

Desafios da comunicação institucional e do posicionamento no mercado do tabaco perante as restrições ao setor

Challenges of institutional communication and positioning in the tobacco market given sector restrictions

Sheila Fernanda Candido ¹
Flávio Régio Brambilla ²
Ciro Eduardo Gusatti ³

Resumo

Diversos países apoiam a Organização Mundial de Saúde (OMS), por meio da Convenção-Quadro para Controle do Tabaco (CQTC), em iniciativas que visam à restrição do consumo e da produção de tabaco. Entre estes países, está o Brasil. A adoção de leis antifumo implicou na formação de um cenário dividido na região sul. Nos estados do Rio Grande do Sul, de Santa Catarina e do Paraná, localizam-se centenas de comunidades que têm, na cultura do tabaco, a base de sua economia. São 651 municípios produtores, 650 mil pessoas atuando no meio rural e 30 mil postos de trabalho gerados na zona urbana. Considerando a relevância econômica da atividade, este artigo busca examinar como a comunicação institucional atua no posicionamento perante as restrições políticas e sociais enfrentada pelo setor. Para tanto, realizou-se um estudo de caso único de uma empresa exportadora de tabaco do Rio Grande do Sul. A pesquisa apresenta dados econômicos e descrição dos movimentos antitabagistas para contextualizar a situação do mercado. Os fundamentos teóricos são abordados e comparados às estratégias adotadas pela empresa. Entrevistas com funcionárias do setor de comunicação e de materiais impressos (informativos, jornais, revistas e anúncios publicitários) subsidiaram os dados para análise. Através do Método de Adequação ao Padrão, verificou-se a convergência entre conceitos defendidos por autores das áreas de comunicação e de marketing às ações institucionais. Identificou-se que as empresas do setor estão enfrentando dificuldades de comunicação e posicionamento no mercado em função das restrições ao tabaco.

¹ Bacharel em Administração pela Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC, Especialista em Gestão Estratégica de Marketing pela Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC, Brasil. Contato: sheilac@mx2.unisc.br

² Bacharel em Administração, Bacharel em Direito, Especialista em Recursos Humanos, Gestão Organizacional, Educação a Distância e Gestão Educacional, Mestrado em Administração e Negócios: Marketing, Doutorado em Administração, Professor do Mestrado em Administração da Universidade de Santa Cruz do Sul - UNISC, Brasil. Contato: flaviobrambilla@terra.com.br

³ Bacharel em Publicidade e Propaganda na Universidade de Passo Fundo - UPF, Especialista em Marketing de Serviços na Escola Superior de Propaganda e Marketing - ESPM, Mestrado em Administração na Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC, , Brasil. Contato: cirogusatti@gmail.com

Palavras-chave: Comunicação Institucional; Tabaco; Imagem Corporativa; Posicionamento; Marketing.

Abstract

Several countries support the World Health Organization (WHO), through the Framework Convention on Tobacco Control (FCTC), in initiatives aimed at consumption and tobacco production restriction. Among these countries is Brazil. The adoption of smoke-free laws resulted in the formation of a split scenario in the south. In the state of Rio Grande do Sul, Santa Catarina and Paraná (Brazil), located in hundreds of communities that have, in tobacco culture, the basis of its economy. The amount of 651 is producing counties, 650,000 people working in rural areas and 30,000 jobs generated in the urban area. Considering the economic importance of the activity, this article seeks to examine how corporate communication operates in the position before the political and social constraints faced by the sector. Therefore, there was a study of a single case of an exporter of Tobacco Company from Rio Grande do Sul, a state in Brazil. The research presents economic data and description of the antismoking movement to contextualize the market situation. The theoretical foundations are discussed and compared to the strategies adopted by the company. Interviews with employees of the communications sector and printed materials (newsletters, newspapers, magazines and advertisements) subsidized the data for analysis. Through the Adequacy Standard Method, there was a convergence of concepts defended by authors from the fields of communication and marketing to institutional actions. It was identified that the sector companies are facing difficulties in communication and positioning in the market related to tobacco restrictions.

Keywords: Institutional Communication; Tobacco; Corporate Image; Positioning; Marketing.

1 Introdução

No *ranking* mundial do mercado do tabaco, o Brasil ocupa a segunda posição entre os países produtores e a primeira entre os exportadores. Nos estados do Rio Grande do Sul, de Santa Catarina e do Paraná, a cultura está presente em 651 municípios. O ciclo produtivo abrange 650 mil pessoas no meio rural e acumula R\$ 5,3 bilhões de receita bruta ao ano. Nos centros urbanos, o setor é responsável por gerar 30 mil postos de trabalho diretos. Ao redor do mundo, 102 países são abastecidos com o tabaco brasileiro: 85% da produção são destinados à exportação. Em 2014, o tabaco representou 1,11% das exportações brasileiras com US\$ 2,5 bilhões embarcados (SINDITABACO, 2015).

Paralelamente, o setor enfrenta restrições. Segundo Minussi (2012), o tabagismo é a principal causa de morte passível de prevenção no mundo, o que levou a Organização Mundial de Saúde (OMS) a comandar esforços para restringir a produção e o consumo de tabaco. Mengel e Diesel (2009) explicam que, mediante o estabelecimento da Convenção

Quadro para o Controle de Tabaco (CQCT), a OMS busca enfrentar um problema de saúde pública de alcance mundial. A CQCT foi firmada na Assembleia Mundial da Saúde em 2003. O Brasil, como país signatário da Convenção, adotou medidas que visam à restrição do consumo e da produção de tabaco como, por exemplo, a proibição de publicidade de produtos derivados, a obrigatoriedade de uso de advertências nas embalagens de cigarros e a proibição de fumar em locais públicos fechados.

Observa-se um cenário dividido, em especial, na região sul do Brasil. De um lado, o mercado do tabaco fomenta a economia de centenas de municípios nos três estados, gerando trabalho e renda para milhares de famílias. De outro, iniciativas dirigidas pela OMS e apoiadas pelo Governo Federal visam, por meio de restrições ao setor, promover a qualidade de vida da população. Considerando a relevância econômica do produto em centenas de comunidades brasileiras, esta pesquisa tem como perspectiva analisar e discutir o papel da comunicação institucional neste mercado adverso. Neste sentido, o objetivo da pesquisa visa identificar como as organizações tabagistas desenvolvem seus processos de comunicação e de posicionamento, diante das restrições ao setor fumageiro. Sabe-se que relação entre a comunicação e o *marketing* está no composto de marketing (4 Ps - produto, preço, praça e promoção/comunicação) (SANTOS, 2005). Considerando a relação intrínseca das áreas, este trabalho visa servir como referência a profissionais de *marketing* e de comunicação que atuam em cenários semelhantes. Basicamente são verificados os instrumentos, formas e meios de comunicação utilizados na relação entre empresa e consumidores.

O propósito de estudo do presente artigo busca responder ao seguinte questionamento: Como o setor fumageiro, diante das restrições ao tabaco e sua divulgação, opera seu composto mercadológico e a estratégia comunicacional? Diante desta interrogação este trabalho busca identificar de maneira empírica como ocorrem estas práticas no setor em evidência.

O artigo traz fundamentos teóricos sobre a comunicação institucional, apresentando os conceitos de publicidade institucional, imagem corporativa, relações públicas, jornalismo empresarial, assessoria de imprensa, marketing cultural e social e editoração multimídia e como estas ferramentas atuam no posicionamento. Posteriormente, descreve-se o mercado do tabaco, através de dados econômicos e sociais do setor, com informações do site do Sindicato Interestadual das Indústrias do Tabaco (SindiTabaco) e de artigos acadêmicos.

Por fim, é apresentado o método da pesquisa, com o detalhamento dos procedimentos de coleta e análise dos dados, a ponderação e organização dos dados analisados, na etapa de discussão e, as considerações finais sobre este estudo de caso.

2 Fundamentos teóricos de comunicação institucional

O modelo de comunicação nas organizações compreende os elementos tradicionais das teorias de comunicação: fonte, codificador, canal, mensagem, decodificador e receptor. Kunsch (2002) destaca que relações sociais envolvem receptores e emissores, bem como o contexto da comunicação. A comunicação corporativa compreende iniciativas voltadas a fortalecer as relações de uma empresa com seus *stakeholders*. Segundo Mafei e Cecato (2011, p.16), comunicação corporativa “é o conjunto de ações que ela executa para interagir com os públicos que são essenciais para a sua reputação (imagem), negócio (desempenho financeiro) e sustentabilidade”. As autoras definem *stakeholders* como todos os públicos com os quais a empresa se relaciona: “empregados, acionistas, clientes, investidores, fornecedores, governo, organizações do terceiro setor, órgãos de defesa do consumidor ou regulatórios” (MAFEI e CECATO 2011, p.16). Por sua vez, Rego (1986) defende um modelo planejado de comunicação empresarial, com base na informação responsável, para se conquistar o consenso entre os públicos de relacionamento.

As organizações modernas trabalham com modelos que valorizam a comunicação como conhecimento compartilhado, deixando de ser uma simples transmissão de informação. Segundo Melo (2012, p.31), na escola contemporânea, “a comunicação transforma-se em conhecimento e propicia a partilha”. Neste contexto, facilitam a comunicação internamente e externamente. O autor complementa: “do ponto de vista da comunicação, as empresas são ‘máquinas de gerar sentido’ com a finalidade de obter certo tipo de resposta de seu público” (MELO, 2012, p. 11). Elas emitem informações sobre suas ações e cabe, aos destinatários das mensagens, ou seja, aos *stakeholders*, decifrá-las e participar do processo comunicativo.

Mafei e Cecato (2011) defendem a convergência no discurso institucional. Para as autoras, a comunicação corporativa não deve andar isolada do planejamento publicitário ou de propaganda, pois, ainda que as formas de abordagem sejam distintas, as mensagens precisam ser as mesmas. Kunsch (2002) explica que a comunicação institucional é parte da comunicação organizacional, junto com a comunicação administrativa, interna e mercadológica. Para a autora, as diversas habilidades de comunicação precisam atuar de forma sinérgica, focadas nos públicos a serem atingidos e nos objetivos das organizações. Oliveira e Ikeda (2003) conceituam o emprego coerente e conjunto de ferramentas da comunicação no apoio ao posicionamento organizacional como comunicação integrada de marketing.

É via comunicação institucional que as empresas constroem a sua personalidade perante os *stakeholders*, com a divulgação da filosofia, das políticas, das práticas e dos objetivos (GARÇON, 2003). O propósito é refletir crédito e conquistar influência política e social. Kunsch (2002) classifica os instrumentos da comunicação institucional em: relações públicas, jornalismo empresarial, assessoria de imprensa, editoração multimídia, imagem corporativa, propaganda institucional, marketing social e marketing cultural.

2.1 Relações Públicas

Kunsch (2003, p.89) define relações públicas como uma disciplina acadêmica e atividade profissional que “tem como objeto as organizações e seus públicos, instâncias distintas que, no entanto, se relacionam dialeticamente”. Segundo a autora, esta habilidade da comunicação atua promovendo e administrando os relacionamentos entre duas partes – organização e público – por intermédio de programas de comunicação elaborados mediante situações reais e de acordo com o ambiente social.

Oliveira et al. (2015) definem relações públicas como a ferramenta mais abrangente da comunicação de marketing. Kotler e Keller (2006) determinam que a atividade envolve uma série de programas coordenados com vistas a promover a imagem institucional de uma organização. Além de trabalhar na promoção, as relações públicas atuam na defesa e na difusão pública da instituição. As Relações Públicas tem o papel de integração da empresa e os seus públicos, buscando estabelecer forças de compreensão e de credibilidade junto às instituições que convergem os interesses da organização (COBRA, 1984).

Kunsch (2003) lembra que as atividades de relações públicas devem ser realizadas em parceria e como um apoio ao marketing. Os esforços de comunicação, principalmente no que diz respeito ao posicionamento, precisam estar alinhados à estratégia de marketing e à filosofia empresarial. Vieira (2004) destaca o papel dos profissionais de relações públicas neste contexto, pois, como conhecedores do negócio, da missão, da visão e dos valores corporativos, são a via para uma comunicação mais eficaz. O autor aponta a importância de se estabelecer canais de comunicação com o público, a fim de legitimar “as práticas organizacionais pela conquista da credibilidade”, Vieira (2004, p.39), e manter um vínculo com os *stakeholders*.

Kunsch (2003) também aborda a importância das relações públicas. Se de um lado os *stakeholders* podem atuar como facilitadores dos objetivos da empresa, por outro, podem trazer dificuldades às organizações. Desta forma, o bom relacionamento com todos os

públicos é primordial dentro do planejamento estratégico. Conforme Kunsch (2003, p.95) “as relações públicas enfatizam o lado institucional e corporativo das organizações”, e cabe à área identificar os públicos, suas percepções e definir estratégias de acordo com as necessidades sociais e institucionais, além de gerenciar conflitos e crises que possam atingir a empresa.

2.2 Jornalismo Empresarial

O jornalismo empresarial, junto com as relações públicas e a publicidade, é uma das mais significativas áreas da comunicação corporativa. O tripé é responsável por organizar os fluxos de informações sobre as empresas (REGO, 1984 ; KUNSCH, 2002). Conforme Rego (1984), o jornalismo empresarial é uma atividade especializada. Kunsch (2002, p.168) apresenta que: “o jornalismo empresarial é um subsistema do sistema jornalístico, que se insere no macrossistema da comunicação social. Deve, pois, ser visto como proposta especializada da atividade jornalística.”. As atribuições técnicas da atividade são:

"conhecimento histórico cultural, estudo e análise permanente da instituição (dela e do contexto em que atua); diagnóstico de seus principais problemas e desafios; elaboração da pauta, ouvindo e dando sugestões à empresa ou organização; realização de reportagens, pesquisas, fotos, ilustrações; gráficos, textos e edição final; revisão; projeto visual, diagramação; e acompanhamento do processo de produção gráfica" (VIVEIROS, 2007, p. 24).

As mídias trabalhadas pelo jornalismo empresarial são: jornais, revistas, boletins da empresa, folhetos, folders, cartas pessoais, manuais de acolhimento e apostilas. Meios audiovisuais, quando utilizados para transmitir informações de natureza jornalística da empresa, também são considerados veículos de jornalismo empresarial (REGO, 1984).

2.3 Assessoria de Imprensa e Editoração Multimídia

A assessoria de imprensa surgiu com o crescimento dos meios de comunicação de massa: rádio, televisão, jornais, revistas. Ganhar espaço, de forma gratuita, nestes veículos, tornou-se um objetivo da comunicação empresarial. O assessor de imprensa é o profissional voltado a intermediar este processo, atuando a serviço da empresa (CHINEM, 2003), gerindo o relacionamento entre as fontes de informação (empresa) e a imprensa (DUARTE, 2002). Para Kunsch (2002), a assessoria de imprensa é uma das principais ferramentas da comunicação institucional, pois tem papel fundamental nas relações entre as empresas, opinião pública e sociedade mediante o uso das mídias impressas e digitais.

Chinem (2003, p.13) apresenta que o profissional de Assessoria de Imprensa “é um intermediário entre as informações disponíveis em uma organização e os diversos públicos

que ela atinge”. É um profissional regido pela lógica da notícia, ou seja, do discernimento diante de informações que, de fato, podem interessar aos públicos e instituições de interesse.

Kunsch (2002) e Chinem (2003) defendem o planejamento estratégico da assessoria de imprensa. O planejamento define as metas, os objetivos, os *stakeholders* e as políticas de comunicação a serem adotadas. Chinem (2003) aponta que a comunidade é um dos principais públicos a ser considerado.

Para Mafei e Cecato (2011), a rede de relacionamentos do assessor de imprensa, composta por jornalistas, formadores de opinião, público interno e outros interlocutores, é fundamental para consolidar a boa imagem corporativa, abrindo espaços positivos na mídia. A autora lembra o papel do assessor nos momentos de crise: cabe a este profissional elaborar a forma como a empresa responderá a críticas.

A editoração multimídia é uma ferramenta nos processos da comunicação institucional. Esta subárea é responsável pelo tratamento técnico-profissional de todos os produtos comunicacionais, sejam eles impressos, eletrônicos ou digitais. A especialidade transita em diversas esferas do campo da comunicação, seja ela institucional, mercadológica ou administrativa (KUNSCH, 2002).

2.4 Imagem Corporativa

O significado e todas as percepções provenientes da comunicação representam, na mente do consumidor, a imagem da organização (KAPFERER, 2004). Para Kunsch (2002), a imagem corporativa ou institucional representa o que está na cabeça do público a respeito de uma organização e, é uma representação mental de um conjunto de atributos e de valores que determinam a opinião do público. Oliveira e Ikeda (2003) definem-na como a forma que as pessoas percebem a empresa, ou seja, como elas veem a relação da instituição com a sociedade, com os funcionários e com o meio ambiente, os benefícios que ela pode oferecer à comunidade, o envolvimento com questões sociais, entre outros aspectos.

Para Oliveira e Ikeda (2003), as empresas devem desenvolver e proteger a imagem corporativa. Isto pode ser feito com as ferramentas da comunicação, instrumentos de intermediação das relações entre as sociedades e as empresas. “A comunicação integrada de marketing, por sua vez, diz respeito ao emprego coerente e ao conjunto de ferramentas da comunicação que apoia o posicionamento organizacional” (OLIVEIRA e IKEDA, 2003, p. 231). Conforme Kotler e Pfoertsch (2006), o posicionamento é fundamental para a estratégia de marketing de uma empresa. Os autores explicam que os valores centrais da instituição

perante seus públicos de interesse, sejam eles internos ou externos, são transmitidos pelo posicionamento da marca e deve ser planejado de forma estratégica para alinhá-lo à missão e à visão da corporação.

Telles (2004) ressalta a importância da marca como vínculo entre organização e mercado. O valor do produto ou serviço percebido pelo consumidor pode ser impactado pelo conceito que ele desenvolveu em relação à marca. Já o valor da marca, para o autor, vem da percepção do consumidor em relação a benefícios emocionais. Estes benefícios compõem a imagem da marca, trabalhada no mercado por meio "da comunicação, ações e comportamento de uma organização (...), em todas as suas dimensões" (TELLES, 2004, p.22).

2.5 Publicidade e Propaganda Institucional

Segundo Pinho (1990), a palavra publicidade deriva do latim *publicus* (público), designando o ato de tornar público. Já a palavra propaganda vem do verbo latino *propagare* (propagar), e representa a propagação, a reprodução de ideias, conceitos, princípios. Apesar dos significados distintos, na prática da comunicação, os termos publicidade e propaganda se equivalem. Os conceitos também podem ser entendidos e, portanto, praticados de formas distintas.

A publicidade para Santaella (2010 p. 13) “é uma forma não pessoal de apresentação e promoção paga de ideias, mercadorias e serviços por um financiador identificado”, onde precisa existir um emissor e um receptor para que a mensagem possa ser passada. Para Santos (2005), a publicidade envolve planejamento, criação, produção e veiculação de anúncios pagos com a finalidade de persuadir o receptor (público-alvo) a praticar determinada ação.

Já a propaganda, embora utilize ferramentas publicitárias, visa a uma mudança de atitude do público em relação a uma ideia. Ainda que traga conceitos diferentes para as palavras, o mesmo autor lembra que os termos podem ser empregados indistintamente e aconselha, para textos acadêmicos, que se informe se as palavras estão sendo usadas como sinônimo (SANTOS, 2015). Sendo assim, considera-se, para este trabalho, a equivalência dos termos “publicidade” e “propaganda”.

Os tipos de propaganda diferem-se pela finalidade. Pinho (1990, p.23) classifica-as em: ideológica, política, eleitoral, governamental, institucional, corporativa, legal, religiosa e social. Conforme define o autor, a publicidade institucional "tem por propósito preencher as necessidades legítimas da empresa, aquelas diferentes de vender um produto ou serviço". Para

Rego (1986, p.95) a publicidade institucional ganhou força diante das transformações sociais, "quando já não basta marcar presença no mercado de consumo com marcas de produtos".

2.6 Marketing Social

O principal objetivo do marketing social é influenciar as pessoas a praticar uma mudança social. Conforme explicam Silva e Mazzon (2015), os critérios de uma campanha de marketing social são: mudança de um comportamento como objetivo essencial; cidadão ou consumidor como centralidade; ênfases na troca de ganho coletivo, com menor custo.

Para Kunsch (2002, p.175), o marketing social está voltado a promover a adoção de uma ideia ou de uma causa, que pode estar relacionada à saúde pública, ao meio ambiente ou à educação e "tem como alvo a sociedade em vez do mercado, e como interesse, não o particular, mas o público", o que se aplica na promoção de programas sociais.

Cidadania Corporativa, Empresa Cidadã, Ética Empresarial e Responsabilidade Social são denominações atribuídas às ações de marketing social. Quando o marketing cultural não se restringe a públicos específicos (de salas de cinema, de teatros, etc.) e se estende às comunidades, como em oficinas de artes, por exemplo, passa a ser uma ação social e a empresa promotora poderá ganhar admiração da sociedade com isto. Ao investir em marketing social, a empresa visa à construção de uma imagem positiva na mente do consumidor, mediante ações construtivas à sociedade e comportamento ético (NEVES, 2011).

2.7 Marketing Cultural

O marketing cultural compreende as ações institucionais relacionadas à promoção e ao patrocínio de eventos culturais. Para Kunsch e Kunsch (2007, p.274), "trata-se de uma atividade de relações públicas comunitárias a ser assumida com responsabilidade e espírito de cidadania". Rego (1986) explica que esta estratégia fortalece o papel da empresa como agente sociocultural e se trata de uma das ferramentas do marketing mix, porque posiciona a empresa como um agente sociocultural. Já Neto (2002, p.114) explica que o marketing cultural "é a atividade de patrocínio de empresas às artes e à produção cultural". Segundo o autor, o patrocínio visa à promoção institucional.

As ações de marketing cultural devem ser planejadas da mesma maneira que outras formas de comunicação institucional (KUNSCH e KUNSCH, 2007). Rego (1986) reafirma que este tipo de marketing é um elemento de comunicação corporativa, justamente porque promove os bens e os padrões culturais.

Define Rubim (2005, p.62) que “o marketing cultural é uma modalidade de organização e financiamento, inscrita na interação entre mercado e cultura, que retém um conjunto de marcas peculiares”. Ainda que o conceito esteja aderente à realidade, em seu final não aborda outros pontos além da visibilidade de marcas. Estas iniciativas podem ser mais abrangentes quanto aos resultados, gerando nas pessoas uma percepção positiva e a valorização das empresas, também em aspectos como a imagem e a reputação institucional.

3 O mercado do tabaco no sul do Brasil

Apresentados os elementos teóricos de interesse para o desenvolvimento do estudo, também são importantes aquelas conceituações e perspectivas relacionadas ao cenário. Neste sentido, o contexto do mercado do tabaco no Brasil complementa os elementos de literatura necessários para a adequada condução do estudo.

3.1 Dados econômicos do setor

De acordo com Toscano (2006), o tabaco é cultivado em mais de cem países. “Em 1997, a China cultivou cerca de 42% da produção de tabaco mundial; Brasil, Índia e os Estados Unidos, em conjunto, responderam por 24%. Assim, cerca de dois terços da totalidade de tabaco produzido no mundo se concentra nesses quatro países” (p. 16). Os outros 15% da produção estão localizados na Turquia, no Zimbábue, na Indonésia, na Itália, na Grécia, no Malavi e na Argentina.

O Brasil é líder no ranking de exportação do produto. Conforme Vargas (2012), ainda que as exportações de fumo em folha não tenham uma participação muito relevante na balança comercial brasileira, diversos municípios da região sul do país possuem uma economia dependente, substancialmente, de atividades associadas à cultura do tabaco. A cultura se faz presente em 651 municípios do Rio Grande do Sul, de Santa Catarina e do Paraná. Nestas localidades, o plantio do tabaco ocupa 162 mil produtores integrados, em 347 mil hectares. (SINDITABACO, 2015).

A indústria de tabaco sul-brasileira é formada por empresas de pequeno, médio e grande porte. Nas cidades gaúchas de Santa Cruz do Sul e de Venâncio Aires, encontra-se o maior complexo de processamento de tabaco do mundo (SINDITABACO, 2015). Segundo Boeira (2006), no Brasil, o processo industrial do tabaco se consolidou a partir do século XIX. A produção agrícola começou a atender, de forma crescente, à demanda dos mercados

internos urbano-industriais e também do mercado externo, pela exportação do fumo em estado bruto e beneficiado (SILVEIRA e DORNELES, 2012).

O complexo industrial movimenta um valor superior a R\$ 10,8 bilhões/ano, considerando diversas etapas: comercialização, financiamento dos insumos aos agricultores, aquisição da produção dos produtores, industrialização, despesas com materiais energia e fretes, salários, recolhimento de tributos, comercialização nacional e exportação. Na safra de 2013/2014, a indústria do tabaco foi responsável por gerar 30 mil empregos diretos em empresas instaladas no Rio Grande do Sul, em Santa Catarina e no Paraná (SINDITABACO, 2015).

3.2 As políticas e os movimentos sociais antitabagistas

Conforme Lopes et. al (2013), em 2008, aproximadamente 5 milhões de pessoas morriam por ano em decorrência do fumo. Os autores afirmam que o fumo é o principal responsável por doenças graves fatais, tais como o câncer, enfisemas, infarto e várias outras deficiências cardiovasculares. As doenças relacionadas ao tabaco tornaram-se um problema de saúde pública. Mota et. al (2013) apresentam os custos relacionados aos tratamentos de problemas de saúde decorrentes do consumo de tabaco em todo mundo: US\$ 160 bilhões anuais, sendo US\$ 75 bilhões em custos médicos diretos e, aproximadamente, US\$ 90 bilhões em perda de produtividade. Identificam Portes e Machado (2015) que existe de fato iniciativa internacional consistente para a redução e proibição do tabaco, com ênfase na demanda e oferta do produto. As ênfases estão no meio ambiente e na saúde, embora com diferenças na atuação dos países. No Brasil o combate ao tabaco ocorre mediante o que é conhecido como *soft power*, ou seja, numa abordagem de persuasão e conhecimento (compartilhado e coletivo), ai invés de focar no caráter econômico e nas relações de poder (LEE, CHAGAS, NOVOTNY, 2010).

Segundo Toscano (2006, p.1), a partir dos anos 1990, a “questão do tabaco passou a constituir-se num tema de crescente importância no cenário internacional”. A proposta para a criação de uma Convenção-Quadro para Controle do Tabaco (CQTC) começou a ser estudada pela Organização Mundial de Saúde (OMS) em 1999. Naquele ano, durante a 52ª Assembleia Mundial da OMS, a Resolução WHA 52.18 “estabeleceu a criação de um Grupo de Trabalho para definir a base técnica para uma convenção internacional sobre o tema e seus protocolos” (TOSCANO, 2006, p.8).

Durante a 56^a Assembleia Mundial da Saúde, em 2003, foi concluído o texto que estabeleceu a Convenção Quadro para Controle de Tabaco (CQCT). O conteúdo foi aprovado com a assinatura de 192 países membros, entre os quais, o Brasil. Em 28 de fevereiro de 2005, o tratado internacional para controle do tabaco entrou em vigor (TOSCANO, 2009).

A CQCT apresenta ações voltadas à redução da demanda e da oferta. Propõe, aos países signatários, a adoção de taxas e de políticas de preço, leis de proteção a não-fumantes em locais públicos fechados, disseminação de informações sobre o tabaco, proibição da propaganda, fim dos subsídios para a produção, discussão de normas que visam à defesa dos recursos naturais contra fertilizantes usados no cultivo e ainda colaboração técnica e judicial entre as nações-membro (ALVES ET. AL, 2014).

A comunicação tem sido uma ferramenta na redução da demanda do tabaco. Segundo Mota et. al (2013), a propaganda de cigarros no Brasil passou por uma série de restrições até ser excluída da mídia. Lopes et. al (2013) destacam acerca da Lei Federal 2018/96, regulamentada pelo Congresso Nacional e sancionada pelo Presidente da República, para abordar as restrições ao uso e à publicidade de derivados do tabaco. O artigo 7º veda a propaganda comercial de cigarros, cigarrilhas, charutos, cachimbos, narguilé ou outro produto fumígeno, derivado ou não do tabaco, em todo o território nacional. É permitida apenas a exposição nos pontos de venda. Segundo os autores, esta lei, aliada à adesão do Brasil na CQCT, regulamentou a propaganda de cigarros e o patrocínio de eventos esportivos e sociais, além de obrigar os fabricantes de cigarros a destinar 50% do espaço das embalagens para mensagens de advertência – textuais e gráficas – sobre os males causados pelo consumo de tabaco.

Em 31 de maio de 2014, o Ministério da Saúde, anunciou a regulamentação da Lei Antifumo com o objetivo de proteger a população do fumo passivo e contribuir para a diminuição do tabagismo no país. A norma entrou em vigor 180 dias após publicação no Diário Oficial da União, em dois de junho. Conforme estabelece, passou a ser proibido o consumo de cigarros, cigarrilhas, charutos, cachimbos e outros produtos derivados do tabaco em ambientes de uso coletivo, públicos e privados. A regra extinguiu os fumódromos e acabou com a possibilidade de propaganda comercial de cigarros nos pontos de venda, sendo permitida apenas a exposição do produto acompanhada por mensagens sobre os malefícios provocados pelo fumo. Também aumentou os espaços reservados para avisos sobre os danos causados pelo tabaco nas embalagens de cigarro, reservando 100% da face posterior e uma lateral para este fim (PORTAL DA SAÚDE, 2015).

Boeria (2006) apresenta nove fragmentos da sociedade articulados no combate ao consumo do cigarro, descritos a seguir. 1. *Tradição Religiosa*: com núcleo mais explícito na Igreja Adventista, grupo cristão presente em 180 países. 2. *ONGS Médicas*: dão continuidade às deliberações das Assembleias Mundiais de Saúde da OMS e propõem políticas públicas contra o tabagismo. 3. *Saúde Pública*: tem o Instituto Nacional do Câncer (INCa) centralizando as ações governamentais do Ministério da Saúde no que se refere à prevenção, detecção precoce, diagnóstico, tratamento, reabilitação e cuidados paliativos relativos ao câncer e ao controle do tabagismo. Neste fragmento, destaca-se o trabalho do INCa no que diz respeito à contrapropaganda do cigarro. 4. *Movimento Antifumo*: formado nas zonas rurais e urbanas em busca de uma rede maior que engloba diversos setores (igreja, agricultores, sindicalistas, políticos, estudantes, professores, entre outros). 5. *Ambientalismo*: ONGs ambientalistas e ativistas contrários à cadeia de produção do tabaco. 6. *ONGs Advocatícias*: instituições que entram em confronto direto com as estratégias das corporações transnacionais do setor de tabaco. 7. *Mídia Ético-Política*: diz respeito às iniciativas antitabagistas de empresas de comunicação ou de formadores de opinião. 8. *Grupos Anônimos*: Fumantes Anônimos (FA) e Narcóticos Anônimos (NA) atuam com enfoque social e comunitário. 9. *Antitabagismo Mercadológico*: formado por centros e institutos terapêuticos, clínicas, farmácias e grandes laboratórios que trabalham no tratamento da dependência e, na produção e na venda de produtos antitabagistas.

Lopes et. al (2013) destacam que o Brasil avançou no que diz respeito ao controle do tabagismo e que, nos últimos 15 anos, o consumo de cigarros apresentou queda constante. Nas conclusões de Boeira e Johns (2007) foi identificado o rompimento entre o governo brasileiro e a indústria tabagista, tendo como atores essenciais os organismos internacionais e locais e também as demandas da sociedade civil, além de outras pressões existentes.

4 Método

Este artigo trata-se de uma pesquisa de caráter exploratório e abordagem qualitativa. Tem como objetivo analisar a comunicação institucional e o posicionamento de uma empresa exportadora de tabaco, diante das crescentes restrições ao setor. Para a referida abordagem foi realizado um estudo de caso. Este método de pesquisa comum à área de administração possibilita a compreensão dos fenômenos organizacionais, sociais e políticos (YIN, 2014) e auxilia em "apreender a totalidade de uma situação" (MARTINS, 2008, p.4). Conforme Yin

(2014) o estudo de caso é relevante para a identificação de um fenômeno em seu local de ocorrência. Neste caso específico se busca a identificação de *insights*, não de generalização.

Para compreender como todas as habilidades da comunicação institucional – relações públicas, jornalismo empresarial, assessoria de imprensa, editoração multimídia, imagem corporativa, propaganda institucional, marketing social e marketing cultural (KUNSCH, 2002) – atuam no posicionamento, foi realizado um estudo de caso único. Desta forma, tem-se uma investigação mais focada no caso retendo "uma perspectiva holística" (YIN, 2014, p.4). O objeto de estudo é uma empresa exportadora de tabaco, qual requereu anonimato, com operações em municípios do Rio Grande do Sul, de Santa Catarina e do Paraná. Atua na produção, na compra, no beneficiamento e na exportação de tabaco. Conforme dados do relatório de sustentabilidade, em 2014, contou com mais de 21 mil produtores contratados e, na indústria, empregou cerca de 3,5 mil pessoas. Mais de 95% da sua produção é exportada. A comunicação institucional fica a cargo de um setor interno, no qual atuam uma funcionária graduada em relações públicas, uma funcionária graduada em jornalismo e uma funcionária temporária, trabalhando, especificamente, no monitoramento de programas sociais.

Foram utilizadas fontes de informações múltiplas na análise (CRESWELL, 2013). Buscaram-se fundamentos teóricos em livros e em artigos acadêmicos. Os dados referentes ao mercado de tabaco vieram dos sites do Sindicato Interestadual das Indústrias de Tabaco (SindiTabaco) e do Instituto Nacional do Câncer (INCA) bem como de artigos acadêmicos. Os dados primários foram coletados com entrevistas semiestruturadas, autoaplicadas, realizadas por e-mail no dia 25 de outubro de 2015, com duas funcionárias, escolhidas por atuarem do setor de comunicação da empresa e por terem formação superior na área de comunicação. As duas entrevistadas foram escolhidas por serem as pessoas com as informações desejadas em atuação na empresa, ou seja, as duas detentoras do conhecimento desejado. Foram elaboradas seis questões com o objetivo de identificar as ferramentas de comunicação institucional utilizadas; compreender como estas ferramenta se relacionam e atuam no posicionamento; identificar os *stakeholders* envolvidos e verificar se a comunicação institucional está alinhada à filosofia empresarial. Conforme Oliveira et al. (2015) as entrevistas possibilitam a análise de temas complexos, em profundidade. Dados secundários foram coletados de materiais impressos, publicados e veiculados em 2014: anúncios publicitários, relatório de sustentabilidade, revistas, jornais e informativos da empresa.

Na análise dos dados, utilizou-se o método de Adequação ao Padrão. De acordo com Yin (2014), a comparação de um padrão fundamentalmente empírico com outro de base

prognóstica poderá ajudar o estudo de caso a reforçar sua validade quando houver coincidência de resultados. Os padrões empíricos foram comparados aos fundamentos teóricos utilizando-se uma tabela com marcações “x” para determinar “fatores presentes” e “fatores ausentes”. A referida metodologia está expressa na análise dos resultados do estudo.

5 Análise dos resultados do estudo

Através do Método de Adequação ao Padrão, foram comparados padrões empíricos com outros de base prognóstica (YIN, 2014). O Quadro 1, disposto a seguir, mostra os resultados destas comparações, determinando os “fatores presentes” e os “fatores ausentes”.

Fundamentos Teóricos	Fator Presente	Fator Ausente
Para Kunsch (2002), o uso dos instrumentos da comunicação institucional implica: relações públicas, jornalismo empresarial, assessoria de imprensa, editoração multimídia, imagem corporativa, propaganda institucional, marketing social e o marketing cultural.	X	
O mesmo autor, Kunsch (2002), pondera que as Relações públicas são área que atua promovendo e administrando os relacionamentos entre organizações e seus públicos, por meio de programas de comunicação, elaborados mediante situações reais e de acordo com o ambiente social qual estão inseridos.	X	
Oliveira et al. (2015) define as Relações Públicas como atividades coordenadas para promover a imagem institucional.	X	
O Jornalismo Empresarial, diz Rego (1984), consiste da utilização de mídias impressas e audiovisuais para transmitir informações de natureza jornalística da empresa.	X	
Assessoria de Imprensa é definida por Chinem (2003) como a busca de espaço, de forma gratuita, nos veículos de comunicação, a fim de promover a relação entre a empresa, opinião pública e a sociedade.	X	
Destaca Pinho (1990) que a Publicidade Institucional é aquela que tem como propósito preencher as necessidades legítimas da empresa distintas das de vender um produto ou serviço.	X	
A publicidade tem por objetivo melhorar a imagem da marca e gerar confiança entre os públicos, diz Rego (1996) ao ponderar o conceito.	X	
Marketing Cultural é concebido por Kunsch (2002) como as ações institucionais relacionadas à promoção e ao patrocínio de eventos culturais a fim de fortalecer o papel da empresa como agente sociocultural.	X	
Marketing Social é designado por Neves (2011) como aquele para promover a adoção de uma causa, relacionada à saúde pública, ao meio ambiente ou à educação. Tem por objetivo criar imagem positiva da empresa na mente do consumidor, através de ações construtivas à sociedade.	X	
Editoração Multimídia define Kunsch (2002) é subárea da comunicação, responsável pelo tratamento técnico-profissional de todos os produtos comunicacionais, sejam eles impressos, eletrônicos ou digitais.	X	
Oliveira e Ikeda (2003) colocam em evidência que o desenvolvimento e proteção da imagem corporativa com o uso das ferramentas de comunicação, servem como instrumentos de intermediação das relações entre as sociedades e as empresas.	X	
Comunicação Integrada conceitua Kunsch (2002), consiste de diversas habilidades de comunicação, usadas trabalhando de forma sinérgica e focadas nos públicos a serem atingidos e nos objetivos da organização.	X	
Mafei e Cecato (2011) observam a relevância do conjunto de ações executadas para interagir com os públicos que são essenciais, para a reputação (imagem), negócio (desempenho financeiro) e sustentabilidade da empresa.	X	
Cita Garçon (2003) a comunicação institucional na construção da personalidade da empresa perante os <i>stakeholders</i> , pela divulgação da filosofia, políticas, práticas e objetivos a fim de refletir crédito e conquistar influência política e social.	X	
Comunicação Integrada de Marketing destacam Oliveira e Ikeda (2003), é o	X	

Desafios da comunicação institucional e do posicionamento no mercado do tabaco perante as restrições ao setor

emprego coerente do conjunto de ferramentas da comunicação em apoio ao posicionamento organizacional.		
Posicionamento de Marca, segundo Kotler e Pfoertsch (2006), são valores centrais da instituição transmitidos aos públicos de interesse.	X	
Estabelece Vieira (2004) que os canais de comunicação com o público servem a fim de legitimar as práticas organizacionais e conquistar a credibilidade e estabelecer vínculo com os <i>stakeholders</i> .	X	

Quadro 1: Fundamentos teóricos aplicados.

Fonte: Elaborado no estudo.

O primeiro padrão de base teórica identificado na realidade da empresa, como apontado no Quadro 1, vem de Kunsch (2012). A autora classifica os instrumentos de comunicação institucional em: relações públicas, jornalismo empresarial, assessoria de imprensa, editoração multimídia, imagem corporativa, propaganda institucional, marketing social e marketing cultura. Os dados apresentadas a seguir corroboram com o resultado desta comparação.

Recorreu-se à abordagem de dois autores para conceituar as relações públicas, conforme demonstra o Quadro 1. Para Kunsch (2002) tratam-se de ações de promoção e de administração dos relacionamentos entre a organização e seus públicos, por meio de programas de comunicação elaborados mediante situações reais. Oliveira et. al (2015) afirmam que são atividades coordenadas a fim de promover a imagem institucional. Estes conceitos coincidem com ações de comunicação identificadas no estudo de caso.

O setor de comunicação da empresa conta com uma funcionária graduada em relações públicas, respondente da entrevista realizada para esta pesquisa. Vieira (2004) explica que estes profissionais, como conhecedores do negócio, da missão, da visão e dos valores corporativos, são a via para uma comunicação mais eficaz.

A entrevistada, ao relacionar as atividades da área, citou: atendimento de demandas de clientes, relações com órgãos governamentais e o gerenciamento das informações que entram (*input*) e que saem (*output*) da organização, todas concentradas no relacionamento com os *stakeholders*. Com isto, percebe-se a convergência entre padrões teóricos e empíricos.

A verificação da presença da ferramenta “jornalismo empresarial” se deu a partir da definição de Rego (1994) – consiste no uso de mídias impressas e audiovisuais para transmitir informações de natureza jornalística da empresa – comparada a ações praticadas pela exportadora de tabaco. Iniciando no setor de comunicação, que conta com uma funcionária graduada em jornalismo, são produzidos e distribuídos conteúdos em informativos impressos e eletrônicos, jornais e revistas da empresa. Estas são mídias características do jornalismo empresarial (REGO, 1984). A pesquisa identificou os seguintes veículos utilizados para divulgar conteúdo de cunho jornalístico empresarial.

- Informativo eletrônico semanal dirigido ao público interno com assuntos relacionados ao setor do tabaco, às atividades da empresa e dos colaboradores.
- Informativo impresso trimestral disponibilizado para funcionários, imprensa e demais *stakeholders* com conteúdo voltado a divulgar as atividades da empresa nas áreas de gestão, visão e responsabilidade social, entre outras.
- Revista impressa semestral destinada aos produtores contratados com matérias que abordam qualidade de vida, saúde e segurança no trabalho, gestão da propriedade, dicas de cultivo, *cases* de produtores e mercado do tabaco.

A empresa também disponibiliza relatórios de sustentabilidade, publicados anualmente, para clientes, imprensa, fornecedores, órgãos governamentais, entre outros. As edições são bilíngues (português/inglês) e o conteúdo é desenvolvido por assessoria externa especializada.

Outro padrão convergente diz respeito à assessoria de imprensa. Segundo Chinem (2003), cabe ao assessor de imprensa buscar espaço, de forma gratuita, nos veículos de comunicação a fim de promover a relação entre a empresa, opinião pública e sociedade. Em entrevista, uma das respondentes listou, entre as atividades do setor de comunicação, o atendimento à imprensa, a produção e o envio de notas e de *releases*. Verifica-se portanto a aplicação do fundamento teórico à prática da atividade na empresa.

O Quadro 1 aponta convergência entre a teoria e prática no que diz respeito as ações de marketing cultural. Para Kunsch (2002), consiste em ações institucionais relacionadas à promoção e ao patrocínio de eventos culturais a fim de fortalecer o papel da empresa como agente sociocultural. Conforme apontado na entrevista, os investimentos da empresa na área se dão via Leis de Incentivo à Cultura, que permitem o apoio a diferentes iniciativas culturais no Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná. Conforme explica Rego (1986), o marketing cultural é uma das ferramentas do marketing mix, porque posiciona a empresa como um agente sociocultural.

Recorreu-se a Neves (2011) para identificar a presença do marketing social no posicionamento da empresa. Para o autor, trata-se da promoção de uma causa relacionada à saúde pública, ao meio ambiente ou à educação, com o objetivo de criar uma imagem positiva da empresa, através de ações construtivas à sociedade. Conforme relatado pelas entrevistadas, a empresa investe em sete projetos sociais em comunidades onde atua. Eles estão voltados à erradicação do trabalho infantil, por meio de oficinas em escolas de comunidades rurais, e à geração de emprego e renda, por oficinas de capacitação realizadas em um bairro de zona

urbana. Para Mazzon (1981), o marketing social trata-se da promoção de programas sociais. Estes fundamentos teóricos convergem com as práticas da empresa, concluindo-se assim, que é utilizado no posicionamento.

Atividades relativas à editoração multimídia, trabalho técnico-profissional de produtos comunicacionais, aplicam-se à empresa. Estas tarefas são realizadas externamente, por uma agência de comunicação, que atua na criação de projetos gráficos, na diagramação de materiais impressos, no layout de peças de comunicação, na finalização de arquivos para produção e na programação de informativo eletrônico. Atividades correspondentes à definição de Kunsch (2002) descrita no Quadro 1.

A agência, sob supervisão do setor de comunicação da empresa, ainda é responsável pela criação de campanhas publicitárias. Para identificar a publicidade institucional no posicionamento, foi comparado o conteúdo de anúncios veiculados em mídia impressa, em 2014, ao conceito de Pinho (1992). O autor explica que este tipo de propaganda busca preencher as necessidades legítimas da empresa, aquelas distintas de vender um produto ou um serviço. A convergência entre teoria e prática é percebida ao analisar as mensagens dos anúncios. O resultado da análise é descrito a seguir.

A empresa veiculou anúncios para homenagear cidades que abrigam suas unidades de processamento de tabaco. Em um dos anúncios foi abordada a importância dos negócios da empresa para a economia local, por intermédio da geração de trabalho e de renda. Em outro, a mensagem apresenta uma ação de marketing social, mais precisamente, um projeto institucional de inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho.

Em cadernos especiais dedicados à safra do tabaco, encartados em jornais com circulação regional e estadual (Rio Grande do Sul), foi publicado um anúncio sobre o compromisso da empresa com a qualidade e com a sustentabilidade no processo produtivo e como, com isto, contribui com o desenvolvimento sustentável de centenas de municípios.

Foi veiculada uma série de anúncios com conteúdo voltado aos programas de reflorestamento e suas vantagens: economia e renda para o produtor, preservação de recursos naturais. Sobre este conteúdo, cabe salientar que, de acordo com o relatório de sustentabilidade, em 2014, a empresa contratou uma consultoria especializada em reflorestamento e intensificou as ações relativas aos programas na área. Entre outras atividades, o trabalho constitui-se na realização de um inventário florestal nas propriedades dos produtores integrados a fim de planejar ações que viabilizem a sustentabilidade florestal nestas propriedades.

Um anúncio alusivo ao Dia do Colono e Motorista foi publicado em jornais do Rio Grande do Sul, de Santa Catarina e do Paraná. O texto parabeniza agricultores e transportadores pela data e aborda a importância econômica da agricultura familiar, mais especificamente, da cultura do tabaco. Afirma que a atividade é responsável pela geração de emprego e renda para milhares de famílias.

O anúncio de Natal fez referência aos anos de atividades da empresa, voltados à valorização das pessoas, ao cuidado com o meio ambiente e à ética. A mensagem encerra-se afirmando que a história da instituição é feita por funcionários, por produtores e pela comunidade.

Verifica-se que nenhum dos anúncios teve por objetivo vender um produto. Desta forma, percebe-se a identificação com a descrição de Pinho (1992) e também com a de Rego (1996), que confere à publicidade e propaganda o objetivo de melhorar a imagem da marca e gerar confiança entre os públicos. Nas mensagens, nota-se a preocupação em manter o relacionamento com os públicos de interesse, prática defendida por Kunsch (2002). Segundo a autora, os *stakeholders* têm o poder de atuar como facilitadores dos objetivos da empresa.

Por meio das entrevistas, da análise de conteúdo e das mídias utilizadas, foram identificados os seguintes públicos envolvidos na comunicação da empresa: clientes, produtores de tabaco, funcionários, imprensa, órgãos governamentais, lideranças regionais e comunidades onde possui unidades e/ou áreas de produção de tabaco.

Após verificar a presença das ferramentas de comunicação institucional, Kunsch (2002) e, analisá-las comparando-as a fundamentos teóricos (Quadro 1), nota-se que a empresa faz uso da comunicação integrada de marketing no posicionamento. Desta forma, interage com os públicos essenciais para sua reputação (imagem), negócio (desempenho financeiro) e sustentabilidade, fortalecendo e defendendo a imagem corporativa (REGO, 1984; KUNSCH, 2002; OLIVEIRA e IKEDA, 2003; MAFEI e CECATO, 2011; OLIVEIRA ET AL, 2015). A comunicação não visa apenas defender a marca institucional. Atua também na defesa do mercado. Conforme citou uma das entrevistadas: “as empresas do setor do tabaco no sul do Brasil compartilham dos mesmos propósitos de defender a cadeia produtiva e a geração de empregos e impostos, por isso buscam, com programas e campanhas, reforçar o potencial econômico do setor”.

Identifica-se que a não ocorrência de fatores ausentes no Quadro 1 demonstra que a empresa em questão, assim como o setor em geral, são qualificados nas atribuições de Marketing e comunicação como atividades adequadamente desempenhadas. Historicamente a

indústria de cigarros é conhecida pela sua qualidade nas campanhas publicitárias, e se não aparece mais com tanta ênfase na mídia isso ocorre em função das restrições legais.

6 Considerações finais

Fortalecer e proteger a imagem corporativa requer planejamento. Quando a empresa atua em um mercado como o do tabaco, a tarefa pode se tornar ainda mais complexa. Este setor vem enfrentando constantes restrições. Sob o argumento dos malefícios causados pelo consumo de derivados do tabaco, a OMS, via Convenção-Quadro para Controle de Tabaco, lidera esforços no sentido de restringir o consumo e a produção do tabaco. De outro lado, a cultura é responsável pela base da economia de centenas de municípios sul-brasileiros. Neste cenário, a comunicação institucional e o posicionamento ocupam uma importante função.

Na realização desta pesquisa, recorreu-se ao Método de Adequação ao Padrão (YIN, 2014). Os dados coletados, em entrevistas com funcionárias da empresa e nos materiais de comunicação por ela desenvolvidos, foram comparados a conceitos de base teórica. Verificou-se total convergência entre os padrões, o que, conforme YIN (2014), contribui na validade deste artigo. A opção de fazer um estudo de caso único possibilitou compreender a totalidade da situação (MARTINS, 2008): constatou-se que, para fortalecer a imagem corporativa, perante as restrições ao setor, a empresa faz uso da comunicação integrada de marketing. As habilidades de comunicação atuam em sinergia, alinhadas à filosofia empresarial, buscando estabelecer canais de relacionamento com os *stakeholders*. Ao transmitir o posicionamento aos públicos de interesse (funcionários, produtores, governo, clientes, comunidades) a empresa tende a refletir crédito e conquistar a influência política e social, conforme defendido por Garçon (2003). Uma forma de se promover e também de se proteger no cenário adverso em que atua.

Ao optar pelo estudo de caso único, focou-se na análise da comunicação de apenas uma empresa. Se por um lado, a decisão possibilitou a compreensão mais profunda dos processos institucionais, por outro, limitou comparações com estratégias adotadas por outras empresas do setor. A entrevista contou com duas respondentes, funcionárias do setor de comunicação e marketing. Gestores administrativos, operacionais e comerciais não participaram da pesquisa, inviabilizando o acesso à visão destas áreas sobre as estratégias de comunicação adotadas. Outra limitação decorre da impossibilidade de generalização dos resultados, o que poderá ser obtido em estudos futuros de caráter quantitativo a serem conduzidos para aplicação junto das empresas do setor fumageiro no sul do Brasil.

Para ampliar os conhecimentos sobre as estratégias de comunicação institucional e de posicionamento em setores que enfrentam restrições, sejam elas políticas ou sociais, sugere-se ainda a realização de estudos de caso semelhantes. A análise das práticas de outras empresas poderão revelar novas estratégias e também verificar os aspectos comuns. Sugere-se também uma pesquisa com os *stakeholders* para identificar como eles percebem a empresa e se a comunicação, trabalhada de forma convergente com os preceitos teóricos, de fato está colaborando para fortalecer a imagem corporativa.

O objetivo do estudo de identificar o posicionamento do setor tabagista, bem como as formas de comunicação do setor foi verificado no caso concreto conforme o apresentado no Quadro 1. Identificam-se todas as elementares formas de comunicação como presentes na organização, apesar da proibição aos veículos de comunicação de massa e demais restrições ao setor. Nestes termos, o setor atua no limite com as proibições, desempenhando da melhor maneira possível a comunicação naqueles canais aos quais ainda detém a capacidade de atuar junto ao público de interesse, fornecendo ainda que com limitações, sua informação.

Este artigo busca contribuir com o meio acadêmico ao demonstrar como fundamentos teóricos estão aplicados à realidade do mercado. Em nível gerencial, serve como referência de ações de comunicação que podem ser adotadas no posicionamento estratégico com o objetivo de enfrentar restrições impostas ao mercado de atuação.

Desta pesquisa emergem muitas outras possibilidades de abordagem do tema. Sugerem-se outros estudos de caso nos mesmos termos que este, além de levantamento com empresas e também com os públicos fumante e não fumante. Para instigar a continuidade do estudo algumas perguntas podem servir como base para futuros estudos como, por exemplo: De que forma gerenciar as marcas de cigarro? Quais os meios de comunicação mais efetivos com o público fumante? Como desenvolver a imagem institucional de uma empresa que promove produtos eticamente questionáveis? Qual a perspectiva do público fumante acerca das campanhas do ministério da saúde nas ilustrações das carteiras de cigarro? Como equacionar o valor da marca no setor tabagista? Estas e outras questões emergem.

Referências

ALVES, L. A.; FERRAZ, D. L. S.; MUELLER, R. R. Os impactos da Convenção-Quadro para o Controle do Tabaco na Região Sudeste do Paraná: o caso CEDEJOR. **Teoria e Prática em Administração**, v.4, n.2, p.1-27, 2014.

BOEIRA, S. L. Indústria de Tabaco versus Cidadania: confronto entre redes organizacionais. **Revista de Administração de Empresas**, v.46, n.3, p.28-41, 2006.

BOEIRA, S. L.; JOHNS, P. Indústria de Tabaco vs. Organização Mundial da Saúde: um confronto histórico entre redes sociais de stakeholders. **Revista Internacional Interdisciplinar INTERthesis**, v.4, n.1, p.1-25, 2007.

COBRA, M. H. N. **Marketing Básico**: uma perspectiva brasileira, 2.ed. São Paulo: Atlas, 1984.

CRESWELL, J. W. **Investigação Qualitativa & Projeto de Pesquisa**: escolhendo entre cinco abordagens. Porto Alegre: Penso Editora, 2013.

GARÇON, M. M. A Responsabilidade Social Corporativa como Sistema Simbólico: o significado construído e compartilhado pela comunicação institucional. 2010. 143p. (Escola de Comunicações e Artes – **Dissertação de Mestrado**). Universidade de São Paulo, 2010.

IKEDA, A. A., OLIVEIRA, T. M. V. A Comunicação Integrada de Marketing em Apoio ao Posicionamento Baseado em Causas Sociais. **Alcance**, Univali, v.10, n.2, p.229-257, 2003.

INCA. Desenvolvido pelo Instituto Nacional do Câncer José Alencar Gomes da Silva. **Disponível em**: <<http://www2.inca.gov.br/wps/wcm/connect/inca/portal/home>>. **Acesso em**: [10/07/2015].

KAPFERER, J.-N. **As Marcas, Capital da Empresa**. São Paulo: Artmed, 2004.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson, 2006.

KOTLER, P.; PFOERTSCH, W. **B2B Gestão de Marcas em Mercados**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

KUNSCH, M.; KUNSCH, W. **Relações Públicas Comunitárias**: a comunicação em uma perspectiva dialógica e transformadora. São Paulo: Summus Editorial, 2007.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. São Paulo: Summus Editorial, 2002.

LEE, K.; CHAGAS, L. C.; NOVOTNY, T. E. Brazil and the Framework Convention on Tobacco Control: Global Health Diplomacy as Soft Power. **PLoS Medicine**, v7, n.4, p.1-5, 2010.

LOPES, E. L.; ACEVEDO, C. R.; GALEANO, R. Risco, Benefício, Preço, Crença e Autoimagem: uma abordagem multidimensional do comportamento tabagista dos jovens universitários. **Revista Alcance**, v.20, n.2, p.255-271, 2013.

MAFEI, M.; CECATO, V. **Comunicação Corporativa**. São Paulo: Contexto, 2011.

MARTINS, G. A. Estudo de Caso: uma reflexão sobre a aplicabilidade em pesquisas no Brasil. **RCO: Revista de Contabilidade e Organizações**, FEARP/USP, v.2, n.2, p.8-18, 2008.

MELO, L. R. D. **Comunicação Empresarial**. Curitiba: IESDE Brasil, 2012.

MENGEL, A. A.; DIESEL, V. Globalização, Convenção Quadro para Controle do Tabaco e as Disputas Pelos Rumos dos Territórios Fumicultores. **Revista IDEAS**, v.3, n.2, p.226-255, 2009.

MINUSSI, L. M. A Construção Social das Normas: A origem da Convenção-Quadro para o Controle do Tabaco e seus impactos no sul do Brasil. (Programa de Pós-Graduação em Relações Internacionais – **Dissertação de Mestrado**). 2012. 130f. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2012.

MOTA, J. R.; ACEVEDO, C. R.; PRADO, R. A. D. P.; CUNHA, J. A. C.; SILVA, M. A. Impacto do Apelo ao Medo nas Embalagens do Cigarro: a percepção de fumantes em relação às mensagens de advertência antitabagismo. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v.12, n.2, p.112-125, 2013.

NEVES, M. M. **Marketing Social no Brasil: a nova abordagem na era da gestão empresarial globalizada**. Rio de Janeiro: E-papers Serviços Editoriais Ltda., 2001.

PINHO, J. B. **Publicidade Institucional: uso e funções da propaganda em relações públicas**. São Paulo: Summus Editorial, 1990.

PORTAL DA SAÚDE. Desenvolvido pelo Ministério da Saúde. **Disponível em:** <<http://portalsaude.saude.gov.br/>>. **Acesso em:** [12/07/2015].

PORTES, L. H.; MACHADO, C. V. Convenção-Quadro para o Controle do Tabaco: adesão e implantação na América Latina. **Rev. Panam. Salud Publica**, v.38, n.5, p.370-379, 2015.

REGO, F. G. T. **Comunicação Empresarial**. São Paulo: Summus Editorial, 1986.

REGO, F. G. T. **Jornalismo Empresarial: teoria e prática**. São Paulo: Summus Editoria, 1984.

RUBIM, A. A. C. Marketing Cultural. **In:** RUBIM, Linda. (Org.). **Organização e Produção da Cultura**. Salvador: EDUFBA, p.53-77, 2005.

SANTOS, G. **Princípios da Publicidade**. Minas Gerais: Editora UFGM, 2005.

SANTAELLA, L. **Estratégias Semióticas da Publicidade**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

SILVA, E. C.; MAZZON, J. A. Orientação de Marketing Social às Campanhas de Saúde da Mulher: uma análise da Região do Grande ABC Paulista. **Revista Brasileira de Marketing**, v.14, n.2, p.247-259, 2015.

SINDITABACO. Desenvolvido pelo Sindicato Interestadual da Indústria do Tabaco. Apresenta informações sobre a instituição. **Disponível em:** <<http://sinditabaco.com.br>>. **Acesso em:** [12/07/2015].

TELLES, R. Posicionamento e Reposicionamento de Marca: uma perspectiva estratégica e operacional dos desafios e riscos. **Tese de Doutorado.** São Paulo: USP, 2004.

TOSCANO, M. P. A Formação do Regime Internacional de Controle do Tabaco: 1999 a 2005. 2006. 135f. (**Dissertação de Mestrado** em Relações Internacionais). Brasília: Universidade de Brasília, 2006.

VIVEIROS, R. **O Signo da Verdade:** assessoria de imprensa feita por jornalistas. São Paulo: Summus, 2007.

YIN, R. K. **Estudo de Caso:** planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2014.