

RESPONSABILIDADE EMPRESARIAL NO SETOR DO TABACO: UMA ANÁLISE PRELIMINAR DE SUSTENTABILIDADE E DA IMAGEM SETORIAL

1 INTRODUÇÃO

A reputação de uma empresa depende dos olhos de quem a observa (AGARWAL; OSIYEVSKYY; FELDMAN, 2015). Porém nem tudo que reluz é ouro, advertem Schons e Steinmeier (2016) em uma analogia com a observação de Shakespeare de que os esforços das empresas para parecer socialmente responsáveis nem sempre são baseados em fatos. As organizações possuem “muitos olhos” sobre as suas ações e embora uma definição destes grupos de interesses (os *stakeholders*) possa ser ampla e inclusiva, não deixa de capturar a centralidade e a importância das diversas partes interessadas para o funcionamento contínuo de sucesso de qualquer organização (LANE; DEVIN, 2018).

As pesquisas na área de estratégias organizacionais têm procurado demonstrar a necessidade de explorar a integração do desenvolvimento sustentável na gestão organizacional (BARIN CRUZ *et al.*, 2007). Este tema tem sido abordado pela perspectiva organizacional e pode ser encontrada vasta literatura sobre a Responsabilidade Social Corporativa (RSC) desde a década de 1950 (CARROLL, 1999). Porém, a RSC refere-se à gestão da responsabilidade social dentro da empresa (STEURER *et al.*, 2005) e as empresas estão sendo exigidas por seus *stakeholders* a incorporar as demandas ambientais nas suas estratégias de atuação e relacionamento com fornecedores e clientes. Os gestores enfrentam o difícil desafio de atender às necessidades do mercado e às expectativas da sociedade (BECKMAN; KHARE; MATEAR, 2016). A ausência de respostas neste sentido pode colocar a empresa em uma situação de ostracismo frente à sociedade.

A consequência previsível é a perda de competitividade e a redução de seu valor econômico de mercado. Embora a competitividade organizacional seja um tema consolidado, vincular esta visão à gestão sustentável sob uma perspectiva das estratégias organizacionais e interorganizacionais ainda é um campo em construção (SRIVASTAVA, 2007). Sendo os processos produtivos levados a efeito pela transformação de matérias primas em um fluxo interorganizacional de criação de valor (KINDER, 2003) parece lógica a necessidade de estender a análise sobre a questão da sustentabilidade e da responsabilidade social corporativa à toda a cadeia de suprimentos (ANDERSEN; SKJOETT-LARSEN, 2009).

Esta lógica de sustentabilidade sob o enfoque intra e interorganizacional já está presente em trabalhos como os de Porter, Linde e Van Der (1995a;1995b), Porter e Kramer (2011) e Milstein e Hart (2003), reforçando que a sustentabilidade em seus três pilares (ELKINGTON, 2012) e a RSC são determinantes da continuidade dos negócios no longo prazo. É particularmente sobre este ponto que este artigo pode contribuir para ampliação do conhecimento sobre estratégias interorganizacionais voltadas à promoção da competitividade e também melhorar o entendimento sobre ações estratégicas procurando equilibrar os três pilares (*Triple Bottom Line* - TBL) que dão suporte ao conceito de sustentabilidade em um setor altamente controverso como o setor do tabaco. É exatamente dentro desta perspectiva que se coloca como objetivo central deste artigo, apresentar e interpretar a compreensão do público geral sobre a responsabilidade econômica e socioambiental corporativa na indústria do tabaco.

Irigaray, Vergara e Araújo (2017) sugerem uma agenda de pesquisa focada no conteúdo das mensagens organizacionais que demonstram os diferentes níveis de entendimento e comprometimento com a RSC. Mais recentemente, Loviscek (2021), constatou que as publicações acerca do tema vêm crescendo desde 2015 e mesmo sendo um tema abordado a mais de 20 anos, continua presente e relevante no contexto estratégico e da gestão organizacional. A RSC está se tornando cada vez mais importante no mundo corporativo. Em

particular, empresas que atuam em setores controversos e até mesmo apresentam uma imagem negativa (por exemplo, empresas nas indústrias de tabaco e petróleo) parecem estar interessadas em mudar sua imagem negativa por meio de atividades de RSC (YOON; GÜRHAN-CANLI; SCHWARZ, 2006).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Sustentabilidade, RSC e a Perspectiva dos *Stakeholders*

Nas últimas décadas, as questões sociais e ambientais têm assumido importância crescente não só para a população em geral mas também para o mundo corporativo (SHAHZAD; RUTHERFORD; SHARFMAN, 2016). Esta transformação em uma sociedade mais planetariamente consciente impõe estratégias de negócios mais sistêmicas e desafia as formas tradicionais de negócios, exigindo novos conceitos sobre a missão corporativa e dos modelos de sucesso (HOFFMAN, 2018; GOOD; THORPE, 2020). A aplicação de práticas corporativas responsáveis cria uma imagem positiva do negócio e aumenta a satisfação do cliente (BELAS *et al.*, 2021) e demais *stakeholders* (FREEMAN; PHILLIPS; SISODIA, 2020).

O debate sobre estas questões ganhou força no meio organizacional com a difusão do modelo conhecido como o *Triple Bottom Line (TBL)*, ou tripé da sustentabilidade, que propõe avaliar o desempenho organizacional não somente pelo valor econômico, mas também e conjuntamente pelo valor social e ambiental criado ou destruído (ELKINGTON, 2012; SCHALTEGGER; HÖRISCH; FREEMAN, 2019). Assim, as organizações, percebidas como sistemas, são sustentáveis quando alcançam resultados positivos em termos econômicos, sociais e ambientais, impactando em suas estratégias e ações (DYLLICK; HOCKERTS, 2002).

Considerada em um sentido amplo, a sustentabilidade é a capacidade de um sistema se adaptar a mudanças endógenas ou exógenas por tempo indeterminado (DOVERS; HANDMER, 1992). Discutir sobre o caráter endógeno ou exógeno das motivações da sustentabilidade corporativa leva a uma reflexão sobre os diferentes motivos que impulsionam as organizações para a incorporação da sustentabilidade em suas estratégias. Neste sentido, as pressões e condições externas devem ser entendidas como a base das motivações que fazem com que a lógica da sustentabilidade seja incorporada às ações organizacionais (SIMÕES-COELHO; FIGUEIRA, 2021).

O entendimento de que as organizações possuem responsabilidades para com a sociedade é um tema que acompanha o próprio surgimento da empresa moderna. Conforme Carroll (1979) a discussão sobre a responsabilidade social das empresas tem como marco inicial a publicação de *Social Responsibilities of the Businessman* em 1953 por Howard R. Bowen, e que é considerado por muitos pesquisadores do tema como o primeiro livro definitivo sobre o assunto. Mas a evolução do conceito de responsabilidade social corporativa é ampla e complexa envolvendo a ética como preceito de ação e a necessária mudança de mentalidade e cultura corporativa (SOLANA-IBÁÑEZ; CARAVACA-GARRATÓN; TERUEL-SÁNCHEZ, 2020).

A ideia de que as organizações têm mais responsabilidades do que apenas atender às expectativas dos acionistas é muito influente no mundo dos negócios hoje (BECKMAN; KHARE; MATEAR, 2016). A responsabilidade social corporativa (RSC) foi transformada de uma ideia irrelevante pela maioria dos acadêmicos e especialistas em negócios para um dos conceitos mais ortodoxos e amplamente aceitos no mundo corporativo. Durante as últimas duas décadas, no entanto, o conceito de RSC foi progressivamente racionalizado e se tornou associado à sustentabilidade (SCHALTEGGER; HÖRISCH; FREEMAN, 2019) e aos

objetivos organizacionais mais amplos, como reputação e gestão de *stakeholders* (LEE, 2008).

O primeiro esforço significativo neste sentido foi produzido por Carroll em seu artigo de 1979 na *Academy of Management Review*, no qual apresenta um modelo conceitual tridimensional de desempenho social corporativo (CARROLL, 1979) que imediatamente ganhou aceitação e foi desenvolvido por outros, tornando-se um dos artigos mais citados no campo dos negócios e da sociedade (LEE, 2008). Neste modelo, os objetivos corporativos estão integrados na estrutura de responsabilidade social total dos negócios, que inclui categorias econômicas, jurídicas, ética e discricionárias.

O conceito de RSC é ampliado e aplicado sobre todas as atividades em que uma organização se envolve ao fazer negócios, bem como ao contexto competitivo da empresa (PORTER; KRAMER 2011). As organizações são atores sociais e suas ações econômicas estão frequentemente inseridas em relações sociais concretas (LEE, 2008). A RSC se refere às práticas de negócios que abordam as várias responsabilidades econômicas, legais, éticas e filantrópicas de uma organização no que concerne a uma ampla gama de *stakeholders* (CARROLL, 1979; 1999; LIN; PADLIANSYAH; LIN, 2019; AGUDELO; JÓHANNSDÓTTIR; DAVÍDSDÓTTIR, 2019). Isso implica em um desafio contínuo para as organizações reconhecer a representação equilibrada de interesses e demandas de vários grupos de partes interessadas em suas práticas de responsabilidade social corporativa (BECKMAN; KHARE; MATEAR, 2016).

O reconhecimento da influência dos *stakeholders* sobre o modo de atuação das organizações e de sua responsabilidade com a sociedade fez com que houvesse um aumento das abordagens de governança mais centradas nas partes interessadas (SHAHZAD; RUTHERFORD; SHARFMAN, 2016). Isto significa que as organizações estão cada vez mais assumindo o envolvimento das partes interessadas como um componente estratégico de suas atividades de RSC (LANE; DEVIN, 2018).

A Teoria de *Stakeholders* está intimamente ligada à ideia de estratégia desde o início e foi desenvolvida a partir da observação do mundo dos negócios e do processo global de criação de valor (FREEMAN; PHILLIPS; SISODIA, 2020). O texto seminal desta teoria pode ser atribuído a publicação do livro *Strategic Management: a Stakeholder Approach*, de R. Edward Freeman em 1984 (JONES; WICKS; FREEMAN, 2017). Um *stakeholder* é compreendido como um indivíduo ou grupo que pode influenciar o alcance dos objetivos estratégicos de uma organização ou é afetado pelas estratégias organizacionais (FRIEDMAN; MILES, 2002; FREEMAN; PHILLIPS; SISODIA, 2020). O conceito envolve grupos e indivíduos dos quais depende o sucesso ou o fracasso de uma organização (FREEMAN, 2010). Assim, estão compreendidos neste conceito clientes, concorrentes, proprietários, mídia, empregados, fornecedores, sindicatos, ambientalistas, comunidade local, agentes governamentais entre outros grupos e organizações não governamentais (FREEMAN, 2010; 2015).

Sendo o conceito de *stakeholders* muito amplo, é necessário distinguir entre distinguir entre grupos de partes interessadas de alta proximidade e de baixa proximidade. Intimamente relacionado a esta distinção está o conceito de proximidade das partes interessadas, que é definido pela proximidade espacial (DRISCOLL; STARIK, 2004). A distinção entre alta e baixa proximidade é relevante para avaliar a percepção e o impacto de ações de RSC. Os *stakeholders* de alta proximidade são caracterizados por baixa distância física com as organizações e normalmente estão envolvidos com as suas ações. Graças à sua proximidade, eles podem desenvolver um bom entendimento das atividades reais de uma organização. De modo inverso, os *stakeholders* de baixa proximidade estão distantes fisicamente das organizações e pouco estão envolvidos com estas. O público em geral pode ser classificado como *stakeholders* de baixa proximidade (SCHONS; STEINMEIER, 2016). Considerar o

papel da proximidade dos *stakeholders* (locais ou globais) na definição do nível de reconhecimento da responsabilidade corporativa é de importância estratégica para organizações que operam em vários países, pois a dimensão local e internacional tendem a apresentar diferenças na sua percepção. As organizações precisam levar em consideração as identidades nacionais e globais de seus *stakeholders* que contribuem para o reconhecimento de suas ações (PUNCHEVA-MICHELOTTI; HUDSON; MICHELOTTI, 2018).

A perspectiva de *stakeholders* quando associada ao conceito de responsabilidade social corporativa (RSC) aponta para a necessidade de estender o modelo de planejamento estratégico corporativo para incluir especialmente as influências externas que podem assumir posições contrárias aos objetivos organizacionais (FREEMAN, 2010). Em geral, estes são grupos não tradicionais de poder, caracterizados por seus interesses especiais em relação aos aspectos de sustentabilidade. O modelo dos *stakeholders* aproximou as organizações dos grupos de atores que exercem pressões sobre elas e favoreceu a legitimação de posturas de resposta. O componente estratégico desta postura está sustentado na lógica de que a diferença entre objetivos econômicos e sociais perde a relevância dado que o problema central é a sobrevivência da empresa (LEE, 2008). Nesse sentido, o comportamento dos *stakeholders* é considerado uma restrição à estratégia desenvolvida para melhor adequar os recursos corporativos ao seu ambiente (FREEMAN, 2015).

Ao envolver os *stakeholders* em torno da RSC as organizações podem alcançar os seus objetivos de sustentabilidade (DOBELE *et al.*, 2014) e, além disso, assegurar que as decisões e atividades organizacionais sejam socialmente aceitáveis (GREEN; HUNTON-CLARKE, 2003). As atividades de RSC têm sido adotadas com base nas evidências de que os consumidores estão dispostos a dar mais atenção às empresas socialmente responsáveis. Deste modo, as ações de RSC focam nas preocupações dos consumidores, com o objetivo de criar uma imagem corporativa favorável e desenvolver um relacionamento positivo com os *stakeholders* (YOON; GÜRHAN-CANLI; SCHWARZ, 2006). As ações de RSC passam a consistir em ferramentas estratégicas efetivas, através das quais os gestores passam a influenciar as percepções dos agentes externos sobre suas organizações, no sentido de que as suas operações estão alinhadas com práticas socialmente afiançadas (GROUGIOU; DEDOULIS; LEVENTIS, 2016).

Vários estudos demonstram esta perspectiva estratégica da incorporação da visão dos *stakeholders* nas ações de RSC estabelecendo uma relação positiva com o desempenho econômico, evidenciando que as organizações se beneficiam dos ambientes positivos que elas mesmas criam por meio de suas ações de RSC. Além disso, as ações de RSC são mais intensivas em setores que possuem efeitos negativos sobre seus *stakeholders* (BLASI; CAPORIN; FONTINI, 2018).

As expectativas criadas pelos *stakeholders* cada vez mais pressionam as organizações em relação à ética e ao papel social dos seus negócios. Estas pressões fazem com que as organizações justifiquem e relatem não apenas suas ações econômicas visando a sua legitimação (PIZZI *et al.*, 2021), mas também seu comportamento ambiental e social (VOLLERO *et al.*, 2019). integrar a RSE aos sistemas de governança e gestão da empresa se torna crucial para a criação de valor a longo e médio prazo (VENTURELLI; COSMA; LEOPIZZI, 2018).

É importante marcar que a necessidade de envolver os *stakeholders* nas atividades de RSC é ainda mais forte para organizações que fazem parte de setores industriais controversos. Esse tipo de organização é desafiada a prestar contas de sua conduta, a fim de promover a credibilidade das comunicações sobre sua RSC. Organizações que atuam em setores controversos precisam prestar mais atenção ao comprometimento das partes interessadas, independentemente da estratégia de comunicação adotada, do que aquelas que operam em setores não controversos (VOLLERO *et al.*, 2019).

2.2 Indústrias Controversas, Tabaco e RSC

Em termos de responsabilidade corporativa as indústrias controversas se distinguem das demais por dois motivos principais. Em primeiro lugar, devido aos seus impactos exacerbados, as atividades de RSC são incapazes de corresponder às de contextos não controversos. Em segundo lugar, devido ao status controverso, os *stakeholders* reagem de maneira diferente às práticas responsáveis, levando a discrepâncias significativas em relação aos resultados de RSC em comparação com os demais setores não controversos (AQUEVEQUE; RODRIGO; DURAN, 2018).

As indústrias controversas são normalmente identificadas em termos de seus custos sociais e de saúde pública, por exemplo, tabaco, jogos de azar, álcool, armamentos ou de custos ambientais, como por exemplo a indústria química, petroleira, de energia nuclear e mineradoras (AQUEVEQUE; RODRIGO; DURAN, 2018; KILIAN; HENNIGS, 2014; CAI; JO; PAN, 2012;). Esses setores são polêmicos porque suas atividades principais, apesar de legais e legítimas (VOLLERO *et al.*, 2019), são julgados pela sociedade com base nas normas e valores sociais.

Para estabelecer relações de confiança com os *stakeholders*, as organizações que estão inseridas em indústrias controversas costumam empregar uma estratégia principal de legitimação (PIZZI *et al.*, 2021). Estas organizações que sofrem de avaliações sociais negativas recorrem às ações de RSC, uma vez que tais práticas sinalizam conformidade e congruência com os valores corporativos geralmente aceitos e suas estratégias defensivas constituem excelentes exemplos para empresas que enfrentam graves desafios de reputação (GROUGIOU; DELOULIS; LEVENTIS, 2016).

Nesta linha de estratégia as empresas de tabaco constituem um exemplo expressivo, pois começaram a se posicionar como bons cidadãos corporativos. Por outro lado, o esforço para o envolvimento da RSC na indústria do tabaco não é apenas fortemente criticado pelas ONGs anti-tabaco. Alguns opositores, como a Organização Mundial da Saúde, chegaram a questionar categoricamente a possibilidade de responsabilidade social na indústria do tabaco em virtude de uma contradição inerente ao seu produto final (PALAZZO; RICHTER, 2005).

Pesquisando sobre a RSC no setor do tabaco, Palazzo e Richter (2005) evidenciaram que as empresas do setor se encontram no menor nível possível de aceitação social. Nessa circunstância, empresas devem adotar uma abordagem baseada em integridade máxima no nível transacional de suas operações. Conforme estes autores, as empresas de tabaco precisam aceitar que estão lutando pelo mero direito de existir. A indústria do tabaco encontra-se no nível mais baixo de aceitação pública e quanto menor a legitimidade percebida de uma empresa, maior é o ceticismo dos *stakeholders* quanto às suas tentativas de legitimação. Por essa razão, as ações de RSC na indústria do tabaco devem ser orientadas por transações, ou seja, as empresas de tabaco são avaliadas por seus esforços para promover a integridade da sua cadeia de suprimentos (PALAZZO; RICHTER, 2005).

Bossle *et al.* (2015) estudaram as práticas de RSC na indústria brasileira do tabaco, destacando que as práticas de RSC e o poder exercido pelas empresas do setor na região produtora criaram uma imagem positiva da indústria frente ao governo local e também em setores específicos dos governos regional e federal. Por outro lado, a indústria de tabaco é criticada pela dependência econômica causada aos agricultores e também pela nocividade de seus produtos finais.

Na indústria brasileira do tabaco as práticas de RSC geralmente estão relacionadas às restrições ao trabalho infantil e às políticas de uso de equipamentos de proteção individual (EPI) pelos agricultores na lavoura. Essas práticas são resultado de pressões da própria indústria cigareira que exige matérias-primas rastreáveis. Também o sistema integrado de

produção adotado nas relações entre indústria beneficiadora e agricultores é visto por determinados *stakeholders* como uma forma concreta de domínio que produz a dependência do agricultor em relação à indústria do tabaco (BOSSLE *et al.*, 2015).

Mais recentemente Aqueveque; Rodrigo; Duran (2018), desenvolveram um projeto experimental baseado em uma empresa internacional de tabaco e coletaram dados com estudantes de uma universidade chilena. O objetivo era estudar as indústrias controversas para identificar os aspectos específicos desses setores que podem afetar as bases da ligação entre o desempenho em termos de responsabilidade social e a reputação corporativa. Os resultados demonstraram que as empresas de tabaco projetam e implementam iniciativas de RSC para ganhar reputação corporativa. As descobertas desses autores implicam na necessidade dos *stakeholders* perceberem que as atividades de RSC de empresas do tabaco devem apoiar causas que não estão alinhadas com seu negócio principal para reduzir sua imagem negativa.

2.3 Imagem Organizacional

As empresas que atuam em indústrias controversas convivem permanentemente com a possibilidade de enfrentar pautas negativas repercutidas pela mídia. Assim, permanecem constantemente sob o microscópio social dos julgamentos de valor. (GROUGIOU; DEDOULIS; LEVENTIS, 2016). Estudos de RSC frequentemente têm destacado que as organizações que operam em indústrias controversas precisam identificar cuidadosamente novos paradigmas comunicacionais para aumentar a confiança dos *stakeholders* (PIZZI *et al.*, 2021).

De modo geral, as organizações de setores altamente controversos são mais propensas a comunicar as suas ações relacionadas à RSC do que as empresas de setores considerados menos controversos (VOLLERO *et al.*, 2019; KILIAN; HENNIGS, 2014). Entretanto, o estudo da comunicação de RSC das indústrias controversas é particularmente intrigante, devido à natureza conflitante da RSE e das controvérsias intrínsecas destas indústrias. Embora setores polêmicos, como petróleo, mineração e as indústrias do tabaco, são mais propensas a investir em campanhas de RSC, infelizmente, enfrentam maiores dificuldades de melhorar a imagem corporativa devido à natureza polêmica de seus negócios (SONG; WEN, 2020).

As ações de RSC são importantes para as organizações porque influenciam a reputação, a fidelidade dos consumidores, a atração de bons funcionários, o aumento de valor nas ações de empresas de capital aberto, assim como reduzem os riscos de processos e boicotes (LEE, 2008). Quando os *stakeholders* observam que uma organização apoia causas que valem a pena, passam a atribuir elevados padrões éticos a ela, melhorando, assim, a percepção sobre a sua imagem (YOON; GÜRHAN-CANLI; SCHWARZ, 2006). O engajamento em ações estratégicas e socialmente responsáveis de RSC permite que as organizações reduzam o risco e melhorem a imagem corporativa (VENTURELLI; COSMA; LEOPIZZI, 2018).

3 METODOLOGIA

Para atingir seus objetivos, a pesquisa assumiu caráter exploratório e optou por uma metodologia descritiva-explicativa (COOPER; SCHINDLER, 2011; GRAY, 2012). O processo de coleta de dados empregou o método de *Survey*, que consiste em recolher dados através de mecanismos próprios (questionários) que permitam coletar informações sobre um determinado assunto. Este método de obter informações segundo Malhotra (2011), está fundamentado na interrogação dos participantes, dos quais se espera, através de perguntas fechadas, captar seu comportamento, intenções, atitudes, percepção, motivações e características demográficas e de estilo de vida.

Sustentado no referencial teórico, foi elaborado um questionário fechado que foi disponibilizado na plataforma *Google Docs Forms* com as possibilidades de resposta codificadas em uma Escala Likert (MALHOTRA, 2011) de cinco pontos (WILLITS; THEODORI; LULOFF, 2016; CHYUNG, 2017). O questionário foi aplicado para pré-teste no período de 04 a 22 de setembro 2020 resultando em 32 respondentes e submetido ao teste do Coeficiente Alpha de Cronbach seguindo as recomendações de Hora, Monteiro e Arica (2010), Martins (2006), Santos (1999) e Crutzen e Peters (2017) que reportou índices satisfatórios.

A opção para a aplicação do questionário que se mostrou mais viável foi por meio da utilização de redes sociais seguindo a estratégia do tipo “bola de neve” (BIERNACKI; WALDORF, 1981; FALEIROS *et al.*, 2016; COSTA, 2018). A coleta de dados foi levada a efeito no período de 20 outubro a 15 de novembro de 2020, resultando em uma amostra de 394 respostas das quais 390 foram consideradas válidas (até duas perguntas não respondidas). Os dados desta etapa foram tabulados em planilha eletrônica e submetidos a testes de estatística descritiva e estatística multivariada, em específico, análise fatorial, o que permitiu o agrupamento das variáveis em fatores que melhor explicam a variância dos dados. Basicamente foram conduzidas as estatísticas descritivas e o teste t.

A metodologia utilizada é semelhante à que foi desenvolvida por Aqueveque, Rodrigo e Duran (2018) que tinha por objetivo investigar a relação entre reputação organizacional e ações de RSC de uma companhia multinacional de tabaco no Chile e para atingir este objetivo coletaram uma amostra de 360 alunos do último ano de graduação de uma universidade chilena. Entende-se que a estrutura e perfil de respondentes advindos da sociedade em geral empregados neste estudo extrapola a visão dos estudantes, representando maior amplitude.

A confiabilidade do instrumento foi avaliada através da utilização de três ações diagnósticas: Alfa de Cronbach para o instrumento, Alfa de Cronbach para a dimensão e a correlação item-total corrigido. Um critério de 0,3 é normalmente recomendado para a correlação item-total apropriada (KLINE, 1993). A relação entre as diferentes variáveis foi avaliada através dos coeficientes de correlação de Pearson.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise descritiva permitiu identificar o perfil dos respondentes (ligação com o setor rural, idade e estado), as percepções em relação às dimensões econômica, social, ambiental e imagem do setor. Em sua maioria, os respondentes não possuem relação com o setor rural (45%), seguindo por filhos de produtor rural (34%), neto de produtor rural (17%) e o produtor rural (4%). A amostra em sua maioria ficou entre 18 e 30 anos (46%) e entre 31 e 60 anos (36%). Maiores de 60 anos (11%) e até 18 anos (7%) representaram apenas 18% da amostra. Em relação ao estado do respondente, em sua maioria foi o Rio Grande do Sul (84%), seguido por Santa Catarina (10%). Outros estados, como por exemplo, Espírito Santo, Goiás, Mato Grosso, Pernambuco, Piauí, Paraná, Rio de Janeiro e São Paulo, representaram apenas 6%.

Em relação aos três pilares da RSC, as percepções dos respondentes estavam mais relacionadas à dimensão econômica (3,41), seguida da social (3,33) e ambiental (3,25). Na questão econômica, o que mais se destacou foi o fato de que a produção do tabaco ser uma alternativa para obter uma renda superior nas pequenas propriedades rurais (BEGNIS; AREND; ALIEVI, 2017; BRUM *et al.*, 2020). O lucro com a produção do tabaco possibilita ao produtor investir em melhorias (pessoas, maquinários e tecnologias) na estrutura de produção da sua propriedade (3,77) e permite ao agricultor alcançar maior eficiência no uso dos recursos de sua propriedade rural (3,63), também se destacaram nessa dimensão. Outro ponto relevante que foi identificado, apresentando a menor média (2,75), foi que os

respondentes têm dificuldade em identificar iniciativas das empresas do setor para a independência e autonomia econômica dos produtores de tabaco (BRUM *et al.*, 2020).

Na dimensão social, foi encontrado um equilíbrio nas respostas, demonstrando um papel social das empresas do tabaco no desenvolvimento da região. Foi identificada a maior média nas dimensões: a produção pode oferecer melhores condições de acesso a bens de consumo, educação e lazer para as famílias dos produtores (3,80). Outro ponto que se pode destacar é que produzir tabaco permite que as famílias do campo possam manter as suas propriedades rurais de geração para geração (3,59) (MARIN; REDIN; DA COSTA, 2014; DE RAMOS; ANGNES; DA COSTA, 2018).

A dimensão ambiental apresentou respostas com as médias muito semelhantes entre si. Pode-se destacar que os respondentes destacaram que a reciclagem de materiais, o descarte correto dos resíduos, a utilização de energia de fontes renováveis e as boas práticas ambientais representam ações efetivas no setor do tabaco (3,59). As demais médias ficaram muito próximas: preservação do meio ambiente e dos recursos naturais é uma preocupação fundamental para as empresas do setor do tabaco (3,29), produção de tabaco segue princípios coerentes com as atuais preocupações com a sustentabilidade ambiental (3,25) e que as empresas do setor do tabaco promovem ações efetivas para a preservação do meio ambiente e dos recursos naturais (3,23). Entretanto, apresentou uma maior discordância no que diz respeito a produção de tabaco ser uma atividade rural com baixo impacto sobre os recursos da natureza (2,93) (TROIAN; WIZNIEWSKY; DALCIN, 2009).

Por fim, a imagem do setor apresentou uma média inferior às dimensões da RSC (3,09). Foi identificado que o setor do tabaco contribui genuinamente com a comunidade onde atua (3,58) e que a indústria do tabaco é um setor que tem alta integridade (3,28). Entretanto, alguns aspectos merecem uma atenção maior, no que diz respeito à indústria do tabaco tem imagem melhor que a de outros setores da indústria (2,73) e que a indústria do tabaco tem boa reputação (2,83). Na ‘Tabela 1’, é apresentada a síntese das médias em cada uma das dimensões da RSC e da imagem do setor do tabaco.

Tabela 1: Análises descritivas da sustentabilidade e da imagem organizacional.

Dimensão e elementos		Número (n)	Média	Desvio-padrão
ECONOMICA		390	3,41	1,23
E1	As empresas do setor do tabaco estão preocupadas com a renda do produtor rural.	389	2,93	1,24
E2	Conheço iniciativas das empresas do setor direcionadas para a independência e autonomia econômica dos produtores de tabaco.	390	2,75	1,42
E3	Produzir tabaco é uma alternativa de obter uma renda superior nas pequenas propriedades rurais.	389	<u>3,99</u>	1,13
E4	A produção de tabaco permite ao agricultor alcançar maior eficiência no uso dos recursos de sua propriedade rural.	388	3,63	1,19
E5	O lucro com a produção do tabaco possibilita ao produtor investir em melhorias (pessoas, maquinários e tecnologias) na estrutura de produção da sua propriedade.	390	3,77	1,17

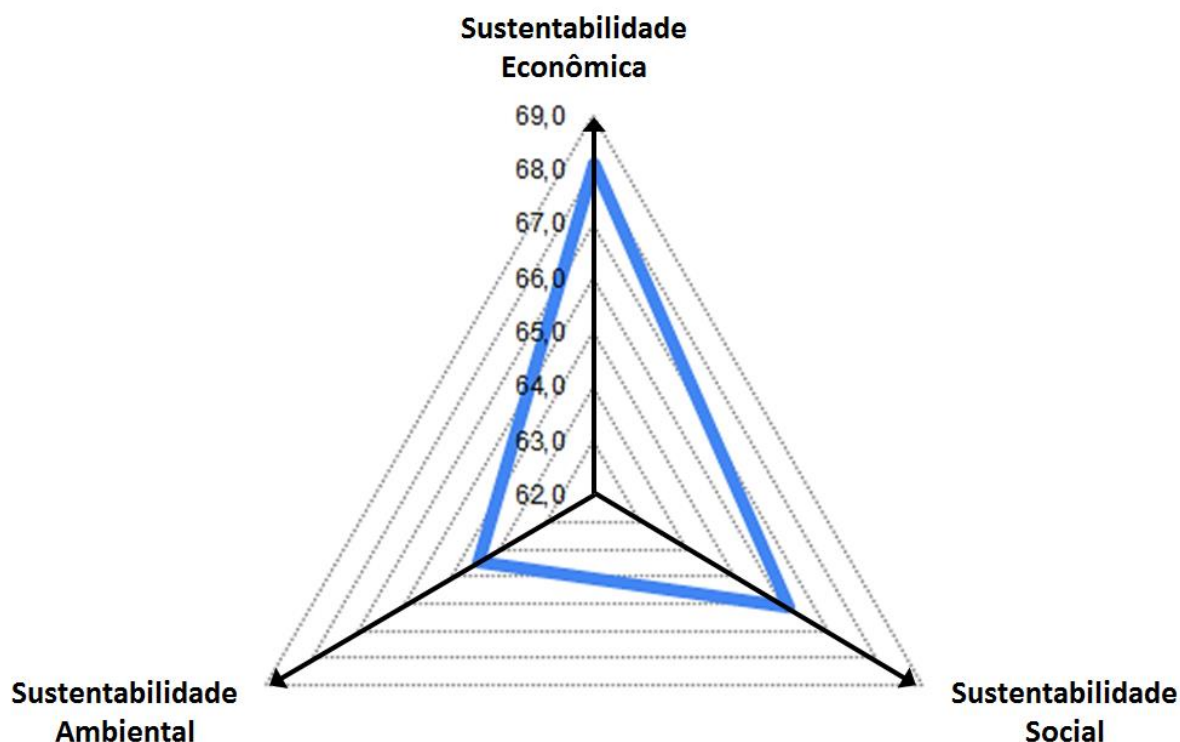
SOCIAL	389	3,33	1,26
S1 A promoção da qualidade de vida no campo e do bem estar social dos produtores de tabaco é uma preocupação das empresas do setor.	387	3,02	1,36
S2 Produzir tabaco permite que as famílias do campo possam manter as suas propriedades rurais de geração para geração.	388	3,59	1,22
S3 Existem importantes ações sendo desenvolvidas pelas empresas do setor do tabaco com o objetivo de promover socialmente e dignificar o produtor rural e sua família.	386	3,10	1,24
S4 A produção do tabaco se reflete em uma posição de reconhecimento do agricultor frente ao conjunto da sociedade.	386	3,15	1,26
S5 Produzindo tabaco os agricultores podem oferecer melhores condições de acesso a bens de consumo, educação e lazer para as suas famílias.	389	3,80	1,23
AMBIENTAL	388	3,25	1,33
A1 A produção de tabaco é uma atividade rural com baixo impacto sobre os recursos da natureza.	387	2,93	1,43
A2 A preservação do meio ambiente e dos recursos naturais é uma preocupação fundamental para as empresas do setor do tabaco.	388	3,29	1,42
A3 A produção de tabaco segue princípios coerentes com as atuais preocupações com a sustentabilidade ambiental.	386	3,25	1,27
A4 As empresas do setor do tabaco promovem ações efetivas para a preservação do meio ambiente e dos recursos naturais que envolvem desde o produtor rural até a indústria.	385	3,23	1,29
A5 A reciclagem de materiais, o descarte correto dos resíduos, a utilização de energia de fontes renováveis e as boas práticas ambientais representam ações efetivas no setor do tabaco.	386	3,58	1,22
IMAGEM	389	3,09	1,34
I1 Eu sempre tive uma boa impressão da indústria do tabaco.	388	3,04	1,41
I2 A indústria do tabaco tem imagem melhor que a de outros setores da indústria.	388	2,73	1,32
I3 A indústria do tabaco tem boa reputação.	389	2,83	1,33
I4 O setor do tabaco contribui genuinamente com a comunidade onde atua.	387	3,58	1,31
I5 A indústria do tabaco é um setor que tem alta integridade.	388	3,28	1,31

Fonte: Elaborado pelos autores.

Além disso, foi realizada uma análise da avaliação das ações de RSC na indústria do tabaco conforme o peso atribuído para cada dimensão da sustentabilidade (ELKINGTON, 2012), segundo a percepção dos *stakeholders* apresentado na 'Figura 1'. Os dados consistem em um índice no qual cada dimensão da sustentabilidade (social, econômica e ambiental)

pode ter uma pontuação máxima de 100 pontos. Para chegar aos resultados foi utilizada uma equação na qual o índice de cada dimensão é igual à soma da pontuação de todos os itens que medem a dimensão, multiplicado por 100 e dividido pela pontuação total máxima de resposta para a dimensão.

Figura 1: Percepção dos *stakeholders* sobre a sustentabilidade da RSC na indústria do tabaco.



Fonte: Elaborado pelos autores.

De acordo com os resultados obtidos, os *stakeholders* percebem que a dimensão econômica da sustentabilidade é a que se apresenta mais visível na indústria do tabaco. Além disso, é possível indicar que o caráter ambiental das ações de RSC dessa indústria é menos reconhecido por seus *stakeholders*.

Outra análise realizada, foi o test t para avaliar a diferença de médias entre cada um dos perfis identificados na pesquisa em relação a ligação com o setor rural, idade e região. Na análise da ligação do produtor rural foi criado dois grupos de respondentes (nenhuma relação e alguma relação – produtor, filho ou neto de produtor). Não foi identificadas diferenças significativas entre os respondentes, com exceção da percepção em relação à reciclagem de materiais, o descarte correto dos resíduos, a utilização de energia de fontes renováveis e as boas práticas ambientais representam ações efetivas no setor do tabaco. Além disso, foi identificado que o grupo considerado com nenhuma relação com a produção apresentou uma média inferior aos que possuem alguma relação.

Em relação a região, os grupos criados foram os moradores do RS e fora do RS (Santa Catarina, Pernambuco, Piauí, Paraná, Goiás, São Paulo, Rio de Janeiro, Espírito Santo e Mato Grosso). Nessa análise foi identificada uma diferença de média na percepção de praticamente todas as questões. As médias dos respondentes de fora do RS foram maiores do que as do RS. As diferenças encontradas foram em relação a imagem setorial. Os respondentes de fora do RS tem uma percepção diferente em relação a indústria do tabaco tem imagem melhor que a de outros setores da indústria, setor do tabaco contribui genuinamente com a comunidade onde atua e indústria do tabaco é um setor que tem alta integridade.

A análise em relação à idade dos respondentes foi realizada em dois grupos. Um grupo de até 30 anos (até 18 e entre 18 e 30) e o outro grupo de 31 anos ou mais (entre 31 e 60 e maior de 60) foram definidos tendo como base as diferenças entre gerações. Torna-se importante a definição geracional em função das gerações após 1980, ou seja, a partir da geração Y. Esses indivíduos possuem maior identificação com o meio digital, o que altera as formas de busca e assimilação da informação (KUMAR; LIN, 2008).

Nesse teste foi identificado que na dimensão econômica a única questão percebida de forma igual nos grupos que a produção de tabaco permite ao agricultor alcançar maior eficiência no uso dos recursos de sua propriedade rural. Na dimensão social os respondentes dos grupos percebem de forma diferentes a promoção da qualidade de vida no campo e do bem estar social dos produtores de tabaco é uma preocupação das empresas do setor e que produzir tabaco permite que as famílias do campo possam manter as suas propriedades rurais de geração para geração. A percepção dos respondentes nas diferentes gerações em relação a dimensão ambiental é igual em relação a preservação do meio ambiente e dos recursos naturais é uma preocupação fundamental para as empresas do setor do tabaco e a reciclagem de materiais, o descarte correto dos resíduos, a utilização de energia de fontes renováveis e as boas práticas ambientais representam ações efetivas no setor do tabaco.

Na imagem setorial, os dois grupos apresentam uma percepção igual, com a exceção apenas na questão sobre a impressão da indústria do tabaco. No ‘Quadro 1’, é apresentado um resumo da análise dos teste t em relação aos grupos analisados.

Quadro 1: Resumo da análise dos testes t por grupos de análise.

		Diferença de percepção...		
		Ligação ao setor rural	Idade	Estado
E1	As empresas do setor do tabaco estão preocupadas com a renda do produtor rural.	=	≠	≠
E2	Conheço iniciativas das empresas do setor direcionadas para a independência e autonomia econômica dos produtores de tabaco.	=	≠	≠
E3	Produzir tabaco é uma alternativa de obter uma renda superior nas pequenas propriedades rurais.	=	≠	≠
E4	A produção de tabaco permite ao agricultor alcançar maior eficiência no uso dos recursos de sua propriedade rural.	=	=	≠
E5	O lucro com a produção do tabaco possibilita ao produtor investir em melhorias (pessoas, maquinários e tecnologias) na estrutura de produção da sua propriedade.	=	≠	≠
S1	A promoção da qualidade de vida no campo e do bem estar social dos produtores de tabaco é uma preocupação das empresas do setor.	=	≠	≠
S2	Produzir tabaco permite que as famílias do campo possam manter as suas propriedades rurais de geração para geração.	=	≠	≠
S3	Existem importantes ações sendo desenvolvidas pelas empresas do setor do tabaco com o objetivo de promover socialmente e dignificar o produtor rural e sua família.	=	=	≠
S4	A produção do tabaco se reflete em uma posição de reconhecimento do agricultor frente ao conjunto da sociedade.	=	=	≠
S5	Produzindo tabaco os agricultores podem oferecer melhores condições de acesso a bens de consumo, educação e lazer para as suas famílias.	=	=	≠
A1	A produção de tabaco é uma atividade rural com baixo impacto sobre os recursos da natureza.	=	≠	≠

A2	A preservação do meio ambiente e dos recursos naturais é uma preocupação fundamental para as empresas do setor do tabaco.	=	=	≠
A3	A produção de tabaco segue princípios coerentes com as atuais preocupações com a sustentabilidade ambiental.	=	≠	≠
A4	As empresas do setor do tabaco promovem ações efetivas para a preservação do meio ambiente e dos recursos naturais que envolvem desde o produtor rural até a indústria.	=	≠	≠
A5	A reciclagem de materiais, o descarte correto dos resíduos, a utilização de energia de fontes renováveis e as boas práticas ambientais representam ações efetivas no setor do tabaco.	≠	=	≠
I1	Eu sempre tive uma boa impressão da indústria do tabaco.	=	≠	≠
I2	A indústria do tabaco tem imagem melhor que a de outros setores da indústria.	=	=	=
I3	A indústria do tabaco tem boa reputação.	=	=	≠
I4	O setor do tabaco contribui genuinamente com a comunidade onde atua.	=	=	=
I5	A indústria do tabaco é um setor que tem alta integridade.	=	=	=

Fonte: Elaborado pelos autores.

5 CONCLUSÃO

Embora a literatura especializada aponte para uma menor atenção ao pilar social da sustentabilidade (AHMADI; KUSI-SARPONG; REZAEI, 2017; BAI, *et al.*, 2019), a pesquisa sobre a RSC mostrou que a percepção dos *stakeholders* coloca o pilar ambiental como sendo o que recebe menor atenção por parte das organizações do setor do tabaco. Em termos de imagem corporativa, a pesquisa revelou que a imagem setorial do tabaco é percebida de forma negativa por grande parte dos *stakeholders*, confirmando a perspectiva de que mesmo sendo um setor atuante, com ações voltadas ao desenvolvimento das comunidades onde atuam não consegue reverter a percepção negativa acerca do produto final da cadeia (PALAZZO; RICHTER, 2005; KILIAN; HENNIGS, 2014; AQUEVEQUE; RODRIGO; DURAN, 2018).

Acerca dos resultados do pilar econômico foi identificada com clareza a relevância do setor como fonte para a geração de renda. Entende-se que pode ampliar sua capacidade de aumento de renda médias das famílias e ampliação dos lucros, além de eficiência operacional. Todavia, ainda é preciso aumentar a orientação para a noção de trabalho suficiente para as famílias, atendendo com maior precisão aos objetivos de renda e suficiência econômica. No pilar social é perceptível o desenvolvimento das regiões de atuação, o que não é percebido na comunidade exterior ao contexto produtivo (área de atuação da agricultura do tabaco). Pode-se ampliar o desenvolvimento do produtor como ator reconhecido na economia local, regional e nacional, o que elevaria a percepção positiva da área como um todo.

Nos critérios do pilar ambiental, percebe-se que o setor é reconhecido por suas práticas sustentáveis, o que precisa ser disseminado para as gerações que se informam com mídias tecnologicamente mais versáteis, ou seja, a comunicação a partir da geração Y. Efetivamente o setor do tabaco foi identificado e é reconhecido como um atuante efetivo nas questões ambientais, entretanto, é preciso evoluir na construção da noção de que o tabaco é uma atividade de baixo impacto aos recursos naturais. Por fim, nas questões de imagem setorial este estudo avança para a construção de uma imagem pragmática do setor, onde foi possível verificar integridade e genuína contribuição para a sociedade de pertencimento (região). Ainda que a imagem setorial não seja inferior a de outros setores econômicos, também não representa uma posição melhor que outras indústrias ou cultivos, o que expõe a possibilidade do setor avançar na construção da sua imagem.

Este estudo apresenta uma noção preliminar acerca da sustentabilidade e da imagem setorial da indústria do tabaco, o que será aprimorado com novas análises, bem como técnicas complementares de pesquisa. Uma avaliação dos resultados através de mesas de discussão já foi iniciada junto de entidades setoriais e entidades da sociedade local, o que futuramente será ampliado para as indústrias processadoras do tabaco. Embora seja uma abordagem de caráter prioritariamente descritivo, os *insights* obtidos demonstram que diferentemente do senso comum, o setor do tabaco não é conhecido pela sociedade em geral, o que se torna evidente quando do afastamento dos Estados do sul do Brasil (Estados produtores de tabaco).

Apesar da sua classificação como setor de atividade controversa na indústria, o tabaco representa uma atividade lícita e legalmente regulamentada, além de proporcionar a renda de significativo número de famílias e até mesmo de municípios inteiros. Partindo da noção do objetivo de desenvolvimento do trabalho e renda dignos, o setor se torna contexto de estudo.

REFERÊNCIAS

- AHMADI, H. B.; KUSI-SARPONG, S.; REZAEI, J. Assessing the social sustainability of supply chains using Best Worst Method. **Resources, Conservation and Recycling**, v. 126, p. 99-106, 2017.
- AGUDELO, M. A. L.; JÓHANNSDÓTTIR, L.; DAVIDSDÓTTIR, B. A literature review of the history and evolution of corporate social responsibility. **International Journal of Corporate Social Responsibility**, v. 4, n. 1, p. 1-23, 2019.
- ANDERSEN, M.; SKJOETT-LARSEN, T. Corporate social responsibility in global supply chains. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 14, n. 2, p. 75-86, 2009.
- AQUEVEQUE, C.; RODRIGO, P.; DURAN, I. J. Be bad but (still) look good: can controversial industries enhance corporate reputation through CSR initiatives?. **Business Ethics: A European Review**, v. 27, n. 3, p. 222-237, 2018.
- BAI, C. *et al.* Social sustainable supplier evaluation and selection: a group decision-support approach. **International Journal of Production Research**, v. 57, n. 22, p. 7046-7067, 2019.
- BARIN CRUZ, L. *et al.* Company and society. **Management Decision**, v. 45, n. 8, p. 1297-1319, 2007.
- BECKMAN, T.; KHARE, A.; MATEAR, M. Does the theory of stakeholder identity and salience lead to corporate social responsibility? the case of environmental justice. **Social Responsibility Journal**, v. 12, n. 4, p. 806-819, 3 out. 2016.
- BEGNIS, H. S. M.; AREND, S. C.; ALIEVI, R. M. Confiança, Comportamento Oportunista e Quebra de Contratos na Cadeia Produtiva do Tabaco. **Brazilian Journal of Management/Revista de Administração da UFSM**, v. 10, n. 5, p. 888-907, 2017.
- BELAS, J. *et al.* Corporate social responsibility and sustainability issues of small and medium-sized enterprises. **Corporate Social Responsibility Environment Management**, v. 28, p. 721-730, 2021.
- BIERNACKI, P.; WALDORF, Dn. Snowball sampling: Problems and techniques of chain referral sampling. **Sociological Methods & Research**, v. 10, n. 2, p. 141-163, 1981.
- BLASI, S.; CAPORIN, M.; FONTINI, F. A Multidimensional Analysis of the Relationship Between Corporate Social Responsibility and Firms' Economic Performance. **Ecological Economics**, v. 147, n. 1, p. 218-229, 2018.
- BOSSLE, M. B., *et al.* Contradictory perceptions on corporate social responsibility practices in the Brazilian tobacco industry. **Latin American Journal of Management for Sustainable Development**, v. 2, n. 3/4, p. 193-210, 2015.
- BRUM, A. L. *et al.* Cadeia produtiva do tabaco na Região Sul do Brasil: estudo da composição e do relacionamento dos seus agentes. **Research, Society and Development**, v. 9, n. 9, p. e852997769-e852997769, 2020.

CAI, Y.; JO, H.; PAN, C. Doing Well While Doing Bad? CSR in Controversial Industry Sectors. **Journal of Business Ethics**, v. 108, n. 4, p. 467-480, 9 jul. 2012.

CARROLL, A. B. A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. **Academy of Management Review**, v. 4, n. 4, p. 497-505, out. 1979.

CARROLL, A. B. Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. **Business & Society**, v. 38, n. 3, p. 268-295, 1999.

CHYUNG, S. Y. *et al.* Evidence-based survey design: The use of a midpoint on the Likert scale. **Performance Improvement**, v. 56, n. 10, p. 15-23, 2017.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. Métodos de pesquisa em administração. 10. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

COSTA, B. R. L. Bola de neve virtual: O uso das redes sociais virtuais no processo de coleta de dados de uma pesquisa científica. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, v. 7, n. 1, p. 15- 37, 2018.

CRUTZEN, R.; PETERS, G. Y. Scale quality: alpha is an inadequate estimate and factor-analytic evidence is needed first of all. **Health Psychology Review**, v. 11, n. 3, p. 242-247, 2017.

DE RAMOS, V. S.; ANGNES, J. S.; DA COSTA, Z. O futuro da fumicultura: o jovem rural e o dilema da sucessão geracional. **Desenvolvimento em Questão**, v. 16, n. 43, p. 548-572, 2018.

DOBELE, A. R., *et al.* An examination of corporate social responsibility implementation and stakeholder engagement: a case study in the Australian mining industry. **Business Strategy and the Environment**, v. 23, n. 3, p.145-159, 2014.

DOVERS, S. R.; HANDMER, J. W. Uncertainty, sustainability and change. **Global Environmental Change**, v. 2, n. 4, p. 262-276, 1992.

DRISCOLL C, STARIK M. The primordial stakeholder: advancing the conceptual consideration of stakeholder status for the natural environment. **Journal of Business Ethics**, v. 49, p.55-73, 2004.

DYLLICK, T.; HOCKERTS, K. Beyond the business case for corporate sustainability. **Business Strategy and the Environment**, v. 11, n. 2, p. 130-141, mar. 2002.

ELKINGTON, J. **Sustentabilidade: canibais com garfo e faca**. São Paulo: M.Books, 2012.

FALEIROS, F. *et al.* Uso de questionário online e divulgação virtual como estratégia de coleta de dados em estudos científicos. **Texto & Contexto Enfermagem**, v. 25, n. 4, p. 1-6, 2016.

FREEMAN, R. E. **Strategic Management: a stakeholder approach**. Cambridge: Cambridge University Press, 2010.

FREEMAN, R. E. Stakeholder Theory. In: **Wiley Encyclopedia of Management**. Chichester: John Wiley & Sons, 2015. p. 1-6.

FREEMAN, R. E.; PHILLIPS, R.; SISODIA, R. Tensions in Stakeholder Theory. **Business and Society**, v. 59, n. 2, p. 213-231, 2020.

FRIEDMAN, A. L.; MILES, S. Developing Stakeholder Theory. **Journal of Management Studies**, v. 39, n. 1, p. 1-21, jan. 2002.

GOOD, J.; THORPE, A. The Nature of Organizing: A Relational Approach to Understanding Business Sustainability. **Organization & Environment**, v. 33, n. 3, p. 359-383, 2020.

GRAY, D. E. **Pesquisa no mundo real**. 2. ed. Porto Alegre: Penso, 2012.

GREEN, A. O.; HUNTON-CLARKE L. A typology of stakeholder participation for company environmental decision-making. **Business Strategy and the Environment**, v. 5, n. 12, p. 292-299, 2003.

GROUGIOU, V.; DEDOULIS, E.; LEVENTIS, S. Corporate Social Responsibility Reporting and Organizational Stigma: The Case of “Sin” Industries. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 2, p. 905-914, 2016.

HOFFMAN, A. J. The Next Phase of Business Sustainability. **Stanford Social Innovation Review**, v. 16, n. 2, p. 34-39, 2018.

HORA, H. DA; MONTEIRO, G.; ARICA, J. Confiabilidade em questionários para qualidade: um estudo com o coeficiente alfa de Cronbach. **Produto & Produção**, v. 11, n. 1973, p. 85-103, 2010.

IRIGARAY, H. A. R.; VERGARA, S. C.; ARAÚJO, R. G. Responsabilidade social corporativa: o que revelam os relatórios sociais das empresas. **Organizações & Sociedade**, v. 24, n. 80, p. 73-88, 2017.

JONES, T. M.; WICKS, A. C.; FREEMAN, R. E. Stakeholder Theory: The State of the Art. In: **The Blackwell Guide to Business Ethics**. Oxford: Blackwell Publishing, 2017. p. 17-37.

KILIAN, T.; HENNIGS, N. Corporate social responsibility and environmental reporting in controversial industries. **European Business Review**, v. 26, n. 1, p. 79-101, 2014.

KINDER, Tony. Go with the flow: a conceptual framework for supply relations in the era of the extended enterprise. **Research Policy**, v. 32, n. 3, p. 503-523, 2003.

KUMAR, A.; LIM, H. Age differences in mobile service perceptions: comparison of generation Y and baby boomers. **Journal of Services Marketing**, v.22, n.7, p.568-577, 2008.

LANE, A. B.; DEVIN, B. Operationalizing Stakeholder Engagement in CSR: A Process Approach. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 25, n. 3, p. 267-280, 2018.

LEE, M. P. A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead. **International Journal of Management Reviews**, v. 10, n. 1, p. 53-73, 2008.

LIN, Y. C.; PADLIANSYAH, R.; LIN, T. C. The relationship and development trend of corporate social responsibility (CSR) literature: Utilizing bibliographic coupling analysis and social network analysis. **Management Decision**, v. 58, n. 4, p. 601-624, 2019.

LOVISCEK, V. Triple Bottom Line toward a Holistic Framework for Sustainability: A Systematic Review. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 25, n. 3, p. 1-11, 2021.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: foco na decisão**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

MARIN, J. O. B.; REDIN, E.; DA COSTA, F. F. Juventud Rural y trabajo en el cultivo de tabaco. **RELET-Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo**, v. 19, n. 31, p. 160-194, 2014.

MARTINS, G. A. Sobre Confiabilidade e Validade. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 8, n. 20, p. 1-12, 2006.

MILSTEIN, M. B.; HART, S. L. Creating sustainable value. **Academy of Management Executive**, v. 17, n. 2, p. 56-69, 2003.

PALAZZO, G.; RICHTER, U. CSR business as usual? The case of the tobacco industry. **Journal of Business Ethics**, v. 61, n. 4, p. 387-401, 2005.

PIZZI, S. *et al.* Social media as stakeholder engagement tool: CSR communication failure in the oil and gas sector. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 28, n. 2, p. 849-859, 30 mar. 2021.

PORTER, M.; KRAMER, M. R. Creating shared value. **Harvard Business Review**, v. 89, n. 1/2, p. 62-77, 2011.

PORTER, M. E.; LINDE, C. VAN DER. Toward a New Conception of the Environment: Competitiveness Relationship. **The Journal of Economic Perspectives**, v. 9, n. 4, p. 97-118, 1995a.

PORTER, M. E.; LINDE, C. VAN DER. Green and competitive: ending the stalemate. **Harvard Business Review**, v. 28, n. 6, p. 119-134, 1995b.

PUNCHEVA-MICHELOTTI, P.; HUDSON, S.; MICHELOTTI, M. The role of proximity to local and global citizens in stakeholders' moral recognition of corporate social responsibility. **Journal of Business Research**, v. 88, n. April, p. 234-244, 2018.

SANTOS, J. R. A. Cronbach's alpha: A tool for assessing the reliability of scales. **Journal of Extension**, v. 37, n. 2, p. 1-5, 1999.

SCHONS, L.; STEINMEIER, M. Walk the Talk? How Symbolic and Substantive CSR Actions Affect Firm Performance Depending on Stakeholder Proximity. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 23, n. 6, p. 358-372, 2016.

SHAHZAD, A. M.; RUTHERFORD, M. A.; SHARFMAN, M. P. Stakeholder-Centric Governance and Corporate Social Performance: A Cross-National Study. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 23, n. 2, p. 100-112, 2016.

SIMÕES-COELHO, M. F.; FIGUEIRA, A. R. Why Do Companies Engage in Sustainability? Propositions and a Framework of Motivations. **BAR – Brazilian Administration Review**, v. 18, n. 2, p. 1-32, 2021.

SOLANA-IBÁÑEZ, J.; CARAVACA-GARRATÓN, M.; TERUEL-SÁNCHEZ, R. Stakeholder perception on corporate reputation and management efficiency: Evidence from the Spanish Defence sector. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 27, n. 5, p. 2381-2399, 2020.

SONG, B.; WEN, J. Online corporate social responsibility communication strategies and stakeholder engagements: A comparison of controversial versus noncontroversial industries. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 27, n. 2, p. 881-896, 2020.

SRIVASTAVA, S. K. Green supply-chain management: A state-of-the-art literature review. **International Journal of Management Review**, v. 9, n. 1, p. 53-80, 2007.

SCHALTEGGER, J.; HÖRISCH, J.; FREEMAN, R. E. Business Cases for Sustainability: A Stakeholder Theory Perspective. **Organization & Environment**, v. 32, n. 3, p. 191-212, 2019.

STEURER, R. *et al.* Corporations, Stakeholders and Sustainable Development I: A Theoretical Exploration of Business–Society Relations. **Journal of Business Ethics**, v. 61, n. 3, p. 263-281, 2005.

TROIAN, A.; WIZNIEWSKY, J. G.; DALCIN, D. A Produção de fumo Versus a Sustentabilidade: um novo caminho a ser trilhado. **Revista Brasileira de Agroecologia**, v. 4, n. 2, 2009.

VENTURELLI, A.; COSMA, S.; LEOPIZZI, R. Stakeholder engagement: An evaluation of european banks. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 25, n. 4, p. 690-703, 2018.

VOLLERO, A. *et al.* Corporate social responsibility information and involvement strategies in controversial industries. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 26, n. 1, p. 141-151, jan. 2019.

WILLITS, F. K.; THEODORI, G. L.; LULOFF, A. E. Another look at Likert scales. **Journal of Rural Social Sciences**, v. 31, n. 3, p. 126-139, 2016.

WILSON, A.; WEST, C. The marketing of unmentionables. **Harvard Business Review**, v. 59, n. 1, p. 91-102, 1981.

YOON, Y.; GÜRHAN-CANLI, Z.; SCHWARZ, N. The effect of Corporate Social Responsibility (CSR) activities on companies with bad reputations. **Journal of Consumer Psychology**, v. 16, n. 4, p. 377-390, 2006.