidade da empresa com seus parceiros e fornecedores. Isso se dá na troca de valores durante as relações da parceria da empresa com sua cadeia de fornecedores (ETHOS, 2004). Os critérios para seleção e avaliação dos fornecedores, o trabalho infantil ou escravo na cadeia produtiva, os relacionamentos com os trabalhos terceirizados e o apoio ao desenvolvimento dos fornecedores são considerados nesse indicador.

Com o tema *consumidores e clientes*, entende-se as relações com os clientes e consumidores, a publicidade dos serviços e produtos oferecidos e os riscos que eles causam, ou não, à saúde e à sociedade (ETHOS, 2004). São considerados, nesse tema, a política da comunicação comercial, a excelência do atendimento e o conhecimento e gerenciamento dos danos potenciais dos produtos ou serviços da empresa.

Pelo tema *comunidade* é compreendido como a empresa trata da infraestrutura e o capital social que envolve a sua comunidade (ETHOS, 2004). Nesse tema, estão

presentes o gerenciamento do impacto da empresa em seu entorno, as relações com as organizações locais e o financiamento e o envolvimento da empresa com ações sociais.

O sétimo tema, *governo e sociedade*, representa a forma que a empresa deve tratar com os poderes públicos e o seu posicionamento perante as leis de seu país (ETHOS, 2004). A contribuição para campanhas, as práticas anticorrupção e propina, a liderança e a influência social e a participação em projetos governamentais são indicadores desse tema.

A partir dessa delimitação, percebeu-se que o *site* da empresa Brasita Cigarros (www.brasitacigarros.com.br - ver anexo B) não possui informações sobre responsabilidade social empresarial e nenhuma informação referente aos temas selecionados. Por esse motivo, esse *site* também não fará parte da análise.

A última fase de seleção do *corpus* deu-se com a busca por alguma das premissas organizacionais das seis empresas selecionadas para que pudesse ser feito o cruzamento dos dados na aplicação da metodologia. Para tanto, procurou-se a missão, a visão e os valores nos respectivos *sites* organizacionais e selecionaram-se as três empresas que apresentavam essas informações. São elas: Golden Leaf Tobacco, Souza Cruz Tabaco e Sul Americana Tabacos.

As outras três empresas que não apresentavam suas premissas em seus *sites* organizacionais foram contatadas por telefone para que pudessem contribuir com a pesquisa. A empresa Philip Morris Brasil, quando contatada, forneceu um *e-mail* de contato e através dele informou que todas as informações da empresa estavam dispostas em seu *site* organizacional.

A empresa Brasfumo informou que não possui missão, visão e valores e que as informações dispostas em seu *site* organizacional estão desatualizadas com a realidade da empresa. Com a empresa American Blend Tobaccos não se conseguiu contato nem por telefone e nem por *e-mail*. O contato foi feito até o final de agosto. Contudo, em função do prazo para a finalização desta pesquisa não foi possível continuar com as tentativas, o que fez com que essa empresa também fosse eliminada do *corpus*.

Sendo assim, o *corpus* da pesquisa conta com um total de três *sites* institucionais que se enquadraram nas categorias de seleção expostas acima. São eles: *site* da empresa Golden Leaf Tobacco (www.goldenleaftobacco.net); *site* da empresa Souza Cruz Tabaco (www.souzacruz.com.br) e *site* da empresa Cia Sulamericana Tabacos (www.ciasulamericana.com.br).

A empresa *Golden Leaf Tobacco* é uma empresa presente em Simões Filho, região metropolitana de Salvador, no estado da Bahia. A empresa foi criada, em 2002, pela empresa indonésia *Djarum*. Seu *site* é todo escrito em língua inglesa, contudo, quando pesquisado, é a página institucional de referência da empresa brasileira ao aparecer como primeira nas pesquisas.

A Souza Cruz Tabacos está situada na cidade de Santa Cruz do Sul, no estado do Rio Grande do Sul, e conta com duas fábricas no Brasil (cidades de Cachoeirinha - RS e Uberlândia - MG) e quatro usinas de processamento (Santa Cruz do Sul - RS, Blumenau - SC, Rio Negro - PR e Patos - PB). A empresa teve como fundador o carioca Albino Souza Cruz que deu origem a um grupo empresarial que detém a liderança nacional da produção do cigarro.

A empresa Cia Sulamericana Tabacos está localizada em Gamacho, no estado do Rio de Janeiro. Com início em 1996, teve uma tímida produção inicial de cigarros, mas, no ano de 2005, com o Programa de Excelência Cia Sulamericana, aprimorou seu serviço de distribuição e produção e transformou-se em referência no mercado fumageiro brasileiro.⁵

3.2 As escolhas metodológicas

Para chegar-se aos resultados dessa investigação, a metodologia utilizada foi do tipo qualitativa com método descritivo e interpretativo. Para a coleta dos dados, utilizou-se como base a metodologia da dissertação de Sgorla (2009). Dessa forma, ocorreu a seleção e a coleta dos dados sobre Responsabilidade Social Empresarial e a observação dos mesmos. Como essa pesquisa deu-se na ambiência da internet, usou-se ainda o método não-reativo (não-obstrutivo) apresentado por Johnson (2010) para a coleta e análise dos dados presentes nos *sites* organizacionais. A autora defende que

O uso de métodos não-reativos, que derivam dados de fontes de informação que não foram originalmente criados dentro de um contexto de pesquisa explícito, é o propósito central e a filosofia dos métodos não-obstrutivos. A *reatividade* do comportamento dos participantes deixa, assim, de ser um problema (JOHNSON, 2008, p. 64 - grifos do autor).

⁵ Os dados apresentados das empresas selecionadas para o *corpus* desse trabalho foram encontrados nos *sites* organizacionais das mesmas e em buscas no buscador Google (www.google.com.br) utilizando o nome fantasia da empresa.

Esse método visa à análise sem a ligação estabelecida com o objeto pesquisado, por exemplo, através de uma entrevista. A observação do pesquisador dá-se apenas através da tela do computador, como se o pesquisador mantivesse a “distância” quando analisa o objeto, sem relação com o mesmo.

Ainda na análise do *corpus*, o método vale-se da participação encoberta e não-participativa (JOHNSON, 2010). Participação esta em que o pesquisador observa e não participa dos processos. Dessa forma, os sujeitos não sabem que estão sendo estudados, como é o caso das indústrias fumageiras que serão observadas através dos conteúdos dispostos em seus *sites*, sem ligação do pesquisador com alguma atividade da organização. Através desses métodos, espera-se chegar a suposições que contribuam para o campo da pesquisa em Comunicação e que consigam responder ao questionamento e objetivo deste trabalho. A análise desta pesquisa será ancorada nos referenciais teóricos que foram apresentados nos capítulos anteriores.

Para facilitar o entendimento, buscou-se traçar um caminho metodológico de seleção e observação tendo como base os objetivos específicos desta monografia. A Figura 2 expressa um esquema do caminho metodológico percorrido até a análise dos resultados obtidos. É importante lembrar que anterior a este caminho, pesquisou-se as empresas fumageiras atuantes no Brasil e destas quais possuíam *site* com informações a respeito de suas ações de responsabilidade social empresarial.

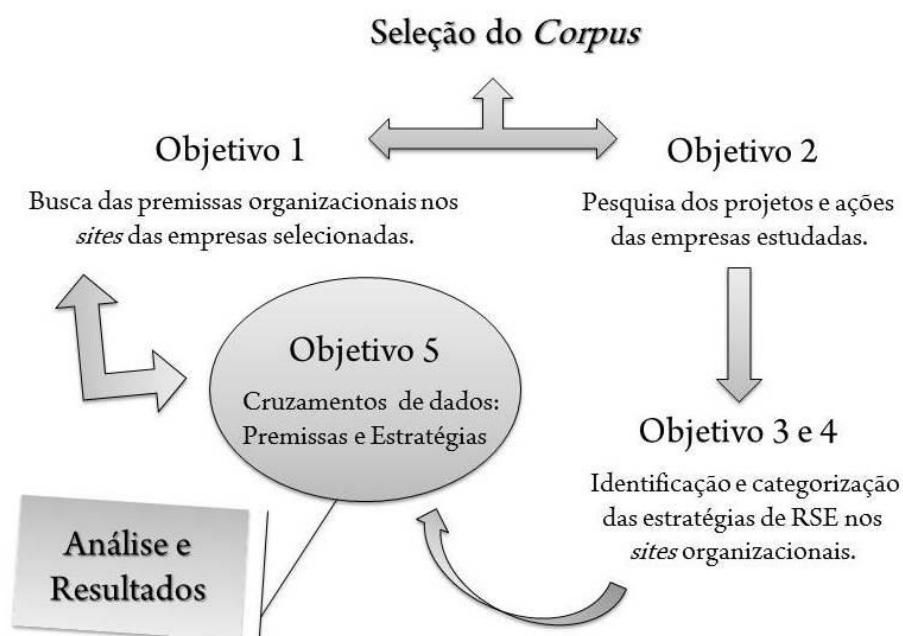


Figura 2 - Caminho metodológico.

Fonte: Autora

Após a seleção do *corpus*, fez-se a procura pela missão, visão e valores das empresas (objetivo 1), como já descrito no primeiro subcapítulo. Conjuntamente, buscou-se pesquisar os projetos e as ações de RSE que as empresas apresentavam em seus *sites* (objetivo 2). Após essa etapa, ocorreu a identificação das estratégias de Responsabilidade Social que as empresas disponibilizavam em seus *sites* organizacionais (objetivo 3) e a categorização dessas estratégias conforme os Indicadores do Instituto ETHOS de responsabilidade social (objetivo 4). Com os dados todos coletados, pode-se fazer o cruzamento das premissas e das estratégias (objetivo 5), para a análise qualitativa da pesquisa e, assim, inferir os resultados. No próximo subcapítulo, apresentar-se-á a metodologia aplicada ao *corpus* selecionado para a pesquisa e os resultados encontrados.

3.3 O percurso metodológico – da apresentação à análise dos dados

Para o melhor entendimento dos processos metodológicos e para facilitar a análise, as empresas que fazem parte do *corpus* do trabalho serão referidas como Empresa 1 (*Golden Leaf Tobacco*) , Empresa 2 (Souza Cruz Tabaco) e Empresa 3 (Sulamericana Tabacos).

As premissas organizacionais de cada empresa estudada encontram-se organizadas nos quadros abaixo, de números 01, 02 e 03. Chama-se a atenção porque nem todas as empresas possuem as três premissas organizacionais, contudo, por se tratar de uma escolha da empresa no momento do seu planejamento estratégico, as premissas serão consideradas no cruzamento dos dados de forma separada (missão, visão e valores).

	Missão	Visão	Valores
Empresa 1	Nossa missão é possuir e desenvolver negócios financeiramente disciplinados que sejam líderes em responsabilidade para fornecer aos consumidores de tabaco adultos produtos de marca de qualidade superior.		<p>Integridade, Confiança e Respeito (Acreditamos em operar com integridade, confiança e respeito, tanto como indivíduos e como uma família de empresas)</p> <p>Paixão pelo sucesso (Demonstramos uma paixão para ter sucesso em todos os aspectos de nossos negócios)</p> <p>Execução com Qualidade (Acreditamos na execução com qualidade, compreender e responder às preferências de nossos adultos dos consumidores de tabaco)</p> <p>Tendência para a Criatividade em tudo que fazemos (Acreditamos na criatividade condução em tudo o que fazemos, o que resulta em inovação e melhoria contínua para adultos consumidores de tabaco das nossas empresas e dos nossos processos de negócio)</p> <p>Compartilhar com os outros (Acreditamos na partilha com os outros, desencadeando os enormes recursos do nosso povo como uma força para o bem para as comunidades em que vivemos e trabalhamos)</p>

Quadro 1 – Premissas organizacionais da Empresa 1, tradução nossa.

Fonte: Autora

	Missão	Visão	Valores
Empresa 2	<p>A Souza Cruz é líder do mercado nacional. A empresa possui seis das dez marcas mais vendidas no Brasil, produzindo cerca de 80 bilhões de cigarros por ano. No primeiro semestre de 2012, a participação da Souza Cruz foi de 60,1% do mercado total brasileiro. Atuando em todo o ciclo do produto, desde a produção e processamento de fumo até a fabricação e distribuição de cigarros, a Souza Cruz atende diretamente a cerca de 300 mil varejos em todo o País, além de chegar a quase cinco mil municípios.</p> <p>Mas somos muito mais do que isso. A Souza Cruz tem uma forte atuação no campo socioambiental e investe em um desenvolvimento verdadeiramente sustentável. É assim que a Souza Cruz trabalha há mais de 100 anos: internamente, a empresa aposta e valoriza seus talentos, que são seu "ativo" mais importante e, externamente, atua de forma responsável e mantém um diálogo contínuo com a sociedade.</p>	<p>A visão da Souza Cruz é liderar o mercado brasileiro de produtos de tabaco de forma responsável e inovadora, assegurando a sustentabilidade do negócio através do desenvolvimento de nossos talentos e de nossas marcas.</p> <p>A determinação da Companhia é colocar à disposição dos consumidores os melhores produtos de tabaco e ser uma empresa de sucesso na indústria onde atua, correspondendo aos objetivos de negócio do grupo British American Tobacco, do qual faz parte deste 1914.</p> <p>Ao mesmo tempo, tem o compromisso de não incentivar os não-fumantes a consumir os seus produtos e, em especial, conscientizar o comércio varejista sobre a importância de impedir que menores de 18 anos tenham acesso a produtos derivados do tabaco.</p> <p>A Souza Cruz tem consciência de que o consumo de produtos derivados do tabaco está estatisticamente associado a riscos para a saúde. Por isso, ela dedica uma atenção especial a essa questão, levando em conta não somente a satisfação dos seus clientes, mas também sua responsabilidade frente às diferentes comunidades com as quais interage. Suas políticas de produto, distribuição, preço e promoção se baseiam em estudos realizados regularmente junto aos consumidores finais e varejistas. Trata-se de identificar as expectativas dos clientes, para atendê-las da melhor forma possível. O objetivo é conquistar a preferência do consumidor adulto e já fumante, conhecendo-o cada vez mais e adequando a oferta às suas expectativas.</p> <p>A Souza Cruz parte do pressuposto legal e irrefutável de que os consumidores adultos são capazes de tomar suas próprias decisões. Por isso, ela se empenha em fornecer aos consumidores informações relevantes sobre os produtos que fabrica e comercializa. Ao fazê-lo, a Souza Cruz adota uma série de princípios de conduta ética e responsável, que norteiam sua política de comunicação e relacionamento com os mais diversos públicos.</p> <p>A orientação estratégica da companhia segue parâmetros internacionais estabelecidos pela British American Tobacco, devidamente adaptados às necessidades e características do mercado local. Os Valores Corporativos, os Princípios de Negócios e os Princípios de Gestão de Pessoas são exemplos da cultura corporativa compartilhada pelo Grupo no mundo inteiro.</p>	<p>Orientada ao Consumidor A mais bem sucedida empresa de tabaco será uma escolha do consumidor. Para vencer, devemos entender as demandas do consumidor de forma a atendê-las.</p> <p>Competitividade no Mercado Interno Nossos "campos de batalha" são nacionais. É onde estão nossos consumidores, parceiros de negócio, stakeholders e colaboradores. É neste campo que vendemos cigarros, geramos receita e desenvolvemos talentos. É o lugar onde nossas marcas ganham ou perdem força. Essa é a BAT.</p> <p>Globalmente Alinhada Somos uma empresa global com uma visão global. Temos estratégias globais e uma escala global conquistada com muito empenho. Precisamos usá-las e potencializá-las para vencer a concorrência global. E isso exige coesão e disciplina globais.</p> <p>Diversidade nas Equipes Nós acreditamos no valor das equipes e na sua diversidade. Valorizamos a individualidade na busca pelos objetivos da equipe. Acreditamos que a criatividade individual e a contribuição possam e devam existir para que tenhamos sucesso.</p> <p>Bons Líderes As pessoas se lembram de bons líderes. Daqueles que dedicaram tempo para ouvi-las, orientá-las, desenvolvê-las e confiaram nelas. São esses líderes que contribuíram para o sucesso dessas pessoas. Nós gostamos de bons líderes. Eles tendem a ser bem sucedidos. Nossos líderes fazem nossas crenças se tornarem realidade. Todos nós devemos ser bons líderes.</p> <p>Receptiva e um Bom Lugar para Trabalhar Nós gostamos de trabalhar com nossos colegas e confiamos neles. Eles são talentosos, interessados em fazer boas contribuições e agradáveis de conviver. São eles que tornam a BAT tão especial. Somos uma organização receptiva e acolhedora. Queremos que as pessoas desfrutem suas experiências conosco. As pessoas aqui sentem-se à vontade.</p> <p>Em Forma e Prontos para a Batalha Nossos concorrentes têm poder e determinação. Nós valorizamos o bom relacionamento dos nossos colaboradores, porém reconhecemos que devemos ser determinados e exigentes. Liderar a indústria requer mais do que escala e líderes. Precisamos estar prontos para competir. Temos que ser ágeis e rápidos. Devemos ser responsáveis por nossas ações.</p> <p>Consciência Responsável Nós agimos com responsabilidade e transparência. Nós nos sentimos confortáveis e orgulhosos por saber que fazemos a coisa certa e nos comportamos de forma correta. Aceitamos os custos que isto pode resultar.</p>

Quadro 2 – Premissas organizacionais da Empresa 2.

Fonte: Autora

	Missão	Visão	Valores
Empresa 3	Atender ao cliente com excelência, sustentabilidade, disponibilizando produtos rentáveis para seu negócio, oferecendo distribuição eficiente, atendimento de alto nível e suporte promocional que favoreça a estratégia de negócios com o varejo.	Ser a maior fabricante de cigarros do Brasil, com capital 100% nacional, até 2015 em volume, faturamento e qualidade reconhecida pelos consumidores, fornecedores e colaboradores.	A Cia Sulamericana acredita não só nos negócios, mas também no papel que desempenha perante a sociedade. Essas crenças são a sua razão de existir como empresa que desempenha o seu papel com responsabilidade, ética, excelência e inovação.

Quadro 3 – Premissas organizacionais da Empresa 3.

Fonte: Autora

Com a finalidade de conhecer como as empresas trabalham a responsabilidade social em suas ações e projetos, buscou-se, para dar conta do objetivo 2, pontuar os projetos apresentados nos *sites* organizacionais.

Atenta-se para as Empresas 1 e 3 que não apresentam projetos ou ações de responsabilidade social em seus *sites*. Os conteúdos encontrados são declarações do que as empresas são e de como elas comportam-se perante as questões sociais, principalmente sobre a relação de seu produto com a saúde de seus clientes.

A Empresa 2 apresenta em seu *site* ações e projetos de RSE em que já participou ou que apoiou e também os que estão com a parceria ou aplicação em andamento. Na página institucional, esses projetos estão presentes na aba “sustentabilidade”, na parte sobre “política de investimento social corporativo” (Anexo C). As ações foram divididas em três categorias, consideradas pela empresa as áreas de atuação para o investimento social corporativo. No próximo passo metodológico, fez-se as considerações dos projetos da empresa 2 quando se considerou as estratégias de responsabilidade social adotadas individualmente. Segue abaixo o quadro 4 com os projetos de responsabilidade social da empresa 2.

	Projetos e Ações
Agricultura Sustentável e Meio-Ambiente	Plante milho e feijão após a colheita do fumo
	Festa do milho e feijão
	SOL Rural
	Amigos da Mata Nativa
	Programa Reflorestar
	Usa racional de agroquímicos
	Plano diretor de Solos
	Propriedade Sustentável
	Geração de Vapor e Energia
	Recolhimento de embalagem de agrotóxicos no RS, SC e PR
	Parque ambiental de Santa Cruz do Sul
	Parque ambiental de Cachoeirinha
	Parque ambiental de Uberlândia
	Reserva Particular do Patrimônio Natural - RPPN UNISC - Sinimbu-RS
	Área em General Carneiro – PR
Operações limpas	
Desenvolvimento Local e Sustentável	Tratamento de resíduos e consumo da Água
	Gestão de mudanças climáticas
	Voluntários Souza Cruz
Participação Cidadã	Projeto Computador Social
	Projeto Frota Social
	Responsabilidade Social: Aqui tem O futura é agora!
	Jornada escolar ampliada

Quadro 4 – Projetos e ações de RSE da Empresa 2.

Fonte: Autora

Os projetos e ações ⁶ encontrados nessa parte da análise serão considerados estratégias da empresa 2, visto que, quando a empresa utiliza de seu *site* para divulgação dos projetos de RSE, ela está utilizando-os de forma estratégica, pois veicula a eles a imagem da organização.

O próximo passo metodológico foi a procura pelas estratégias de RSE presentes nos *sites* organizacionais. Lembra-se que os *sites* foram previamente selecionados por apresentarem conteúdo referente à definição de RSE do Instituto ETHOS e seus Indicadores de Responsabilidade Social, versão 2004. Por esse motivo, as estratégias serão enquadradas

⁶ No anexo C deste trabalho, os projetos e ações da empresa 2 encontram-se discriminados conforme aparecem em seu *site* organizacional.

nas categorias dos sete Indicadores Ethos e compiladas de forma resumida nos quadros a seguir.

Para o cruzamento dos dados obtidos, a fim de responder ao questionamento principal desta pesquisa, as estratégias encontradas nos *sites* organizacionais foram intituladas de “estratégia 1”, “estratégia 2” e assim sucessivamente na ordem que ficaram dispostas nos quadros de análise. Além dessa nomenclatura, as estratégias foram nomeadas pelos temas principais que cada uma apresenta, conforme as informações encontradas nos *sites* analisados. O conteúdo integral das estratégias e a sua localização nos respectivos *sites* encontram-se dispostos no formato de figura (*print*) no CD 1 que está no final deste trabalho. A seguir, apresentam-se os quadros 05, 06 e 07 com as estratégias das empresas estudadas.

Indicadores Ethos	Valores, transparência e governança.	Público interno	Meio ambiente	Fornecedores	Consumidores e Clientes	Comunidade	Governo e Sociedade
Estratégias de RSE Empresa 1	<p>ESTRATÉGIA 1 - TEMA RESPONSABILIDADE Aba "Saúde e Ciências" > Aba "Responsabilidade" Textos sobre a responsabilidade da empresa na venda e nas consequências do cigarro para a saúde do consumidor</p>						
	<p>ESTRATÉGIA 2 - TEMA CIGARRO E FUMO Aba "Saúde e Ciências" > Aba "Cigarro e Fumo" Texto sobre a qualidade dos produtos e os riscos à saúde de quem fuma</p>						
	<p>ESTRATÉGIA 3 - TEMA RISCOS PARA A SAÚDE Aba "Saúde e Ciências" > Aba "Riscos da Saúde para fumantes" Texto sobre as doenças e pesquisa de doenças envolvendo o fumo.</p>						
	<p>ESTRATÉGIA 4 - TEMA FUMANTES PASSIVOS Aba "Saúde e Ciências" > Aba "Fumantes Passivos" Texto sobre os problemas que os fumantes passivos podem ter. Doenças especificadas com estudos. Se coloca defensor da proibição do fumo em locais públicos.</p>						

Quadro 5 – Estratégias da empresa 1.

Fonte: Autora

Indicadores Ethos	Valores, transparência e governança.	Público interno	Meio ambiente	Fornecedores	Consumidores e Clientes	Comunidade	Governo e Sociedade	
Estratégias de RSE Empresa 2	<p>ESTRATÉGIA 1 - TEMA PRINCÍPIOS</p> <p>Aba "Quem Somos" > Aba "Governança Corporativa" > Aba "Princípios de Negócio"</p> <p>Texto sobre a transparência dos negócios da empresa</p>	<p>ESTRATÉGIA 10 - TEMA PROJETOS E AÇÕES</p> <p>Aba "Sustentabilidade" > Aba "Política de Investimento Social Corporativo"</p> <p>Pequenos textos sobre os projetos e ações apoiados e realizados pela empresa.</p>	<p>ESTRATÉGIA 13 - TEMA SUSTENTABILIDADE</p> <p>Aba "Tabaco e seus Produtos" > Aba "Impacto e importância econômica"</p> <p>Texto sobre o compromisso da empresa com a sustentabilidade das produções de tabaco</p>	<p>ESTRATÉGIA 16 - TEMA PROJETOS E AÇÕES</p> <p>Aba "Sustentabilidade" > Aba "Política de Investimento Social Corporativo"</p> <p>Pequenos textos sobre os projetos e ações apoiados e realizados pela empresa.</p>	<p>ESTRATÉGIA 17 - TEMA MARKETING</p> <p>Aba "Comércio e Consumidores" > Aba "Visão de Marketing"</p> <p>Texto sobre as políticas de Marketing da empresa e a regulamentação da sua publicidade</p>	<p>ESTRATÉGIA 22 - TEMA PROJETOS E AÇÕES</p> <p>Aba "Sustentabilidade" > Aba "Política de Investimento Social Corporativo"</p> <p>Pequenos textos sobre os projetos e ações apoiados e realizados pela empresa.</p>	<p>ESTRATÉGIA 23 - TEMA RESPONSABILIDADE SOCIAL</p> <p>Aba "Sustentabilidade" > Aba "Tradição em Responsabilidade Social"</p> <p>Texto sobre a tradição da RSE na empresa e da importância dela nos negócios</p>	
	<p>ESTRATÉGIA 2 - TEMA CIGARRO</p> <p>Aba "Fumo e Saúde" > Aba "É possível fabricar um cigarro de menor risco"</p> <p>Textos com informações sobre as pesquisas da empresa para diminuir as toxinas do cigarro</p>	<p>ESTRATÉGIA 11 - TEMA ACIONISTAS</p> <p>Aba "Investidores"</p> <p>Traz informações sobre as ações da empresa, sua rentabilidade e as atas das assembleias com os acionistas.</p>	<p>ESTRATÉGIA 14 - TEMA PROJETOS E AÇÕES</p> <p>Aba "Sustentabilidade" > Aba "Política de Investimento Social Corporativo"</p> <p>Pequenos textos sobre os projetos e ações apoiados e realizados pela empresa.</p>			<p>ESTRATÉGIA 18 - TEMA CIGARRO</p> <p>Aba "Fumo e Saúde" > Aba "O ato de fumar"</p> <p>Textos sobre os riscos do cigarro e sua dependência</p>		<p>ESTRATÉGIA 24 - TEMA SUSTENTABILIDADE</p> <p>Aba "Sustentabilidade" > Aba "Tradição em Responsabilidade Social"</p> <p>Link para o documento original do Comunicado de Progresso da Souza Cruz enviado ao pacto global</p>
	<p>ESTRATÉGIA 3 - TEMA DESENVOLVIMENTO</p> <p>Aba "Fumo e Saúde" > Aba "Pesquisa e desenvolvimento"</p> <p>Texto sobre as pesquisas e o investimento na empresa no campo da pesquisa em cigarros</p>	<p>ESTRATÉGIA 12 - TEMA PÚBLICO INTERNO</p> <p>Aba "Carreira"</p> <p>Texto sobre as políticas de gestão do público interno na empresa. Programas internos e treinamentos</p>	<p>ESTRATÉGIA 15 - TEMA MEIO AMBIENTE</p> <p>Aba "Sustentabilidade" > Aba "Balanços de Carbono"</p> <p>Links para download dos documentos de balanço de carbono das empresas Souza Cruz. Do ano de 2008 à 2013</p>			<p>ESTRATÉGIA 19 - TEMA PARAR DE FUMAR</p> <p>Aba "Fumo e Saúde" > Aba "Parar de fumar"</p> <p>Texto sobre indicadores de ex-fumantes e contatos de auxílios públicos para parar de fumar</p>		<p>ESTRATÉGIA 25 - TEMA CIGARRO</p> <p>Aba "Sustentabilidade" > Aba "Regulamentação"</p> <p>Texto da relação da empresa com as leis e regulamentações do cigarro</p>
	<p>ESTRATÉGIA 4 - TEMA PROJETOS E AÇÕES</p> <p>Aba "Sustentabilidade" > Aba "Política de Investimento Social Corporativo"</p> <p>Pequenos textos sobre os projetos e ações apoiados e realizados pela empresa.</p>					<p>ESTRATÉGIA 20 - TEMA SAÚDE</p> <p>Aba "Fumo e Saúde" > Aba "Riscos a saúde"</p> <p>Texto sobre os riscos e as doenças causadas pelo consumo do cigarro</p>		<p>ESTRATÉGIA 26 - TEMA PROJETOS E AÇÕES</p> <p>Aba "Sustentabilidade" > Aba "Política de Investimento Social Corporativo"</p> <p>Pequenos textos sobre os projetos e ações apoiados e realizados pela empresa.</p>

(continua)

Indicadores Ethos	Valores, transparência e governança.	Público interno	Meio ambiente	Fornecedores	Consumidores e Clientes	Comunidade	Governo e Sociedade
Estratégias de RSE Empresa 2	<p>ESTRATÉGIA 5 - TEMA SUSTENTABILIDADE</p> <p>Aba</p> <p>"Sustentabilidade" > Aba</p> <p>"Relatório de sustentabilidade"</p> <p>Texto explicativo e link do relatório de sustentabilidade da empresa 2012</p>				<p>ESTRATÉGIA 21 - TEMA CIGARRO</p> <p>Aba "Fumo e Saúde" > Aba "Fumaça ambiental de cigarros"</p> <p>Texto sobre os riscos dos não-fumantes com a fumaça ambiental dos cigarros</p>		
	<p>ESTRATÉGIA 6 - TEMA RESPONSABILIDADE SOCIAL</p> <p>Aba</p> <p>"Sustentabilidade" > Aba "Instituto Souza Cruz"</p> <p>Texto de apresentação do Instituto e link para o site da organização</p>						
	<p>ESTRATÉGIA 7 - TEMA BALANÇO SOCIAL</p> <p>Aba</p> <p>"Sustentabilidade" > Aba "Comunicação de Progresso"</p> <p>Link para download do relatório/balanco social</p> <p>Comunicação e Progresso que relata as diretrizes e os projetos de RSE da empresa</p>						
	<p>ESTRATÉGIA 8 - TEMA ACIONISTAS</p> <p>Aba</p> <p>"Investidores"</p> <p>Traz informações sobre as ações da empresa, sua rentabilidade e as atas das assembleia com os acionistas.</p>						
	<p>ESTRATÉGIA 9 - TEMA NOTÍCIAS</p> <p>Aba "Imprensa" > Aba "Acontece na Souza Cruz"</p> <p>Noticias sobre as conquistas de RSE e dos projetos desenvolvidos.</p>						

Quadro 6 – Estratégias da empresa 2.

Fonte: Autora

Indicadores Ethos	Valores, transparência e governança.	Público interno	Meio ambiente	Fornecedores	Consumidores e Clientes	Comunidade	Governo e Sociedade
Estratégias de RSE Empresa 1	ESTRATÉGIA 1 - TEMA ÉTICA Aba "Companhia" > Aba "Ética" Texto sobre o que significa a Ética para a empresa				ESTRATÉGIA 2 - TEMA MARKETING Aba "Nosso Negócio" > Aba "Política de Marketing" Texto sobre a regulamentação da ANVISA e práticas de Marketing da empresa. Transparência		
					ESTRATÉGIA 3 - TEMA SAÚDE Aba "Nosso Negócio" > Aba "Fumo e Saúde" Texto sobre reduzir riscos dos clientes e no prejuízo em consumir o seu produto		

Quadro 7 - Estratégias da empresa 3.

Fonte: Autora

O último passo metodológico desta pesquisa foi o cruzamento das premissas organizacionais – missão, visão e valores – com as estratégias de RSE encontradas nos *sites*. A partir desta etapa da análise, pode-se entender como as empresas da indústria fumageira brasileira divulgam suas estratégias de responsabilidade social em seus *sites* institucionais de acordo com a sua missão, a sua visão e os seus valores organizacionais, que é o objetivo desta pesquisa. Consegue-se também responder a questão principal dessa monografia descobrindo de que forma as estratégias de responsabilidade social divulgadas nos *sites* institucionais das indústrias fumageiras com sede no Brasil demonstram alinhamento com a missão, a visão e os valores organizacionais das empresas estudadas.

As premissas das três organizações estudadas encontram-se nos quadros 1, 2 e 3 e foram utilizadas para a intersecção com as estratégias de RSE, apresentadas nos quadros 5, 6 e 7, das respectivas empresas. Os quadros resultantes desse cruzamento estão dispostos abaixo e evidenciam a relação das estratégias encontradas com as premissas organizacionais,

pressupondo ainda a relação da responsabilidade social empresarial com o planejamento estratégico das empresas pesquisadas.

No *site* organizacional da empresa 1, encontrou-se um total de quatro estratégias de RSE. Os temas encontrados nas estratégias foram responsabilidade, cigarro e fumo, riscos para saúde e fumantes passivos. Destas estratégias, apenas uma está de acordo com as premissas da organização. A estratégia em questão está ligada ao texto sobre a qualidade dos produtos e sobre os riscos à saúde do consumidor. A estratégia relaciona-se à missão e aos valores da empresa 1. Abaixo, coloca-se a ligação desses dados em um quadro para melhor entendimento do resultado.

PREMISSAS	Missão	Visão	Valores
ESTRATÉGIAS			
ESTRATÉGIA 1 - TEMA RESPONSABILIDADE			
ESTRATÉGIA 2 - TEMA CIGARRO E FUMO Texto sobre a qualidade dos produtos e os riscos à saúde de quem fuma	Ligação com a parte da missão em que a empresa compromete-se em fornecer produtos com qualidade seus clientes		Referente ao valor organizacional "Execução com Qualidade"
ESTRATÉGIA 3 - TEMA RISCOS PARA A SAÚDE			
ESTRATÉGIA 4 - TEMA FUMANTES PASSIVOS			

Quadro 8 – Cruzamento das estratégias com as premissas da empresa 1.

Fonte: Autora

Com o cruzamento e a análise dos dados da Empresa 1, infere-se que as estratégias de responsabilidade social ainda são pouco desenvolvidas, conforme são apresentadas no *site* da empresa. A RSE é exposta somente em forma de textos explicativos, em que a empresa expõe sua opinião sobre os malefícios do cigarro e informa seus clientes sobre os riscos do produto comercializado. Deduz-se, a partir disso, que a empresa aposta em estratégias discursivas em

seu *site* organizacional, a fim de atingir seu público e comunicar a sua responsabilidade social.

Entretanto, não se encontra nenhuma ação concreta do que a empresa já fez com relação à responsabilidade social empresarial. Não se pode inferir, no entanto, que a empresa não tenha projetos sociais ou ações de RSE desenvolvidas na sua trajetória. O que se pode compreender, a partir da análise, é que, se essas ações e/ou projetos existem na empresa, eles não são utilizados de forma estratégica no espaço do seu *site* organizacional.

Toma-se como exemplo a seção de notícias do *site* que traz postagens sobre o mercado global do fumo e informações referentes às leis e às restrições do seu produto em determinadas regiões. A seção de notícias poderia ser maximizada para divulgar os projetos da empresa e, assim, estreitar o relacionamento com o seu público através de suas ações de responsabilidade social.

Sobre a posição estratégica da RSE para a Empresa 1, infere-se que o tema é pouco desenvolvido em seu planejamento estratégico. Chega-se a essa afirmação, pois somente uma estratégia está ligada às premissas organizacionais. Ademais, somente a categoria do Indicador Ethos “Consumidores e Clientes” está atrelada às estratégias encontradas. Isso demonstra que os outros públicos abrangidos pelos Indicadores Ethos não são envolvidos pela empresa, indicando, assim, que a RSE ainda encontra-se em fase embrionária na organização.

Entretanto, deve-se destacar a importância da presença de uma das categorias dos indicadores Ethos na missão e nos valores da Empresa 1. Infere-se, com isso, que o planejamento estratégico da mesma volta-se, ao menos em partes, para a RSE. Pode-se perceber a validade dessa afirmação quando a empresa define, em sua missão e em seus valores, a preocupação com o seu consumidor.

Sendo a missão a delimitação da área de atuação do negócio e o que a empresa é em seu princípio, entende-se que os consumidores estão entre as preocupações da empresa. Além disso, o empenho com a qualidade do produto oferecido aos seus clientes, exposto em seus valores organizacionais, reitera o cuidado que a Empresa 1 demonstra ter com seus consumidores.

No *site* organizacional da empresa 2, encontrou-se um total de 26 estratégias de RSE. Quando categorizadas, as estratégias estiveram presentes nos sete Indicadores Ethos. Na sequência da análise, todas as estratégias apresentaram ligação com alguma premissa organizacional. Expõe-se abaixo o quadro referente ao cruzamento desses dados para compreensão das inferências.

PREMISSAS	Missão	Visão	Valores
ESTRATÉGIAS			
<p>ESTRATÉGIA 1 - TEMA PRINCÍPIOS</p> <p>Texto sobre a transparência dos negócios da empresa</p>		Relação com a projeção de liderança do mercado de forma responsável e com seus princípios éticos	Relação com os valores responsabilidade e transparência
<p>ESTRATÉGIA 2 - TEMA CIGARRO</p> <p>Textos com informações sobre as pesquisas da empresa para diminuir as toxinas do cigarro</p>		Relação com a busca da empresa em ser inovadora no campo de atuação e buscar desenvolver melhores produtos	Relação com o valor de atender o seu consumidor da melhor forma
<p>ESTRATÉGIA 3 - TEMA DESENVOLVIMENTO</p> <p>Texto sobre as pesquisas e o investimento na empresa no campo da pesquisa em cigarros</p>		Relação com a busca da empresa em ser inovadora no campo de atuação e buscar desenvolver melhores produtos	Relação com o valor de atender o seu consumidor da melhor forma
<p>ESTRATÉGIA 4 - TEMA PROJETOS E AÇÕES</p> <p>Pequenos textos sobre os projetos e ações apoiados e realizados pela empresa.</p>		Os projetos tem relação com a sustentabilidade pretendida pela empresa	Relação com os valores responsabilidade e transparência
<p>ESTRATÉGIA 5 - TEMA SUSTENTABILIDADE</p> <p>Texto explicativo e link do relatório de sustentabilidade da empresa 2012</p>		Relação com a sustentabilidade pretendida pela empresa e com a sua ética declarada	Relação com os valores responsabilidade e transparência
<p>ESTRATÉGIA 6 - TEMA RESPONSABILIDADE SOCIAL</p> <p>Texto de apresentação do Instituto e link para o site da organização</p>		Relação com a sustentabilidade pretendida pela empresa	
<p>ESTRATÉGIA 7 - BALANÇO SOCIAL</p> <p>Link para download do relatório/balanço social Comunicação e Progresso que relata as diretrizes e os projetos de RSE da empresa</p>		Relação com a ética e a responsabilidade social declarada	Relação com os valores responsabilidade e transparência
<p>ESTRATÉGIA 8 - TEMA ACIONISTAS</p> <p>Traz informações sobre as ações da empresa, sua rentabilidade e as atas das assembleia com os acionistas.</p>		Relação com a ética e a responsabilidade social declarada	Relação com os valores responsabilidade e transparência

(continua)

PREMISSAS	Missão	Visão	Valores
ESTRATÉGIAS			
ESTRATÉGIA 9 - TEMA NOTÍCIAS Notícias sobre as conquistas de RSE e dos projetos desenvolvidos.			Relação com os valores responsabilidade e transparência
ESTRATÉGIA 10 - TEMA PROJETOS E AÇÕES Pequenos textos sobre os projetos e ações apoiados e realizados pela empresa.	Relação com a missão onde a empresa diz valorizar os talentos internos	Relação com o desenvolvimento dos talentos interno pretendido pela empresa	Relação com a busca pela diversidade nas equipes da empresa e a receptividade por parte da empresa com os funcionários
ESTRATÉGIA 11 - TEMA ACIONISTAS Traz informações sobre as ações da empresa, sua rentabilidade e as atas das assembleia com os acionistas.		Relação com a ética e a responsabilidade social declarada	Relação com os valores responsabilidade e transparência
ESTRATÉGIA 12 - TEMA PUBLICO INTERNO Texto sobre as políticas de gestão do público interno na empresa. Programas internos e treinamentos	Relação com a missão onde a empresa diz valorizar os talentos internos	Relação com o desenvolvimento dos talentos interno pretendido pela empresa	Relação com a busca pela diversidade nas equipes da empresa
ESTRATÉGIA 13 - TEMA SUSTENTABILIDADE Texto sobre o compromisso da empresa com a sustentabilidade das produções de tabaco	Relação com a missão quando a empresa declara ser sustentável	Relação com a ética e a responsabilidade social declarada	Relação com os valores responsabilidade e transparência
ESTRATÉGIA 14 - TEMA PROJETOS E AÇÕES Pequenos textos sobre os projetos e ações apoiados e realizados pela empresa.	Os exemplos tem relação com a forma com que a empresa se apresenta: ser uma empresa de forte atuação no campo ambiental	Relação com a ética e a responsabilidade social declarada	
ESTRATÉGIA 15 - MEIO AMBIENTE Links para download dos documentos de balanço de carbono das empresas Souza Cruz. Do ano de 2008 à 2013	Relação com a missão e a declaração de sustentável e de empresa preocupada com o meio-ambiente	Relação com a sustentabilidade pretendida pela empresa	Relação com os valores responsabilidade e transparência
ESTRATÉGIA 16 - TEMA PROJETOS E AÇÕES Pequenos textos sobre os projetos e ações apoiados e realizados pela empresa.		Relação com a visão de conscientização do varejista	
ESTRATÉGIA 17 - TEMA MARKETING Aba "Comércio e Consumidores" > Aba "Visão de Marketing" Texto sobre as políticas de Marketing da empresa e a regulamentação da sua publicidade		Relação com a projeção de liderança do mercado de forma responsável e com seus princípios éticos	Relação com os valores responsabilidade e transparência

PREMISSAS	Missão	Visão	Valores
ESTRATÉGIAS			
<p>ESTRATÉGIA 18 - TEMA CIGARRO</p> <p>Textos sobre os riscos do cigarro e sua dependência</p>		Relação com a visão em não-incentivar os não-fumantes a consumirem o produto	Relação com os valores responsabilidade e transparência
<p>ESTRATÉGIA 19 - TEMA PARAR DE FUMAR</p> <p>Texto sobre indicadores de ex-fumantes e contatos de auxílios públicos para parar de fumar</p>		Relação com a visão em não-incentivar os não-fumantes a consumirem o produto	Relação com os valores responsabilidade e transparência
<p>ESTRATÉGIA 20 - TEMA SAÚDE</p> <p>Texto sobre os riscos e as doenças causadas pelo consumo do cigarro</p>		Relação com a visão em não-incentivar os não-fumantes a consumirem o produto	Relação com os valores responsabilidade e transparência
<p>ESTRATÉGIA 21 - TEMA CIGARRO</p> <p>Texto sobre os riscos dos não-fumantes com a fumaça ambiental dos cigarros</p>		Relação com a visão em não-incentivar os não-fumantes a consumirem o produto	Relação com os valores responsabilidade e transparência
<p>ESTRATÉGIA 22 - TEMA PROJETOS E AÇÕES</p> <p>Pequenos textos sobre os projetos e ações apoiados e realizados pela empresa.</p>	Relação com a missão da empresa em manter o diálogo com a sociedade	Relação com a visão de conscientização do varejista	
<p>ESTRATÉGIA 23 - TEMA RESPONSABILIDADE SOCIAL</p> <p>Texto sobre a tradição da RSE na empresa e da importância dela nos negócios</p>		Relação com a projeção de liderança do mercado de forma responsável	Relação com os valores responsabilidade e transparência
<p>ESTRATÉGIA 24 - TEMA SUSTENTABILIDADE</p> <p>Link para o documento original do Comunicado de Progresso da Souza Cruz enviado ao pacto global</p>		Relação com a sustentabilidade pretendida pela empresa e com a sua ética declarada	Relação com os valores responsabilidade e transparência
<p>ESTRATÉGIA 25 - TEMA CIGARRO</p> <p>Texto da relação da empresa com as leis e regulamentações do cigarro</p>		Relação com a projeção de liderança do mercado de forma responsável e com seus princípios éticos	Relação com os valores responsabilidade e transparência
<p>ESTRATÉGIA 26 - TEMA PROJETOS E AÇÕES</p> <p>Pequenos textos sobre os projetos e ações apoiados e realizados pela empresa.</p>			Relação com os valores responsabilidade e transparência

Quadro 9 – Cruzamento das estratégias com as premissas da empresa 2.

Fonte: Autora

É perceptível a ligação das estratégias de RSE da Empresa 2 com suas premissas organizacionais, pois encontrou-se diversas estratégias de RSE que possuem estreita relação com os princípios instituídos na missão, na visão e também nos valores da empresa. Isso pode ser considerado um indício de como a responsabilidade social da empresa pode estar intrínseca à sua atuação no mercado, já que está presente no que a empresa é (missão), no que a empresa pretende ser em seu futuro (visão) e nas normas e condutas repassadas pela empresa a seus funcionários (valores).

Além disso, a presença da responsabilidade social nas três premissas organizacionais demonstra o alinhamento dessa prática com o planejamento estratégico da Empresa 2. As premissas guiam a organização para pensar nos seus objetivos durante o processo do planejamento e possibilitam um melhor desenvolvimento das ações estratégicas planejadas. Esse processo só é possível pelo fato da RSE ser transmitida aos seus públicos como fator integrante da organização, como uma prática constante na caminhada da empresa e, ainda, como parte da identidade e da cultura organizacional.

Pode-se relacionar a percepção das estratégias de RSE articuladas às premissas organizacionais, junto aos conceitos da Escola Cultural (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2002). Essa Escola defende que as estratégias devem partir dos fatores culturais da empresa, caracterizando-se como intrínsecas à organização e instituídas a partir da cultura que permeia o ambiente organizacional. Dessa forma, infere-se, de modo positivo, a ligação entre as estratégias da Empresa 2 e suas premissas porque sinaliza que estão alinhadas ao pensamento estratégico da organização e também porque demonstram ser fatores instituídos em sua cultura organizacional.

Durante a pesquisa, encontrou-se o resultado dos projetos e ações que a Empresa 2 realiza ou realizou nos anos anteriores. Dessa maneira, entende-se que a empresa utiliza estas informações de forma estratégica para formação positiva de sua imagem e de sua reputação. Em seu *site*, encontram-se três páginas destinadas somente a informar seu público sobre o que faz em cada projeto de RSE que está envolvida.

Com textos curtos e de fácil compreensão, a Empresa 2 informa sobre suas ações na área da RSE e, com a utilização de recursos como *links* de outras instituições e fotos dos projetos sociais, também legitima e reafirma o seu discurso de empresa socialmente responsável.

Outra característica presente nesse *site* organizacional é a transparência, considerada um indicador pelo Instituto Ethos. A Empresa 2 disponibiliza, em seu *site*, uma série de

documentos, relatórios e pesquisas envolvendo sua relação com a comunidade e com o meio ambiente. O “Balanço de Carbono”, o “Relatório de Sustentabilidade” e o “Relatório de Comunicação e Progresso” são exemplos dos documentos disponíveis de forma estratégica no *site*. Com *links* de acesso direto, os relatórios do ano atual e dos anos anteriores ficam disponíveis no *site* para leitura e também para conhecimento e divulgação de suas ações e projetos de responsabilidade social para seus públicos.

Na análise da última empresa, encontraram-se três estratégias de responsabilidade social empresarial no *site* pesquisado. Os temas relacionados a essas estratégias são ética, marketing e saúde. As estratégias de temas ética e marketing apresentaram ligação com os valores da organização. No entanto, as estratégias não possuem relação com a missão e com a visão desta empresa, o que pode significar um descuido com a RSE no planejamento estratégico da empresa. No quadro abaixo, pode-se analisar o cruzamento dos dados da Empresa 3.

PREMISSAS	Missão	Visão	Valores
ESTRATÉGIAS			
ESTRATÉGIA 1 - TEMA ÉTICA Texto sobre o que significa a Ética para a empresa			Relação com o valor "Ética" indicado pela empresa
ESTRATÉGIA 2 - TEMA MARKETING Texto sobre a regulamentação da ANVISA e práticas de Marketing da empresa. Transparência			Relação com o valor "responsabilidade" perante a sociedade
ESTRATÉGIA 3 - TEMA SAÚDE			

Quadro 10 – Cruzamento das estratégias com as premissas da empresa 3.

Fonte: Autora

Infere-se a partir do cruzamento dos dados da Empresa 3 afirmações compatíveis com a análise da Empresa 1. Isso porque também se percebe aqui a responsabilidade social em desenvolvimento na empresa. Através do baixo número de estratégias encontradas na

plataforma e também pelas estratégias não apresentarem ligação com a missão e com os valores da empresa, pressupõe-se que o planejamento estratégico não tenha a RSE como uma meta ou como um objetivo. A quantidade de textos com a descrição dos ideais e dos conceitos éticos e morais mantidos pela organização repete-se neste caso. Contudo, não há exemplos concretos de ações, tampouco de resultados palpáveis na área da responsabilidade social.

Duas estratégias demonstram alinhamento com os valores da organização. Isso pode ser um encaminhamento da inserção da responsabilidade social no planejamento estratégico. Quanto a isso, os valores organizacionais podem ajudar, pois demonstram os valores morais e éticos que determinam o comportamento, as atitudes e o posicionamento da organização (FERRARI, 2009).

Entende-se, através do processo de análise, que as estratégias de responsabilidade social encontradas nos *sites* institucionais das Empresas 1 e 3 são indícios desta prática nas empresas. Contudo, elas não demonstram ligação com seu planejamento, pois não parecem ser pensadas de forma estratégica na gestão das empresas em questão. Esse posicionamento organizacional traz prejuízos em longo prazo para as organizações, já que estas ações não possuem caráter estratégico e coeso no contexto administrativo. Além disso, cada vez mais, os públicos de interesse acompanham as ações desenvolvidas pelas empresas e a sua conduta perante a comunidade na qual está inserida. Dessa forma, as ações de RSE precisam ser planejadas e contínuas.

A responsabilidade social empresarial, quando pensada de forma estratégica, pode ser uma característica de destaque da empresa, além do valor que a prática de RSE agrega à sua reputação e à sua imagem. Esse argumento é muito utilizado pelos defensores da linha instrumental de RSE, que interpretam a responsabilidade social nas empresas como fator importante - ou muitas vezes decisivo – para a liderança do mercado.

Entretanto, a responsabilidade social nas organizações não é apenas um fator mercadológico. As empresas têm sua parte de responsabilidade com a cidade onde se instalam, com a comunidade que atingem, nos grupos com os quais se relacionam, com os recursos ambientais que utilizam para produção, entre outros fatores socioambientais. As empresas que demonstram compromisso com esses fatores são as chamadas empresas cidadãs (MELO NETO E FRÓES, 1999). Assim, as ações de RSE também evidenciam o caráter social que as empresas possuem.

Já o panorama encontrado, por meio da pesquisa, no *site* da Empresa 2, diferencia-se dos demais. Conclui-se isso, pois as estratégias mapeadas englobam as sete categorias dos

indicadores Ethos, o que demonstra a preocupação da empresa com todos os ambientes, indivíduos e instituições com que se relaciona.

Ainda sobre a Empresa 2, infere-se que a responsabilidade social empresarial ocupa lugar de destaque nas políticas da organização, já que se percebe que todas as premissas organizacionais apresentam um ou mais tópicos referentes à RSE. O que não acontece com as premissas das outras duas empresas estudadas. Essa característica fortalece ainda mais as práticas de RSE nas organizações por estarem atreladas à cultura organizacional. Assim como a Escola Cultural de estratégias (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2002), a responsabilidade social perpassa as práticas culturais da organização e transforma-se em estratégica quando assumida no planejamento estratégico como inerente aos princípios organizacionais.

Considera-se ainda que a responsabilidade social da Empresa 2 faz parte de suas estratégias organizacionais porque se mostra intimamente ligada às três premissas do planejamento estratégico. Para tanto, compara-se os resultados da Empresa 2 com os das Empresas 1 e 3 e percebe-se a discrepância pelo número de estratégias de RSE divulgadas em seus *sites* e a forma como as estratégias são dispostas, a importância que a responsabilidade social tem para a empresa, entre outros fatores.

A Empresa 2 destaca-se também por divulgar, em seu *site*, os exemplos das práticas sociais junto a fotos, *links* relacionados às ações e documentos institucionais com conteúdo social e ambiental. Em contrapartida, as Empresas 1 e 3 utilizam exclusivamente textos dissertativos para a divulgação de suas práticas sociais, o que pode ser considerado pouco atrativo para os interagentes dos seus *sites*, pois não possibilita o uso da hipertextualidade e não utiliza as multiplataformas da internet como forma estratégica de divulgação da RSE.

Deve-se levar em consideração que o primeiro passo para o desenvolvimento da responsabilidade social nas empresas 1 e 3 já foi dado. Elas, juntamente com a Empresa 2, destacam-se das outras dez indústrias de cigarro que atuam no Brasil por apresentarem em seus *sites* as estratégias de RSE desenvolvidas. Além disso, as três empresas fizeram parte dessa pesquisa por apresentarem afinidades com os Indicadores Ethos, o que demonstra a efetividade de suas ações e projetos. Além disso, essas três indústrias fumageiras brasileiras possuem destaque em seus *sites* organizacionais, pois salientam a relação de suas estratégias com suas premissas organizacionais. Ademais, evidenciam a importância da responsabilidade social ser estratégica nas organizações e estar presente no planejamento estratégico organizacional para que sejam coesas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através desta pesquisa, procurou-se responder como as estratégias de responsabilidade social divulgadas nos *sites* institucionais das indústrias fumageiras com sede no Brasil demonstram alinhamento com a missão, a visão e os valores organizacionais das mesmas. Para isso, buscou-se apresentar um caminho teórico-metodológico a fim de dar subsídios às discussões propostas.

A responsabilidade social empresarial entendida durante a construção deste trabalho foi baseada nos conceitos apresentados pelo Instituto Ethos de responsabilidade social. Neste sentido, entende-se que a prática idealizada para o desenvolvimento da responsabilidade social nas empresas parte de ações que englobam todos os públicos que se relacionam de alguma maneira com a organização.

Quando pensada de forma estratégica, a RSE aumenta o seu valor dentro da organização e, dessa forma, passa a ser parte dos objetivos empresariais, porque integra o seu planejamento estratégico. Uma das formas mais eficazes da responsabilidade social desenvolver-se no ambiente organizacional é integrá-la às premissas missão, visão e valores. Essas premissas são responsáveis por salientar os valores humanos da organização e, muitas vezes, são elas que despertam a empresa para a responsabilidade social.

Fazem parte das premissas a missão organizacional, que significa o que a empresa é em sua essência, a visão organizacional, que mostra aonde a empresa deseja chegar em um determinado período e os valores organizacionais, que são os preceitos éticos e morais que a empresa toma como verdadeiros em sua atuação. As premissas são consideradas elementos norteadores das organizações e, por esse motivo, devem ser divulgadas a todos os públicos como forma de transparência dos objetivos empresariais e de proximidade da empresa com seu público.

Neste ponto, pode-se destacar a importância da comunicação organizacional eficaz. É a partir do trabalho comunicacional que as premissas organizacionais são informadas aos públicos de interesse da empresa, ao transmitir seus valores e ao gerar visibilidade e reconhecimento por parte da sociedade. Além disso, as estratégias de RSE somente são possíveis através de ferramentas de comunicação eficazes e que cumpram com seus objetivos.

Por meio da comunicação organizacional, as boas estratégias de responsabilidade social podem envolver os públicos para sua realização e tornarem-se visíveis aos *stakeholders*.

Como resultado da análise realizada, inferiu-se que as estratégias encontradas nos *sites* das Empresas 1, 2 e 3 apresentam ligação com as premissas organizacionais das referentes organizações. Entretanto, deve-se reiterar alguns pontos que ficaram visíveis durante a análise. A Empresa 2 destaca-se por apresentar um grande número de estratégias de RSE em comparação com as outras duas empresas. Além disso, apresenta estratégias que se inserem nos sete temas dos Indicadores Ethos, o que enfatiza a preocupação da mesma com todos os seus públicos e com a efetiva realização da responsabilidade social.

No cruzamento das estratégias de RSE com as premissas organizacionais, a Empresa 2 novamente destacou-se, pois as suas estratégias apresentam relação com as três premissas organizacionais, missão, visão e valores. As Empresas 1 e 3 apresentaram estratégias que se relacionam a uma ou a duas premissas apenas, o que salienta sua articulação embrionária com o planejamento estratégico e com a cultura organizacional. A partir desta constatação, pode-se dizer que, nessas duas empresas analisadas, as práticas da RSE necessitam ser repensadas e articuladas de maneira coesa e estratégica para que, dessa forma, tragam visibilidade às organizações e estreitem o relacionamento com seus públicos.

Em contrapartida, notou-se que a Empresa 2 possui a responsabilidade social empresarial alinhada ao seu planejamento estratégico e à sua gestão organizacional. Isso pode ser percebido tanto pela quantidade de estratégias exposta em seu *site* organizacional, quanto pela presença dessas estratégias na sua missão, visão e valores.

Outra questão inferida na análise é a forte presença da RSE na cultura organizacional da Empresa 2, em razão da presença marcante da responsabilidade social em suas premissas. Quando a responsabilidade social está intrínseca nas relações da organização e na sua cultura e presente de uma maneira tão significativa em suas estratégias, bem como em seu planejamento, percebe-se a diferenciação que a empresa apresenta perante as demais.

A responsabilidade social empresarial, quando realizada de forma séria, pode caracterizar a empresa como um agente de transformação social. Isso porque não é a filantropia ou as doações de bens que qualificam uma empresa socialmente responsável, mas os projetos que têm como objetivo a modificação do ambiente e a qualificação da sociedade. Percebe-se, também, com a análise dos resultados encontrados, a importância das estratégias de divulgação da responsabilidade social das empresas. Neste sentido, leva-se em consideração a relevância para a empresa e para a sociedade das práticas desenvolvidas serem

estrategicamente divulgadas. A comunicação é peça-chave para informar os públicos de interesse e transformar a responsabilidade social em um diferencial para a visibilidade organizacional.

REFERÊNCIAS

- ASHLEY, Patrícia Almeida. A mudança histórica do conceito de responsabilidade social empresarial. In: ASHLEY, Patrícia Almeida. **Ética e Responsabilidade Social nos Negócios**. São Paulo: Saraiva, 2005. p. 44 – 65.
- BALDISSERA, Rudimar. A teoria da complexidade e novas perspectivas para os estudos de comunicação organizacional. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Comunicação Organizacional: Histórico, fundamentos e processos**. São Paulo: Saraiva, 2009.
- CASTELLS, Manuel. **A Galáxia da Internet: Reflexões sobre a internet, os negócios e a sociedade**. Rio de Janeiro: Zahar, 2003.
- COLLINS, James C. PORRAS, Jerry I. **Feitas para durar: práticas bem-sucedidas de empresas visionárias**. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.
- FERRARI, Maria Aparecida. Relações públicas contemporâneas: a cultura e os valores organizacionais como fundamentos para a estratégia da comunicação. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Relações Públicas: histórias, teorias estratégicas nas organizações contemporâneas**. São Paulo: Saraiva, 2009. p. 245 – 262.
- FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; BERTON, Luiz Hamilton Berton. **Administração Estratégica: Da competência empreendedora à avaliação de desempenho**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- FOSSÁ, Maria Ivete Trevisan; SARTORETTO, Paola Madrid. **Trabalho voluntário e responsabilidade social – um novo modelo de gestão empresarial**. In: XXV CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 25, 2002, Salvador. Anais eletrônicos. CD ROM
- INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. **Conceitos Básicos e Indicadores de Responsabilidade Social Empresarial**. (5ª Edição) São Paulo: Instituto Ethos, 2004. (Coord.) PACHI FILHO, Fernando Felício; ARBEX, N. (versão online). Disponível em: <
www.is.cnpm.embrapa.br/bibliografia/2004_Conceitos_basicos_e_indicadores_de_responsabilidade_social_empresarial.pdf > Acesso em: 08 de junho de 2014.
- JOHNSON, Telma. **Pesquisa social mediada por computador: Questões, metodologia e técnicas qualitativas**. Rio de Janeiro: E-papers, 2010.
- KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003.
- MARCHI, Jamur Johnas; WITTMANN, Milton Luiz. Princípios da teoria da complexidade aplicados à gestão das organizações. In: WITTMANN, Milton Luiz. **Administração: Teoria Sistêmica e Complexidade**. Santa Maria: Ed. Da UFSM, 2008.

MELO NETO, Francisco de; FRÓES, César. **Responsabilidade social e cidadania empresarial: a administração do terceiro setor**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, Henry et al. **O processo de estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Maria Aparecida de. **O que é comunicação estratégica nas organizações?** São Paulo: Paulus, 2007.

SAAD, Beth. **Estratégias 2.0 para a mídia digital: Internet, informação e comunicação**. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2003.

SGORLA, Fabiane. **Estratégias midiáticas em sites de organizações privadas: A busca pela visibilidade da responsabilidade social organizacional**. 2009. 135f. Dissertação (Mestrado em Comunicação Midiática) - Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2009.

SILVA, Shirley Ortiz da. **A articulação entre comunicação e estratégias nas organizações: estudo de caso da Gerasul/Tractebel energia**. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2002. Dissertação, Programa de Pós-Graduação em Administração. UFRGS, Porto Alegre, 2002.

SILVA, Clóvis L. Machado da; NOGUEIRA, Eros E. Silva. **Instituições, cultura e identidade organizacional**. ANPAD, 2000. Disponível em <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnEO/eneo_2000/2000_ENEO53.pdf> Acesso em 21 de junho de 2014.

TORQUATO, Gaudêncio. Da gênese do jornalismo empresarial e das relações públicas à comunicação organizacional no Brasil. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2009. p.07 – 28

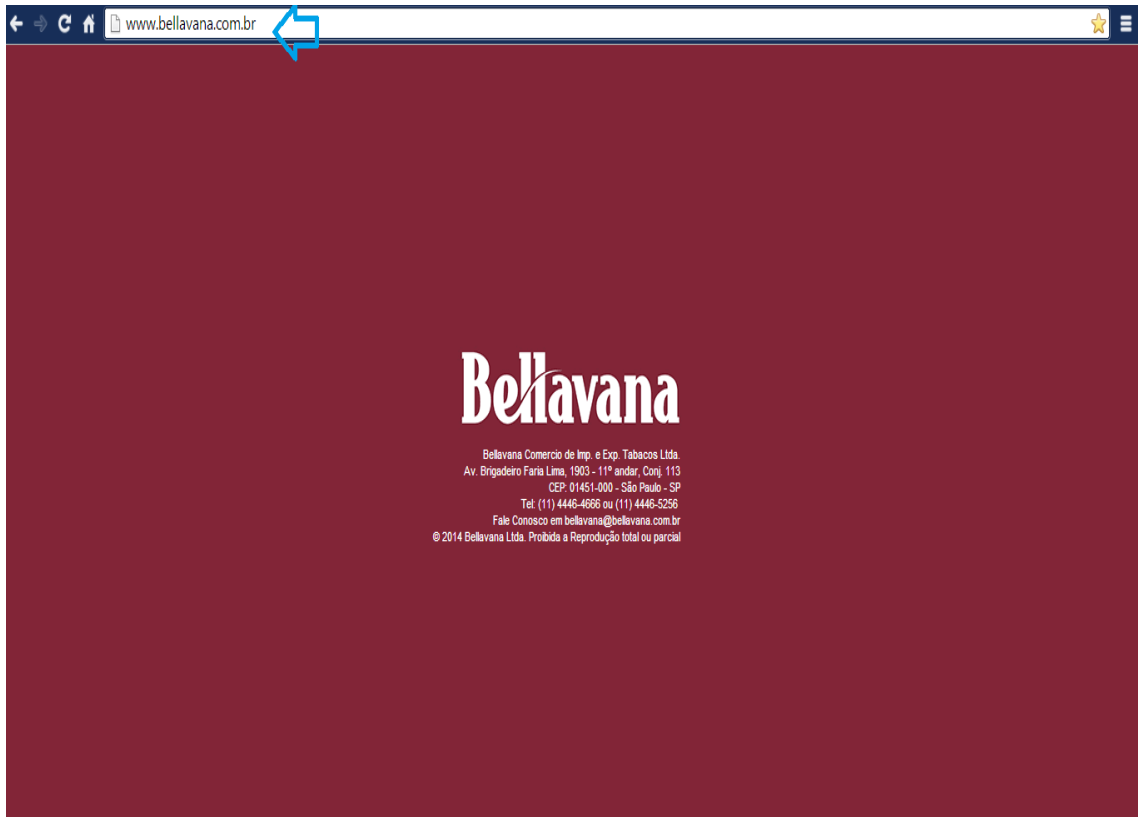
Apêndice A - Quadro de Empresas cadastradas na Receita Federal para a produção de cigarros no Brasil.

Nome Empresarial	Nome Fantasia	CNPJ
Souza Cruz S/A	Souza Cruz Tabaco	33.009.911/0018-87
Philip Morris Brasil Indústria e Comércio Ltda	Philip Morris Brasil	04.041.933/0013-11
Golden Leaf Tobacco Ltda.	Golden Leaf Tobacco	04.522.275/0001-46
Ciamérica - Cigarros Americana Ltda.	Ciamérica Cigarros	94.858.693/0001-00
Cuiabá Indústria e Comércio de Cigarros Ltda.	Cuiaba Cigarros	11.056.129/0001-38
Bellavana Indústria, Comércio, Importação, Exportação de Tabacos Ltda	Bellavana	04.901.277/0001-46
Dicina Indústria e Comércio, Importação e Exportação de Tabacos Ltda	Dicina Tabacos	10.742.854/0001-05
Quality In Tabacos Indústria e Comércio de Cigarros e Importação e Exportação Ltda	Quality In Tabacos	11.816.308/0001-26
Brasita Cigarros Indústria e Comércio Ltda	Brasita Cigarros	12.778.043/0001-81

Planalto Indústria e Comércio de Cigarros Ltda	Planalto Cigarros	18.804.581/0001-80
Vera Cruz Tabacos Ltda	Vera Cruz	17.121.416/0001-60
Cia Sulamericana de Tabacos	Sul Americana Tabacos	01.301.517/0001-83
Congo Indústria e Comércio de Cigarros, Importação e Exportação Ltda	Congo Cigarros	12.011.627/0001-27

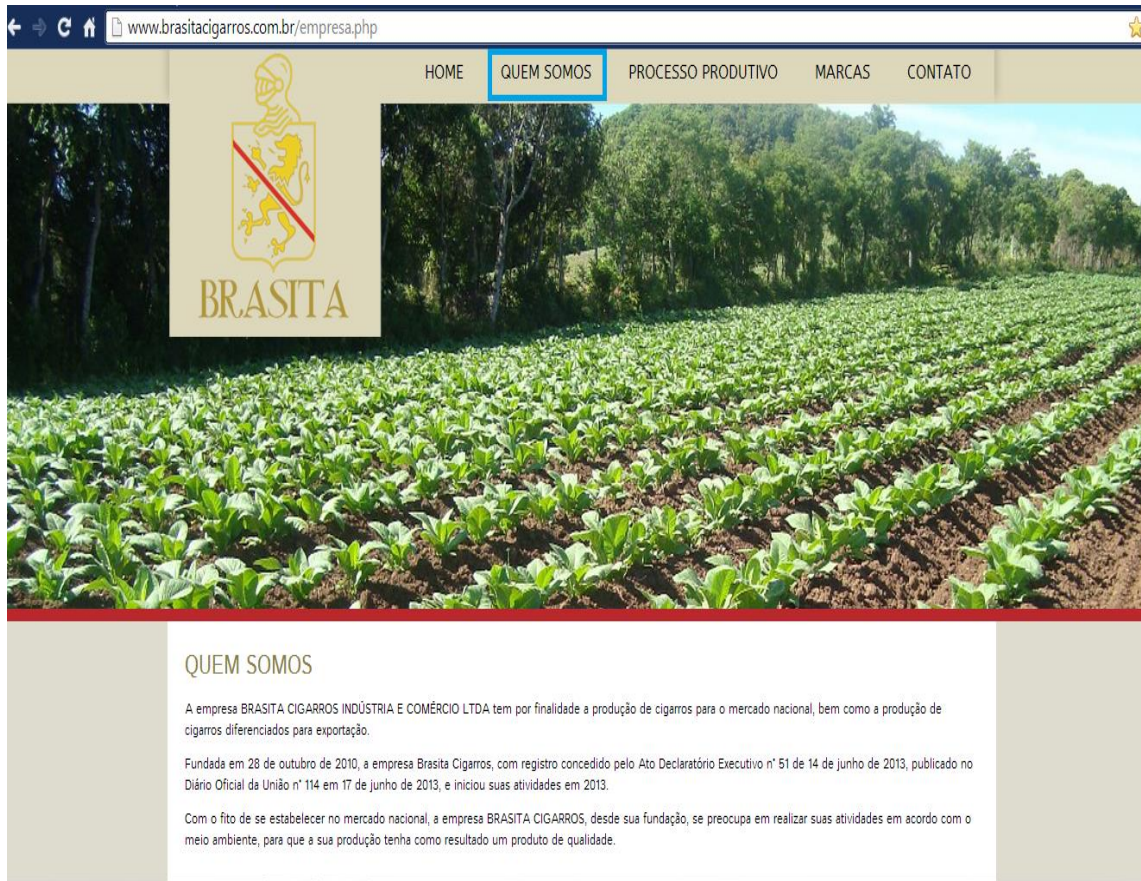
Apêndice B - Quadro dos endereços dos *sites* institucionais das indústrias fumageiras.

Empresa	Endereço do Site	Observações
Cia Sul Americana	www.ciasulamericana.com.br	
Souza Cruz	www.souzacruz.com.br	
Phillip Morris Brasil	www.pmi.com/marketpages/Pages/market_pt_br.aspx	
Golden Leaf Tobacco	www.goldenleaftobacco.net	
Brasfumo	www.brasfumo.com.br	
American Blend Tobaccos	www.americanblendtobaccos.com	
Bellavana	www.bellavana.com.br	O site apresenta somente o endereço e o contato da empresa.
Brasita	www.brasitacigarros.com.br	Não possui informações sobre Responsabilidade Social.

Anexo A - Site institucional da empresa Bellavana (www.bellavana.com.br).

Anexo B - Site institucional da empresa Brasita (www.brasitacigarros.com.br).

Print 01: Página inicial do site



www.brasitacigarros.com.br/empresa.php

HOME **QUEM SOMOS** PROCESSO PRODUTIVO MARCAS CONTATO

BRASITA

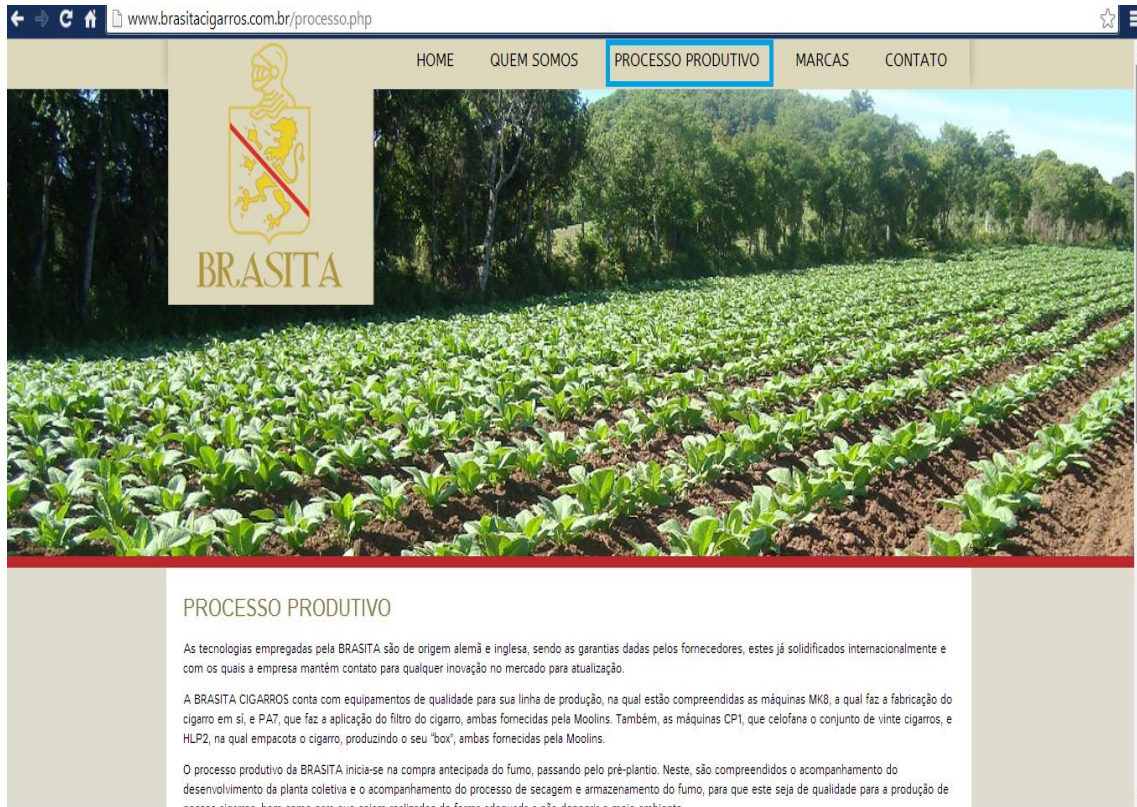
QUEM SOMOS

A empresa BRASITA CIGARROS INDÚSTRIA E COMÉRCIO LTDA tem por finalidade a produção de cigarros para o mercado nacional, bem como a produção de cigarros diferenciados para exportação.

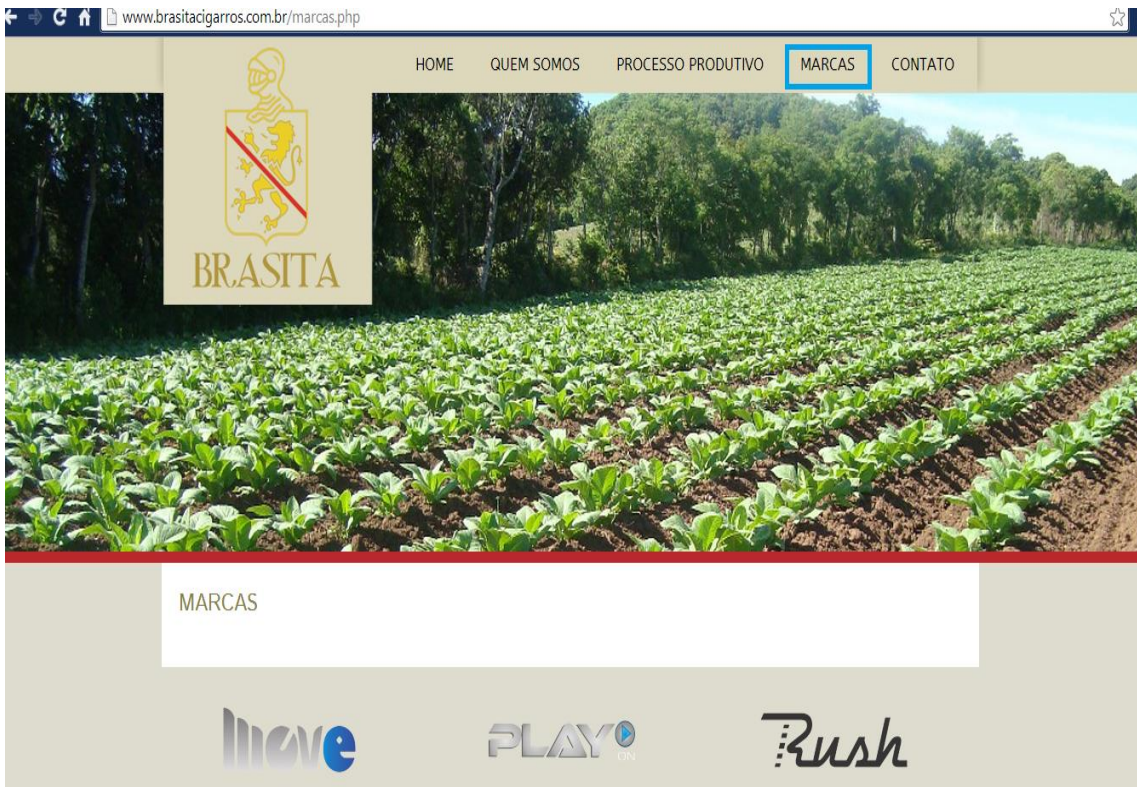
Fundada em 28 de outubro de 2010, a empresa Brasita Cigarros, com registro concedido pelo Ato Declaratório Executivo nº 51 de 14 de junho de 2013, publicado no Diário Oficial da União nº 114 em 17 de junho de 2013, e iniciou suas atividades em 2013.

Com o fito de se estabelecer no mercado nacional, a empresa BRASITA CIGARROS, desde sua fundação, se preocupa em realizar suas atividades em acordo com o meio ambiente, para que a sua produção tenha como resultado um produto de qualidade.

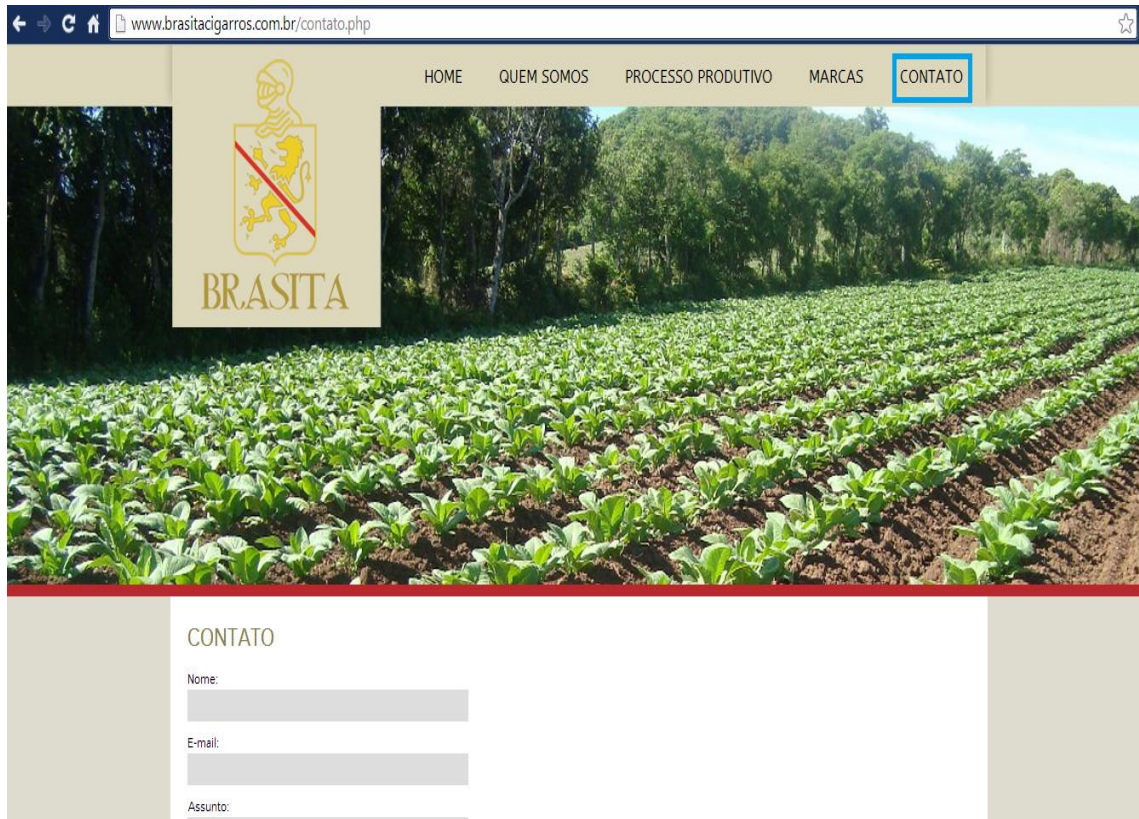
Print 02: Quem somos



Print 03: Processo Produtivo




Print 04: Marcas



www.brasitacigarros.com.br/contato.php

HOME QUEM SOMOS PROCESSO PRODUTIVO MARCAS **CONTATO**


BRASITA

CONTATO

Nome:

E-mail:

Assunto:

Print 05: Contato

Anexo C – Projetos e ações de responsabilidade social empresarial da Empresa 2 dispostos em seu *site* organizacional.

Home | Central de ajuda | Mapa do site | Links | Fale conosco | Sites do Grupo 

SOUZA CRUZ

Buscar 

English | Português

Quem somos | Tabaco e seus produtos | Comércio consumidores  | **Sustentabilidade** | Investidores | Carreira | Imprensa

Home > Sustentabilidade > Política de investimento social corporativo

Tradição em Responsabilidade Social

Regulamentação

Política de investimento social corporativo 

Agricultura sustentável e meio ambiente

Desenvolvimento local sustentável

Participação cidadã

Relatório de Sustentabilidade 2012

Instituto Souza Cruz

Balancos de Carbono

Comunicação de Progresso

Política de investimento social corporativo Compartilhe

A Souza Cruz acredita que os projetos que apoia devem contemplar suas práticas empresariais responsáveis e o impacto nas comunidades. É por isso que a Empresa associa explicitamente suas atividades comunitárias aos seus Princípios de Negócios: “Nós acreditamos em agregar valor às comunidades onde operamos”.



A Souza Cruz é uma empresa que investe em projetos para beneficiar as comunidades locais

E por esta razão preferimos falar em termos de Investimento Social Corporativo, ao invés de filantropia – tradicionalmente vista como atividade caridosa, independente dos valores, práticas e identidade dos negócios da companhia. Portanto, definimos o Investimento Social Corporativo da seguinte forma:

“Qualquer atividade voluntária – em espécie ou em produtos – que vai além das nossas obrigações legais e comerciais e que contribui para a sustentabilidade econômica, social e ambiental dos países e comunidades onde temos operações”.

Essa compreensão, ampliada pelos nossos Princípios de Negócios e contribuições dos nossos *stakeholders*, levou a British American Tobacco e a Souza Cruz a adotarem três áreas de atuação para o Investimento Social Corporativo: Agricultura Sustentável e Biodiversidade, Desenvolvimento Local Sustentável e Participação Cidadã.

Social
Regulamentação
Política de investimento social corporativo
Agricultura sustentável e meio ambiente
Desenvolvimento local sustentável
Participação cidadã
Relatório de Sustentabilidade 2012
Instituto Souza Cruz
Balancos de Carbono
Comunicação de Progresso

[Compartilhe](#)

Agricultura sustentável e meio ambiente

Plante milho e feijão após a colheita do fumo

Em parceria com as Secretarias Estaduais de Agricultura de Santa Catarina e do Rio Grande do Sul e entidades estaduais de pesquisa e extensão rural, a Souza Cruz estimula e orienta seus produtores para o plantio de grãos após a colheita do fumo. O objetivo é diversificar as culturas, proteger o solo, aproveitar a adubação residual do fumo e aumentar a renda das pequenas propriedades rurais.



Festa do Milho & Feijão

Realizada de forma itinerante em municípios do Vale do Rio Pardo, no Rio Grande do Sul, a festa ajuda a promover a diversificação na pequena propriedade por meio do plantio destes dois grãos na entre safra de fumo. É uma grande festa na qual participam produtores, familiares, autoridades e técnicos agrícolas de toda a região.

SOL Rural

Desenvolvido em parceria com o SENAR (Serviço Nacional de Aprendizagem Rural) dos Estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná, este programa visa a implementar ações que promovam a melhoria da propriedade e da qualidade de vida do produtor e o acompanhamento da crescente demanda qualitativa do mercado de fumo.



Amigos da Mata Nativa

Capacitação de Orientadores Agrícolas a fim de conscientizar os produtores rurais para utilização de lenha reflorestada. São, ainda, firmadas parcerias para fomento e fornecimento de lenha de eucalipto para produtores que não possuem área disponível em suas propriedades.

Programa Reflorestar

Como a lenha representa a fonte de energia mais econômica para a secagem do fumo, o objetivo deste programa é incentivar os mais de 30 mil produtores de fumo secado em estufa à prática do



Uso Racional de Agroquímicos

Este programa envolve técnicas diferenciadas de controle de pragas e doenças nas lavouras de fumo e incorpora o uso racional de agrotóxicos, preservando a saúde do produtor e o meio ambiente. A contínua redução da quantidade de agroquímicos utilizados pelos produtores da Souza Cruz coloca a lavoura de fumo entre as que menos utilizam defensivos agrícolas, mesmo quando comparadas com culturas alimentares.

Plano Diretor de Solos

Este programa tem por objetivo mostrar aos produtores que a água e o solo são recursos preciosos e por isso precisam ser preservados. Após um levantamento da aptidão do solo, é feito um planejamento de atividades que contemplam técnicas como correção da acidez, descompactação e plantio direto. São também destacados os cuidados com a água através da preservação da mata ciliar e proteção às fontes. Os conceitos de preservação da água e do solo são fundamentais para o desenvolvimento das atividades na pequena propriedade rural. Neste programa, a assistência técnica da Souza Cruz prioriza o planejamento das atividades como forma de melhor preservar estes valiosos recursos e garantir safras mais rentáveis para futuras gerações.

Propriedade Sustentável

Este programa é desenvolvido em parceria com a Federação dos Trabalhadores da Agricultura do Estado de Santa Catarina (Fetaesc) e a Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina (Epagri).

O Programa visa o desenvolvimento sustentável da pequena propriedade fumicultora, levando em conta o planejamento de atividades, gestão financeira e respeito às questões socioambientais, tendo por base a capacitação gerencial do pequeno produtor.

Geração de Vapor e Energia

A Souza Cruz possui duas áreas na região Sul dedicadas ao reflorestamento e mais uma área na região Sudeste. Estas florestas fazem parte de um investimento em reflorestamento que tornaram a empresa auto-sustentável em lenha. Além de ser uma fonte de energia renovável, a lenha é utilizada em 99% dos processos e não contribui para o efeito estufa que é causado pela queima de combustíveis fósseis, como o petróleo.

Além de investir em energia renovável e mais limpa, a Souza Cruz foi



Recolhimento de Embalagens de Agrotóxicos no RS, SC e PR

Em parceria com o Sinditabaco-RS (Sindicato da Indústria do Fumo) e com a Afubra (Associação dos Fumicultores do Brasil), a Souza Cruz promove e estimula o recolhimento de embalagens de agrotóxicos em 780 municípios, incluindo outras lavouras além das de fumo.

No Paraná, a coleta de embalagens de agrotóxicos é coordenada e realizada por diversas Centrais de Recolhimento espalhadas pelo Estado. As empresas que atuam na região são associadas às Centrais das cidades produtoras de tabaco, colaborando com as mesmas por meio da divulgação da coleta, e através do acompanhamento e participações em reuniões.

Parque Ambiental de Santa Cruz do Sul

Integrado à Usina de Processamento de Fumo de Santa Cruz do Sul, está o Parque Ambiental da Souza Cruz, que ocupa uma área de aproximadamente 65 hectares e é considerado um dos espaços de preservação ambiental com a maior diversidade de espécies do Rio Grande do Sul.



Concebido para harmonizar e integrar a planta industrial da empresa com o meio ambiente, o parque possui mais de cinco mil árvores e arbustos plantados, de 600 espécies diferentes, divididas em coleções que podem ser conferidas através de um passeio por trilhas ecológicas.

O espaço beneficia diretamente os colaboradores da unidade, estudantes e produtores, proporcionando preservação, convivência harmoniosa com a natureza e desenvolvimento de pesquisas, além de ações de educação ambiental.

Junto ao Parque também está localizado o Jardim Escultórico, um espaço de interação entre arte, cultura e meio ambiente. No local, que abriga um anfiteatro ao ar livre com capacidade para 300 pessoas - considerado o segundo maior do Rio Grande do Sul -, também podem ser admiradas as obras Paisagem Gaúcha, de Paulo Backes; Caminho das Águas, de Irineu Garcia; e Flora, de Rogério Pessôa.

Parque Ambiental de Cachoeirinha

Em 2004, nas comemorações do primeiro aniversário da sua moderna fábrica no município de Cachoeirinha, na Grande Porto Alegre (RS), a Souza Cruz entregou à população o Parque



Parque Ambiental de Uberlândia

Em 2008, a Fábrica de Uberlândia comemorou 30 anos. Na cerimônia, foi lançado o Parque Ambiental Souza Cruz Uberlândia, o terceiro da Companhia.

Uma parceria com a Universidade Federal de Uberlândia, o parque abrange uma área de 40 hectares, formando um cinturão verde no entorno da fábrica. Destinado à preservação ambiental de espécies nativas do cerrado, o parque também é aberto a pesquisadores, a visitação pública e a ações de educação ambiental.



Reserva Particular do Patrimônio Natural - RPPN UNISC - Sinimbu-RS

A RPPN é uma forma de preservação da natureza, estabelecida pela legislação, em que um particular destina sua terra para a conservação, mas mantém sua propriedade. Além da preservação, a área pode ser objeto de atividades de estudos e até de algumas atividades econômicas específicas como o ecoturismo, por exemplo.

Em 2005, a Souza Cruz doou recursos financeiros para a UNISC (Universidade de Santa Cruz do Sul) adquirir uma área de cerca de 385 hectares no município de Sinimbu (RS) e destiná-la à constituição de uma Reserva Particular do Patrimônio Natural (RPPN). A área foi reconhecida em 2008, pelo Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade (ICMBio), como uma RPPN federal.

Área em General Carneiro – PR

A preservação da biodiversidade da floresta de araucárias, uma das mais tradicionais e importantes do Paraná, motivou uma importante parceria. A Souza Cruz doou à Organização Não Governamental (ONG) Preservação recursos financeiros para a aquisição de uma área no município de General Carneiro (PR), a 274 quilômetros de Curitiba, com o objetivo de constituir mais uma RPPN.

A área está localizada em uma propriedade de 1254 hectares, em que aproximadamente 20% da área foi adquirida com os recursos financeiros doados pela Souza Cruz e o restante será comprado através de recursos oriundos da negociação de Cessão da Servidão Florestal.

A servidão florestal representa uma forma de regularização do passivo ambiental para proprietários que não possuem florestas em suas propriedades, recebendo o direito de uso da Reserva Legal de área

dessa ferramenta, pretende-se obter como resultado a adequação ambiental dos produtores rurais junto a legislação vigente e a diminuição do desmatamento, uma vez que os excedentes florestais não precisarão ser desmatados.

Operações Limpas

As operações da Souza Cruz em todo o país demonstram na prática o princípio da Boa Conduta Empresarial da Companhia, com os mais altos padrões internacionais de comportamento em relação ao meio ambiente.

Tratamento de Resíduos e Consumo de Água

A Souza Cruz mostra comprometimento e cuidados com o meio ambiente desde o projeto de suas fábricas e usinas de processamento de fumo.

As unidades fabris contam com Estações de Tratamento de efluentes líquidos e todos os resíduos são destinados a processos de reciclagem, reutilização e/ou compostagem. Em 1999, o percentual de reciclagem destes resíduos na Souza Cruz era de 78%. No ano de 2008, foi atingido o número de 96% de resíduos reciclados. O resultado final do processo de tratamento dos efluentes líquidos já torna, em alguns casos, a água adequada para uso em sistemas de refrigeração, rega, lavagem de pisos e outros usos onde não existe a exigência de uso de água potável.

Gestão de Mudanças Climáticas

Em 2008, a Souza Cruz concluiu um estudo pioneiro, mostrando que suas emissões de gases de efeito estufa são neutras ou compensadas por práticas ambientais.

Trabalhando em conjunto com uma consultoria especializada e certificada por uma empresa de auditoria externa, a Companhia monitorou todas as atividades da cadeia produtiva – inclusive a parte relacionada à produção de fumo no campo – e concluiu que 91% de todas as emissões de gases de efeito estufa são neutras. O restante (9%) é compensado pelas árvores plantadas e/ou preservadas nas áreas de preservação, parques ambientais e reforestamentos mantidos pela Companhia.

[Topo](#)

Última atualização: 05/10/2011 18:02:41 GMT

[Acessibilidade](#) | [Fale conosco](#) | [Condições de uso](#) | [Sites do Grupo](#)



[Home](#) | [Central de ajuda](#) | [Mapa do site](#) | [Links](#) | [Fale conosco](#) | [Sites do Grupo](#)

Buscar

[English](#) | [Português](#)

Quem somos	Tabaco e seus produtos	Comércio e consumidores	Fumo e saúde	Sustentabilidade	Investidores	Carreira	Imprensa
----------------------------	--	---	------------------------------	---	------------------------------	--------------------------	--------------------------

Tradição em Responsabilidade Social
Regulamentação
Política de investimento social corporativo
Agricultura sustentável e meio ambiente
Desenvolvimento local sustentável
Participação cidadã
Relatório de Sustentabilidade 2012
Instituto Souza Cruz
Balanços de Carbono
Comunicação de Progresso

[Home](#) > [Sustentabilidade](#) > [Política de investimento social corporativo](#) > [Desenvolvimento local sustentável](#)

Desenvolvimento local sustentável

Voluntários Souza Cruz

O programa "Voluntários Souza Cruz" foi inspirado nas experiências bem-sucedidas dos grupos de voluntariado já existentes na Companhia. Com esse programa a Companhia disponibiliza ferramentas, informações e recursos para estimular o trabalho voluntário de seus colaboradores e assegurar o sucesso destas iniciativas, ao mesmo tempo em que reforça a cultura de responsabilidade social da Companhia e aprimora seu relacionamento com a comunidade. São duas campanhas realizadas anualmente, além do Sorrisão e do apoio financeiro a cerca de 40 projetos de voluntariado desenvolvidos por seus colaboradores nas comunidades ao longo do ano.



Em 2009, foram realizadas cerca de 220 ações voluntárias em todo o país, entre os 38 projetos desenvolvidos por voluntários e apoiados financeiramente pela empresa e as atividades realizadas nas campanhas: de Inverno, Sorrisão e Natal. Essa iniciativas engajaram cerca de três mil voluntários em uma rede de solidariedade que, em 2009, foi responsável por beneficiar mais de 25 mil pessoas, arrecadando e doando cerca de 15 toneladas de alimentos e mais de 30 mil itens entre roupas, cobertores, brinquedos e produtos de higiene e limpeza.

Sorrisão – Dia Nacional do Voluntariado Souza Cruz

Realizado sempre no último domingo de agosto em áreas públicas e/ou em organizações sociais sem fins lucrativos, é o dia em que alguns dos

[Compartilhe](#)

Outros sites

[Instituto Souza Cruz](#)

Nós não nos responsabilizamos pelo conteúdo de sites externos

Balancos de Carbono	<p>relacionamentos com a comunidade. São estas campanhas realizadas anualmente, além do Sorrisão e do apoio financeiro a cerca de 40 projetos de voluntariado desenvolvidos por seus colaboradores nas comunidades ao longo do ano.</p> <p>Em 2009, foram realizadas cerca de 220 ações voluntárias em todo o país, entre os 38 projetos desenvolvidos por voluntários e apoiados financeiramente pela empresa e as atividades realizadas nas campanhas: de Inverno, Sorrisão e Natal. Essa iniciativas engajaram cerca de três mil voluntários em uma rede de solidariedade que, em 2009, foi responsável por beneficiar mais de 25 mil pessoas, arrecadando e doando cerca de 15 toneladas de alimentos e mais de 30 mil itens entre roupas, cobertores, brinquedos e produtos de higiene e limpeza.</p> <p>Sorrisão – Dia Nacional do Voluntariado Souza Cruz Realizado sempre no último domingo de agosto em áreas públicas e/ou em organizações sociais sem fins lucrativos, é o dia em que alguns dos colaboradores da companhia se mobilizam para promover ações sociais em todo o Brasil.</p> <p>Projeto Computador Social Através da parceria entre Souza Cruz, sindicatos, prefeituras, federações e escolas do meio rural, esse programa busca ser uma ferramenta complementar para a erradicação da mão -de-obra infantil e adolescente nas lavouras de fumo.</p> <p>A partir da doação de computadores, recondicionados pela Souza Cruz, são criados núcleos de informática em escolas do meio rural.</p> <p>Projeto Frota Social Com o intuito de contribuir para o desenvolvimento local das comunidades, a Souza Cruz promove parceria com entidades beneficentes de todo o país, a partir da doação de veículos usados de sua frota.</p> <p>Topo</p> <p>Última atualização: 05/10/2011 18:02:42 GMT</p>
Comunicação de Progresso	

Acessibilidade | Fale conosco | Condições de uso | Sites do Grupo

[Home](#) | [Central de ajuda](#) | [Mapa do site](#) | [Links](#) | [Fale conosco](#) | [Sites do Grupo](#)

[English](#) | [Português](#)



Quem somos

Tabaco e seus produtos

Comércio e consumidores

Fumo e saúde

Sustentabilidade

Investidores

Carreira

Imprensa

Home > Sustentabilidade > Política de investimento social corporativo > Participação cidadã

Tradição em Responsabilidade Social

Regulamentação

Política de investimento social corporativo

Agricultura sustentável e meio ambiente

Desenvolvimento local sustentável

Participação cidadã

Relatório de Sustentabilidade 2012

Instituto Souza Cruz

Balancos de Carbono

Comunicação de Progresso

Participação cidadã

Responsabilidade Social: Aqui Tem

O Programa Responsabilidade Social: Aqui Tem, desenvolvido pela Souza Cruz em parceria com a Fundação Dom Cabral (FDC), tem o objetivo de conscientizar e educar seus parceiros, os varejistas, quanto ao comportamento socialmente responsável. Para isso, a empresa também tem firmado parcerias com entidades representativas do setor a fim de que seja atingida a maior quantidade de varejos.

A Souza Cruz acredita que apenas adultos conscientes e bem-informados acerca dos riscos associados ao consumo de cigarros podem optar por consumi-los. Por isso, um dos objetivos do Programa é zelar pelo cumprimento da lei 10.702/2003, que proíbe a venda de cigarros a menores de 18 anos.

O Futuro é Agora!

Realizado em parceria com o Sindicato da Indústria do Fumo (SindiTabaco) e a Associação dos Fumicultores do Brasil (Afubra), este programa busca a erradicação do trabalho infantil e adolescente na lavoura de fumo através da conscientização dos produtores rurais e de seus filhos sobre a importância de estudar.

As ferramentas do trabalho são materiais informativos, encontros com a comunidade e a utilização de orientadores agrícolas, que atuam

[Compartilhe](#)

Outros sites
[Instituto Souza Cruz](#)

Nós não nos responsabilizamos pelo conteúdo de sites externos




podem optar por consumi-los. Por isso, um dos objetivos do Programa é zelar pelo cumprimento da lei 10.702/2003, que proíbe a venda de cigarros a menores de 18 anos.

O Futuro é Agora!

Realizado em parceria com o Sindicato da Indústria do Fumo (SindiTabaco) e a Associação dos Fumicultores do Brasil (Afubra), este programa busca a erradicação do trabalho infantil e adolescente na lavoura de fumo através da conscientização dos produtores rurais e de seus filhos sobre a importância de estudar.



As ferramentas do trabalho são materiais informativos, encontros com a comunidade e a utilização de orientadores agrícolas, que atuam diretamente com os pais para a mudança de comportamento.

O programa, pioneiro no setor, teve início em 1998 e, a partir de 2008, foi iniciada a criação de uma Rede Social composta por agentes públicos e privados, além de representantes da indústria beneficiadora de fumo e entidades representativas dos produtores. A rede tem como principal objetivo debater questões relativas ao trabalho infantil e adolescente nas lavouras de fumo.

Jornada Escolar Ampliada

A educação como instrumento de erradicação do trabalho infantil. Essa é a proposta do projeto Jornada Escolar Ampliada, uma iniciativa da Souza Cruz em parceria com diversas prefeituras. Desde 2002, 1% do seu imposto de renda devido é doado ao Fundo para a Infância e Adolescência (FIA) de municípios que estejam comprometidos com a erradicação do trabalho infantil e desenvolvam projetos em linha com esse compromisso.

Em média um milhão de reais é investido anualmente na infraestrutura de escolas de diversos municípios brasileiros, visando uma melhoria na qualidade do Ensino Fundamental e do oferecimento de alternativas de ocupação e entretenimento educativo para as crianças no contraturno escolar.

[Topo](#)

Última atualização: 22/01/2013 19:57:52 GMT