

- INDÚSTRIA BRASILEIRA, A virada do milênio. **Indústria Brasileira** (janeiro 2001), 14-19.
- JÖHR, H. **O verde é negócio**. São Paulo: Saraiva, 1994.
- LARSON, J. *Sweet Charity*. **American Demographics**. Marketing Tools Supplement, Maio 1995, pp. 68-72.
- MARQUES, T. *A força da cultura*. **Consumidor**. Vol. 34 (abril 2000), pp. 12-5.
- MEREGE, L. C. *Certificado avaliza ação social*. **Valor**, 11/05/2000, p. B2.
- MOREIRA, J. M. **A ética empresarial no Brasil**. São Paulo: Pioneira, 1999.
- NEVES, M. F., CHADDAD, F. R. & LAZZARINI, S. G. **Alimentos: novos tempos e conceitos na gestão de negócios**. São Paulo: Pioneira, 2000.
- ONU, Assembléia Geral das Nações Unidas. Declaração Universal dos Direitos do Homem. ONU, 1948.
- SOUZA, M. C. M. *Produtos orgânicos* in ZYLBERSZTAJN, D. & M. F. NEVES (orgs.) **Economia e gestão dos negócios agroalimentares: indústria de alimentos, indústria de insumos, produção agropecuária, distribuição**. São Paulo: Pioneira, 2000, pp. 385-401.
- URAS, F. P. *A responsabilidade social é um bom negócio?*. **O Estado de São Paulo**, 25/08/1999, p. 1 (Com a transcrição na página: Responsabilidade Social – Todos Ganham; [www.fiesp.org.br](http://www.fiesp.org.br)).
- Valor. São Paulo, 12/05/2000, p. B7.
- Valor. São Paulo, 16/05/2000, p.p. B7, B8 e B9.
- Valor. São Paulo, 18/05/2000, pp. A12 e B2.
- Valor. São Paulo, 14/08/2000, p. A2.
- Valor. São Paulo, 16/01/2001, p. A11.
- Valor. São Paulo, 25/01/2001, p. F1.
- Valor. São Paulo, 12/02/2001, p. D4.
- VASSALLO, C. *Um caso exemplar*. **Exame**, 13/11/1999, pp. 64-79.
- [www.amcham.com.br/update](http://www.amcham.com.br/update)
- [www.ibase.org.br](http://www.ibase.org.br)
- [www.ethos.org.br](http://www.ethos.org.br)
- [www.fiesp.org.br](http://www.fiesp.org.br)
- [www.savethechildre.org.br](http://www.savethechildre.org.br)
- ZYLBERSZTAJN, D. & NEVES, M. F. (orgs.) **Economia e gestão dos negócios agroalimentares: indústria de alimentos, indústria de insumos, produção agropecuária, distribuição**. São Paulo: Pioneira, 2000.

responsabilidade social, e haveria a possibilidade de ações estratégicas complementares de empresas e governo, com que todos sairiam ganhado.

Para finalizar, vale apresentar um fato animador. No início deste ano, o mercado é informado de um fato inédito em nosso país: a Ford do Brasil cria uma gerência de responsabilidade social que irá administrar um milhão de dólares anuais (VALOR, 12/02/2001). O mercado, sutilmente, parece estar dizendo que necessita com urgência de gestores de responsabilidade social, pois as empresas sabem que esses novos profissionais poderão contribuir decisivamente para a sua sustentabilidade e seu desempenho. No caso das empresas agroindustriais, esta exigência é ainda mais ressaltada, na medida em que colocam à disposição dos consumidores produtos alimentícios que requerem uma atenção mais efetiva (qualidade e segurança alimentar), sobretudo nesses tempos da doença da “vaca louca”, na Inglaterra; da contaminação com dioxina, na Bélgica; e do confronto entre “produtos orgânicos” (SOUZA, 2000) e “produtos transgênicos” (NEVES, CHADDAD & LAZZARINI, 2000).

### Referências bibliográficas

- BOWMAN, E. H. e HAIRE, M. *A strategic posture toward corporate social Responsibility. California Management Review*. Vol 18/2 (Winter 1975), pp. 49-58.
- BRASIL, Banco Nacional de Desenvolvimento Social (BNDES). **Relato Setorial n° 2 AS/GESET de Balanço Social e outros aspectos da Responsabilidade Social Corporativa**. Rio de Janeiro: BNDES Finame BNDESPAR, 2000.
- BRASIL, IPEA-Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. **Pesquisa Ação Social das Empresas**. Rio de Janeiro: IPEA, 2000.
- COUNCIL ON ECONOMIC PRIORITIES ACCREDITATION AGENCY – CEPAA. SA8000 Social Accountibility Standards, 1997.
- CROSSBORBER MONITOR, *The Corporate Citizen: Adopting a socially responsible image. Crossborder Monitor*. New York Vol. 2/38 (September 28, 1994), pp. 1-2.
- DAFT, R. L. **Administração**; 4ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- DIÁRIO DO GRANDE ABC, 14/3/2000, p. 13.
- DUARTE, G. D. & DIAS, J. M. M. **Responsabilidade Social: a empresa hoje**. São Paulo: LTC/Fundação Assistencial Brahma, 1986.
- FERATINE, L. *Direitos humanos na atualidade. Correio do Estado*, 15/05/2000, p. 6A.
- FIGUEIREDO, R. *Economicamente correto. Exame*, 20/09/2000, p. 110.
- FRANCO, Simon. *A vez do Social. Exame*, 04/10/2000, p. 180.
- FROES, C. & MELO NETO, F. P. **Responsabilidade social e cidadania empresarial: a administração do terceiro setor**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1999.
- GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**. Vol. 35/2 (março/abril de 1995), pp. 57-63.
- IBASE-Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas. **Seminário Balanço Social: Cidadania e Transparência Pública das Empresas**. Rio de Janeiro: Arte Maior Gráfica e Editora, 1998.

bom negócio, como discutido na resposta à primeira pergunta, ainda está longe dos empresários sul-mato-grossenses.

#### 4. Conclusão

Este trabalho concentrou-se em analisar pesquisas prévias, textos jornalísticos e arquivos oficiais do governo, assim como, na condução de entrevistas pessoais informais com empresários, especialistas e dirigentes de organizações do terceiro setor. O objetivo foi contribuir para a compreensão da percepção do novo fenômeno da gestão de responsabilidade social no complexo mundo das atividades das empresas privadas.

Hoje, parece que a sociedade possui uma nova consciência, mais crítica e política, que a leva a questionar tudo e, mais notavelmente, o *modus operandi* das pessoas e, principalmente, das organizações. Exige mais ações sociais das empresas, chegando a ponto de mostrar a sua insatisfação com as práticas utilizadas no passado, e deixando de ser passiva e um tanto submissa às empresas. Com a alteração dos comportamentos dos seus clientes, dos seus funcionários, da comunidade, dos seus fornecedores, do governo, as empresas mais sensíveis verificam que precisam atender a essas demandas e que, ao fazê-lo, só terão vantagem e poderão ganhar com isso. Enfim, o novo paradigma está não a solicitar, mas a exigir mudanças para enfrentar os novos tempos.

Apesar da percepção em relação à importância da responsabilidade social, os empresários brasileiros, de um modo geral, ainda continuam arredios com a inteireza da ética empresarial, como visto nos países desenvolvidos, e como já demandado pelos cidadãos brasileiros. Mesmo com movimentos lentos em direção ao novo desafio despontado no horizonte das organizações privadas, já se pode ver em nosso país casos de empresas mais humanizadas e holísticas, ou seja, “empresas verdadeiramente cidadãs” em todas as suas relações no mercado e, essencialmente, na sua cadeia produtiva.

Chegando ao ponto da não utilização dos incentivos fiscais em toda a sua potencialidade, os empresários sul-mato-grossenses investem pouco no social, que não lhe traz nenhum ônus, pelo contrário, só vantagens. Vale a pena colocar a preocupação que, de um modo geral, as pessoas jurídicas e físicas, ao não aproveitarem tais incentivos, podem sinalizar ao poder público federal o desinteresse com as causas sociais. Logo, o governo, com objetivo de simplificar o preenchimento das declarações do Imposto de Renda, terá justificativa convincente para eliminação de algo tão importante para o social.

Este estudo mostra que existe em vários países, inclusive no Brasil, um movimento inicial de responsabilidade social que certamente trará mudanças substanciais na qualidade de vida da nossa sociedade, dentro do novo século. Já é possível a identificação desse movimento com certa clareza, tendo uma abordagem que, aos poucos, está se instalando com astúcia e afirmando que temos que melhorar a vida humana na face da terra. A riqueza que se percebe na responsabilidade social apresenta muitas oportunidades, como apontadas neste estudo, em vista do crescimento nos segmentos da sociedade, da convicção de que o bem-estar individual depende muito do coletivo.

Outros estudos deveriam ser realizados junto ao terceiro setor de Mato Grosso do Sul, no sentido de conhecer os serviços disponibilizados na área social e os recursos necessários. Os resultados poderiam orientar o segundo setor na formulação de propostas eficazes de

### *3.3. As empresas de Mato Grosso do Sul praticam a responsabilidade social?*

Para saber se as empresas de Mato Grosso do Sul incluem a responsabilidade social como elemento de estratégia para aumentar seu desempenho, é preciso verificar se as empresas sul-mato-grossenses usam, em seu planejamento estratégico, a responsabilidade social como peça para atingir a objetivos previamente estabelecidos, visando ao aumento de alguma vantagem lucrativa para a organização e seus parceiros.

O primeiro dado que leva a uma visão pessimista, são as informações do Imposto de Renda de 1998. As empresas não utilizaram as deduções permitidas por lei para destinar recursos para causas sociais. O fundo dos direitos da criança e adolescente, por exemplo, poderia ter recebido perto de 338 mil reais das empresas<sup>3</sup> e não apenas a ínfima importância de 238 reais. Os empresários sul-mato-grossenses esquecem que ao se fazer a destinação (até 1% do imposto de renda pessoa jurídica – lucro real), a empresa investe no social local e não traz nenhuma consequência financeira para a mesma.

Do lado das pessoas físicas, a situação não é diferente, apesar de se poder utilizar até 6% como dedução do imposto de renda em incentivos fiscais na área social (local? se quiser). Mato Grosso do Sul, segundo os dados do Imposto de Renda de 1999, teve 57.753 declarantes (50,4% do total), com rendimentos com possíveis cálculos de imposto. Ao se considerar a média anual da região Centro-Oeste do imposto calculado de 3.971 reais por declarante e tomar o valor de 238 reais (os 6% permitidos) a ser destinado como incentivo, chega-se a uma cifra total de 13,7 milhões de reais. Se este valor fosse aplicado na economia local, as próprias empresas – inclusive as empresas agroindustriais, que são muitas no estado – sairiam ganhando, já que aumentaria a demanda pelos seus produtos. Desta forma, é interessante, além da aplicação de 1% do imposto de renda devido por suas empresas, os empresários convencerem a população local a destinarem parte do seu imposto (pessoa física) a entidades do terceiro setor.

Afora os valores não investidos na área social sem ônus para as empresas, vem à mente a pergunta: qual potencial de recursos os empresários sul-mato-grossenses poderiam incluir na área da responsabilidade social ?

Tomando o valor de 3,5 bilhões de reais investidos no social, na região Sudeste, em 1998, e considerando que o PIB dessa região responde por 60% do PIB nacional, chega-se a um montante de 5,8 bilhões de reais em termos de Brasil. Ora, se Mato Grosso do Sul responder por 1,1% do PIB brasileiro, conforme dados do Instituto de Planejamento de MS, então o montante potencial no estado, para investimento no social, estaria entre 51,9 e 69,6 milhões de reais. Confrontando este valor com o efetivamente destinado às ações sociais, chega-se à conclusão que o segundo setor em Mato Grosso do Sul não alcança os níveis de investimentos de outros estados brasileiros, notadamente os da região Sudeste e Nordeste. Esse resultado não surpreende, em virtude das diferenças significativas entre as três regiões. O Sudeste abriga as maiores cidades do país com altos índices de violência e miséria, enfim, palco de grandes contradições sociais. No Nordeste, a seca traz problemas sociais seríssimos de que o Poder Público sozinho não consegue dar conta.

E mais: analisando os balanços publicados, no universo do estado, assim como verificando os dispêndios aplicados na área social, constata-se que são pouquíssimas, podendo ser contadas nos dedos, as empresas que em sua missão, têm a preocupação com a responsabilidade social no seu sentido mais amplo. Logo, usar a responsabilidade como um

---

<sup>3</sup> Cálculo efetuado com base nos seguintes documentos fornecidos pela Receita Federal: Entrega das Modalidades de Declaração – Mato Grosso do Sul-IRPJ/1998 e Perfil do Declarante-IRPJ/1998.

*empregados, 60% inclusive a seus familiares, e 40% desenvolviam ações na comunidade.*

Em 1999, o IPEA, com base no banco de dados da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) e no Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED) do Ministério do Trabalho, realizou uma pesquisa usando uma amostra de 1.752 empresas (micro, pequeno, médio e grande porte) da região Sudeste.<sup>2</sup> Das conclusões obtidas, chama atenção o volume de recursos destinados para as ações sociais em 1998: 3,5 bilhões de reais.

A Câmara Americana de Comércio de São Paulo ([www.amcham.com.br/update](http://www.amcham.com.br/update)), em 06/12/2000, divulga o resultado de outra pesquisa do IPEA mostrando que 75 mil empresas da região Sul do país realizaram algum tipo de ação social durante 1999, equivalente a 46% das empresas localizadas no Paraná, Rio Grande do Sul e Santa Catarina.

Outra pesquisa interessante e que serve para ajudar a responder a essa segunda pergunta, foi conduzida pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) ([www.savethechildren.org.br](http://www.savethechildren.org.br)) a pedido de quatro agências de cooperação internacionais, abrangendo os estados de Pernambuco, Rio Grande do Norte e Bahia. Os resultados apontam que metade das empresas desta região iniciou trabalho filantrópico a partir da década de 1990, sendo o motivo principal a criação do bem-estar social, seguido da relação com a comunidade, da imagem da empresa, da dedução do imposto, da atração de funcionários e outros. Outro detalhe interessante da pesquisa é que mais de 80% dos tipos de contribuições envolvem doações em produtos e equipamentos, assim como recursos financeiros. Além disso, apesar de não estarem atualmente envolvidas, muitas empresas já mostram disposição de se engajar em atividades filantrópicas no futuro.

A similaridade da pesquisa realizada pela UFPE, com a conduzida pelo IPEA, é o fato de 2/3 das empresas que participaram do estudo estarem engajadas em alguma forma de atividade social. Entretanto os trabalhos revisados mostram que, apesar da percepção de que há uma nova exigência no mercado, a responsabilidade social ainda está muito centrada no campo moral e legal. Os estudos mostram, além disso, que o campo moral caminha a passos largos para o campo da legalidade, em função da exigência da sociedade. Logo, a percepção da responsabilidade social proposta neste trabalho, no campo da ética, que ultrapassa a legalidade e a moral, ainda parece estar longe de se ver e sentir no campo empresarial.

Por isso mesmo, a Fundação Instituto de Desenvolvimento Empresarial e Social (FIDES) – uma entidade do terceiro setor – critica a ação de multinacionais no Brasil e cobra do governo uma atitude mais direta e severa em relação à prática da responsabilidade social pelas empresas. Em resposta, o Ministério da Educação e do Desporto (MEC), atendendo pleito do Instituto Ethos, decide que o critério da responsabilidade social fará parte do processo de avaliação e autorização dos cursos de ensino superior do país, declarando que não só os critérios hoje adotados de análise curricular e física da instituição serão considerados, mas também o engajamento da faculdade em ações sociais terá peso na sua avaliação. Comprometeu-se, ainda, a recomendar a inclusão do tema da responsabilidade social e empresarial na Lei das Diretrizes e Bases Curriculares em relação aos cursos de graduação (VALOR, 25/01/2001).

---

<sup>2</sup> A pesquisa considerou o universo de 445 mil empresas, representando quase a metade das empresas do Brasil, 60% do PIB nacional e cerca de 30% da população brasileira que vive em condições de pobreza. O estudo teve duas etapas: na primeira realizada por telefone, e na segunda, foi enviado um questionário pelo correio. O objetivo foi apresentar um retrato mais completo da atuação social empresarial, sendo que o conceito para definir a ação social foi bastante abrangente e a exclusão do conceito, bem estreita.

Na análise dos fatos apontados, URAS (1999) mostra que a responsabilidade social é, de fato, um bom negócio, pois são muitos os benefícios advindos de uma consciência ética empresarial com ação social:

*Uma organização ética ganha confiança do mercado e, no cenário atual globalizado, a reputação e confiança são grandes vantagens competitivas. As organizações confiáveis atraem lealdade de clientes, que deve ser um dos fatores mais procurados em qualquer relacionamento. Quanto custa recuperar um cliente perdido e ganhar um novo? (p. 1).*

Para tentar concluir a resposta a essa primeira indagação, vale colocar outra pergunta: a responsabilidade social pode ser uma abordagem estratégica lucrativa para as empresas? Parece que sim, pois no cenário em que vivemos, os produtos e serviços estão se transformando em *commodities* numa velocidade incrível. Logo a reputação das marcas é que fará, em muitos casos, a autopreservação do sucesso. Muitas empresas (grupo Pão de Açúcar, Brasil Telecom, Siemens, SCI-Equifax e tantas outras) estão fazendo bons negócios associando a marca ou o nome da empresa com a responsabilidade social, usando a estratégia do Marketing Cultural, por exemplo, como ferramenta de reforço de valores. Na articulação de um artigo, em relação a algumas das empresas citadas, MARQUES (2000) esclarece que essas organizações estão conseguindo colher frutos como fidelização, aumento de vendas e, mais que o *share of mind*, o chamado *good will*, ou seja, a simpatia do cliente. Nesse sentido, conforme relata INDÚSTRIA BRASILEIRA (2001), a empresa agroindustrial Perdigão aplica 2,3 milhões de reais no Projeto Atende, voltado para a área social, em Rio Verde (GO), onde pretende melhorar a infraestrutura de saúde, segurança e meio ambiente.

### *3.2. As empresas, no Brasil, já perceberam a necessidade de praticar a responsabilidade social?*

A partir daqui, a apresentação e análise das várias pesquisas e informações, disponibilizadas por diversas organizações públicas e privadas, serão elementos formadores para tentar responder genericamente a essa pergunta no âmbito nacional, assim como, servirá especificamente para buscar resposta à terceira indagação, que diz respeito ao estado de Mato Grosso do Sul.

Na análise da pesquisa sobre as percepções do consumidor, realizada nas regiões Sudeste, Sul, Norte e Nordeste e no Distrito Federal e Goiânia ([www.ethos.org.br](http://www.ethos.org.br)), utilizada para responder à primeira pergunta, ficou constatada a exigência da responsabilidade social pelo ponto de vista dos clientes e, agora, vamos analisar a percepção dos empresários.

No primeiro semestre de 1994, a FIESP fez a primeira pesquisa para conhecer como atuavam os empresários no estado de São Paulo, na área social, obtendo informações sobre os benefícios sociais oferecidos aos empregados, familiares e à comunidade em geral. A amostra abrangeu grandes e médias empresas, num total de 1.730 questionários enviados, com um índice de respostas de 49,5%. Os resultados podem ser avaliados através das palavras de um membro da diretoria da própria FIESP ([www.fiesp.org.br](http://www.fiesp.org.br)):

*Das 857 indústrias que participaram da pesquisa, apenas 6 não prestavam nenhum atendimento social. Das 851 empresas que empregavam 574.473 pessoas, 504 tinham programas sociais para empregados e familiares, e 347 atuavam também junto à comunidade. Isso demonstrava que praticamente todas as médias e grandes indústrias de São Paulo ofereciam benefícios a seus*

### 3.1. A responsabilidade social pode ser um bom negócio?

No campo internacional, FIGUEIREDO (2000) relata pesquisa sobre Marketing para Causas Sociais (MCS), conduzida nos Estados Unidos, no final da década de 90. Exatamente 76% dos entrevistados estão propensos a mudar de marca, se esta for associada a uma boa causa, quando o preço e a qualidade são iguais. E mais: 64% dos consumidores estão dispostos a pagar, em média, 5% mais por um produto associado a uma causa social.

Estudo importante compõe a segunda rodada do *Corporate Social Responsibility*, conduzido em 1999 pela Environics International Ltd., do Canadá, em mais de 23 países. No Brasil essa investigação foi conduzida pela Indicator Opinião Pública, em cooperação com o Instituto Ethos e o jornal Valor, em pesquisa de campo, em maio de 2000, com 1.002 entrevistas. O objetivo foi avaliar a percepção do consumidor quanto à atuação social de empresas, bem como o relacionamento empresa-cliente. Os resultados da pesquisa apresentam dados reveladores de importância para as empresas: (1) metade dos entrevistados deixaria de comprar produtos que utilizam mão-de-obra infantil; (2) 73% recusariam a levar para casa um produto se soubessem que o fabricante está envolvido em corrupção e pagamento de propinas a autoridades e funcionários públicos; (3) os entrevistados sentem-se estimulados a adquirir produtos de empresa que contrata deficientes físicos, colabora com escolas e entidades sociais da comunidade, apóia campanhas contra o trabalho infantil e mantém um excelente serviço de atendimento ao consumidor; (4) todos os entrevistados não voltariam a comprar produtos da empresa se ela causar danos físicos ou morais aos seus empregados, colaborar com políticos corruptos, vender produtos nocivos à saúde, veicular propaganda enganosa e agredir o ambiente natural ([www.ethos.org.br](http://www.ethos.org.br)).

Deborah Leipziger, diretora europeia da CEPAA, órgão que tem por objetivo difundir a responsabilidade social, diz: “A diferença é que agora tudo isso e muito mais passa a fazer parte das estratégias das corporações. A responsabilidade social é um importante fator para a perenidade das empresas” (VASSALLO, 1999, p. 66). A frase final da citação de Leipziger é crucial, pois as empresas só terão lucratividade a longo prazo se seus funcionários, fornecedores, clientes, comunidades e acionistas forem bem sucedidos. Na mesma matéria, VASSALLO pergunta: “O que as empresas ganham com a responsabilidade social?”. Antes de qualquer coisa, elas ganham respeito, reputação, disse o norte-americano Robert Dunn, presidente da Business for Social Responsibility (BSR), entidade localizada em San Francisco, na Califórnia. “Há evidências de que empresas cidadãs são mais bem sucedidas, financeiramente, no mercado e no recrutamento dos melhores funcionários” (p. 66). VASSALLO ainda apresenta alguns dados:

*Um estudo recente feito pela Universidade Harvard mostra que as empresas socialmente responsáveis apresentam uma taxa de crescimento quatro vezes maior que as companhias focadas apenas nos acionistas. Em 1997, a BSR conduziu uma pesquisa com 2100 estudantes americanos de MBA. Mais de 50% deles disseram que preferiam trabalhar em companhias éticas, mesmo que isso significasse salários menores. A responsabilidade social também tem sido um critério cada vez mais usado por investidores europeus e americanos. Segundo o Fórum de Investimento Social, o volume de investimento feitos em fundos mútuos baseados em critérios sociais chegou a 1,2 trilhão de dólares em 1997. Trata-se de um crescimento de 85 % em relação ao ano anterior. Mais talvez o maior ganho das empresas com atitudes socialmente responsáveis seja a manutenção de um de seus ativos mais valiosos – a reputação da marca (p. 66).*

*aquelas que servem de parâmetro para os bônus salariais. O HSBC lançou, há um mês, o seu programa de ação voluntária, e 270 funcionários se inscreveram. Para atrair o pessoal (o banco tem quase 20 mil empregados no país), o banco libera o voluntário de algumas horas de trabalho e deixa claro seu interesse em que todos participem” (VALOR, 16/01/2001, p. A11).*

Na contramão dos eventos da atualidade, os riscos da falta dessa visão é algo a ser analisado e refletido com seriedade, pois as conseqüências poderão ser desastrosas na lucratividade das empresas. Veja o que dizem FROES & MELO NETO (1999) quanto aos riscos da falta ou perda da responsabilidade social:

*Quando a empresa deixa de cumprir suas obrigações sociais em relação aos seus empregados, acionistas, consumidores, parceiros e comunidade, ela perde o seu capital de responsabilidade social. O primeiro indicador é a perda de credibilidade. Sua imagem é prejudicada e sua reputação, ameaçada. Se o problema é a responsabilidade social interna, os primeiros efeitos são a deterioração do clima organizacional, a desmotivação generalizada, o surgimento de conflitos, ameaça de greve e paralisações, fuga de talentos, baixa produtividade e aumento de acidentes de trabalho, além de altos índices de faltas e atrasos. Sendo a responsabilidade social externa a principal área de problema, os efeitos ainda são mais danosos: acusações de injustiça social, boicote de consumidores, perda de clientes, reclamações dos fornecedores e revendedores, quedas nas vendas, gastos extras com passivo ambiental, ações na justiça, riscos de invasões e até mesmo risco de falência. É o que ocorre com as empresas que só almejam o lucro e se mantêm indiferente à pobreza e à miséria das comunidades que estão próximas às suas instalações comerciais, industriais e administrativas... E se esquecem de que esta comunidade desprezada é o seu mercado, ainda que não seja o mercado consumidor, certamente o será enquanto fornecedor de mão-de-obra e de serviços. Uma empresa insensível aos problemas sociais da comunidade perde o respeito de seus próprios empregados, parceiros, clientes e de todos os cidadãos daquela comunidade (pp. 92-3).*

Em síntese, uma empresa com imagem corporativa de consciência social e comprometida com as possibilidades de soluções para os problemas sociais que afetam a comunidade, passa a ser uma empresa-cidadã que, com sua imagem elevada e participante dos projetos sociais por ela gerenciada ou financiada, torna-se mais conhecida e vende muito mais, ganhando respeito e assegurando autopreservação.

### **3. Análise e discussão**

Como a roupagem do novo paradigma da responsabilidade social no Brasil ainda está em fase inicial, os resultados das pesquisas analisadas não são conclusivos, porém ao rebuscar outras informações nelas, com olhos e sentidos mais subjetivos, constatam-se que as perguntas propostas são, hoje, muito pertinentes e passíveis de serem respondidas com uma certa dose de precisão.



*lucro só será possível com uma política social efetiva e, nisso, a indústria paulista está à frente do país”, declarou (DIÁRIO DO GRANDE ABC, 14.03.2000, p. 1).*

### *2.3. Lucratividade e empresas socialmente responsáveis*

Possivelmente os seguidores de Milton Friedman não aceitam a participação das empresas em questões sociais, justificando ser uma prática incompatível com a lucratividade, assim como outros alegam que, em tempo de crise, como hoje, fazer gestão de responsabilidade social pode caracterizar algo fora da realidade, ou seja, viver num mundo feérico, tentando produzir poesias para seres de Marte. Esses argumentos para não praticar a responsabilidade social, como será visto oportunamente, não é mais bem visto pelo mercado e pela sociedade. Nos países ocidentais já se sabe que a responsabilidade social assumida de forma decisiva e estratégica dá sustentabilidade e melhora o desempenho empresarial (LARSON, 1995).

São poucos os estudos acadêmicos de maior profundidade, abordando empresas socialmente responsáveis, quando comparados com outras investigações no mundo empresarial. BOWMAN & HAIRE (1975), por exemplo, desenvolveram pesquisa com a intenção de verificar o binômio responsabilidade-lucratividade. O estudo mostra uma relação bastante favorável entre a responsabilidade social e a lucratividade. Em outro trabalho, LARSON (1995), analisando uma amostra de 156 empresas norte-americanas, verificou que as empresas com maior atividade em filantropia apresentam, em relação àquelas que não a praticam, taxas mais elevadas de retorno sobre investimentos. Corroborando as conclusões acima, artigo publicado na revista CROSSBORBER MONITOR (1994) mostra que quase todas as 500 maiores empresas de Fortune têm algum tipo de atividade social e filantrópica e que visam com esses investimentos ampliar a marca, melhorar a imagem da empresa e criar um excelente ambiente de trabalho entre os empregados que, ao verem a empresa ter uma responsabilidade em ação social, sentem-se altamente motivados por acharem que também participam indiretamente nos projetos. Nos EUA, as empresas que antes viam as doações como caridade, hoje vêem o montante aplicado como um investimento.

Portanto aquilo que era despesa está indo, nos balanços, para investimentos. A Xerox do Brasil, por exemplo, entende ser essa visão de investimento social um fator gerador de vantagem competitiva, conforme relata FROES & MELO NETO (1999):

*Para Heitor Chagas de Oliveira, Diretor de Assuntos Corporativos da Xerox do Brasil, os empresários de visão há muito descobriram a importância do investimento social. É o desenvolvimento de ações de promoção social como fator de melhoria de imagem corporativa e de vantagem competitiva para a empresa. O diretor da Xerox do Brasil também afirma que além da solidariedade humana, essa é uma condição que poderá determinar a própria sobrevivência de suas organizações. Neste aspecto, a ação social desponta como fator significativo de sobrevivência empresarial (p. 96).*

Outro fato que mostra as vantagens das ações sociais indiretamente nas empresas, é a participação dos empregados em trabalhos voluntários. A editora Silvana Quaglio escreveu recentemente o seguinte:

*VOLUNTARISMO RECOMENDADO – Prestar serviço à comunidade faz bem para a imagem. Empresas perceberam isso e já incluem o engajamento de seus funcionários em programas voluntários em suas metas de desempenho –*

*Balanco Social é muito mais do que o tema do momento, é um tema indispensável e estratégico (www.ibase.org.br).*

## 2.2. SA8000 – Certificação das Empresas Socialmente Responsáveis

Como evolução do movimento de empresa socialmente responsável, surge, em 1997, o *Social Accountability 8000*, que é um certificado internacional obtido por empresas que priorizam os recursos humanos e sociais. É uma norma norte-americana sobre qualidade e tem por objetivo certificar as empresas que tenham um sistema de gestão voltado aos recursos humanos e ao bem-estar no trabalho (MEREGE, 2000). Foi a Cepaa (*Council on Economic Priorities Accreditation Agency* – [www.cepaa.org](http://www.cepaa.org)), entidade que reúne universidades, empresas e organizações não governamentais, a responsável pelo desenvolvimento da SA8000, juntamente com especialistas e outras organizações não governamentais (OGN's). Todo seu arcabouço tem por base os princípios da Declaração Universal dos Direitos do Homem e ela serve para as empresas interessadas em avaliar, monitorar e influenciar a responsabilidade social de seus fornecedores e distribuidores, assim como seu próprio ambiente interno. FRANCO (2000), na sua coluna na revista Exame, escreve:

*... Nós já nos acostumamos as ISO: a sociedade e os consumidores sabem que esse certificado é uma marca de excelência. O mesmo deve ocorrer com a SA. Essa norma, mais do que atestar a qualidade dos produtos, serviços ou procedimentos técnicos, demonstra a qualidade ética das relações humanas. Vale a pena fazer um resumo dos tópicos previstos pela SA8000, a fim de perceber os impactos de sua adoção: (1) não empregar trabalho infantil e não admitir fornecedores que o empreguem; (2) não empregar nenhum tipo de trabalho forçado nem admitir fornecedores que o empreguem; (3) garantir igualdade de salário para homens e mulheres em mesma posições; (4) acabar com qualquer discriminação de raça, sexo, religião, orientação política ou opção sexual nas contratações, promoções, acesso a treinamentos, etc.; (5) respeitar integralmente o direito de sindicalização e associação dos empregados e o direito à negociação coletiva; (6) garantir a segurança e saúde dos trabalhadores, com mecanismo de acompanhamento e treinamentos regulares; e (7) impedir qualquer tipo de violência ou pressão (física, psicológica, verbal) sobre os trabalhadores (p. 180).*

Conforme FRANCO, o sistema da SA8000 apresenta mais dois indicadores, além dos sete apresentados acima: horas de trabalho e administração da aplicação da norma.

Na cerimônia de certificação SA8000 da primeira empresa no Brasil – a De Nadai – e única do setor de alimentos do mundo, o presidente da Federação das Indústrias de São Paulo (FIESP) declara querer que as indústrias conheçam o desenvolvimento na área social e adotem medidas semelhantes às tomadas pela De Nadai. “*Fiquei impressionado com as normas contidas no manual de responsabilidade social para a SA 8000. Vou pedir autorização para a sua impressão para distribuí-la às indústrias associadas à federação*”, afirmou. Neste mesmo evento, o então governador Mário Covas ressaltou que essa conquista é um salto na área social, que deve fazer parte do pensamento de todo o empresário. “*Este século foi marcado pela tentativa da divisão igual de renda e pelo desenvolvimento eletrônico, porém só agora a área social está tendo a real importância. A visão dos empresários mudou. Antes, o lucro financeiro era o único objetivo. Hoje, sabe-se que esse*

aprovação da Lei nº 77-769, de 12 de julho de 1977, sendo a França o primeiro país a obrigar as empresas (com mais de 750 funcionários, sendo que a partir de 1982, passou para as empresas que tenham mais de 300 funcionários) a fazerem balanços periódicos de seu desempenho social no tocante às condições de trabalho e à mão-de-obra (DUARTE & DIAS, 1986, p. 46; BNDES, 2000).

Quando se fala em Balanço Social, dos elementos que o integram, existem duas correntes: a primeira, de origem francesa, privilegia o bem-estar dos empregados e seus dependentes, a sua participação na gestão da empresa e a sua satisfação no trabalho; e a segunda, oriunda dos EUA, defende uma abordagem mais abrangente – desenvolvimento da comunidade onde atua, geração de emprego e renda, preservação do meio ambiente, etc., ou seja, o ambiente social externo e, também, o interno (proposta da corrente francesa). De um modo geral, os balanços sociais publicados recentemente em nosso país se orientam na corrente norte-americana (FROES & MELO NETO, 1999).

No Brasil, a idéia de Balanço Social surgiu com maior projeção a partir de 1997, com campanha lançada pelo IBASE (1998), presidida pelo então sociólogo Herbert de Souza, o Betinho, que obteve, como resultado do seu esforço pela causa do Balanço Social, muitas adesões de empresas, sindicatos e entidades de classe. Betinho, em suas declarações de impacto, como cidadão responsável, deixou uma pérola de registro: “*O Balanço Social não tem donos, só beneficiários. Que cada um tome a iniciativa e faça sua parte. Em outra: Realizar o Balanço Social significa uma grande contribuição para consolidação de uma sociedade verdadeiramente democrática*” (www.ibase.org.br).

A Comissão de Valores Mobiliários (CMV) tentou tornar a publicação do Balanço Social obrigatória, sem sucesso, permanecendo apenas dois pareceres que orientam a divulgação. Há o projeto de lei nº 3116 de autoria das deputadas federais Marta Suplicy, Maria da Conceição e Sandra Starling estabelecendo a obrigatoriedade da publicação do Balanço Social para as empresas privadas com mais de 100 funcionários. Esse projeto foi arquivado temporariamente por conta do final das legislaturas passadas, sendo reapresentado recentemente pelo deputado Paulo Rocha.

No seminário Balanço Social, Cidadania e Transparência Pública das Empresas promovido pelo IBASE (1998), um dos destaque, pela postura de visão, foi Luís Fernando da Silva Pinto, da Consultec, que em meio de sua palestra, declara:

*O Balanço Social hoje é um requisito estratégico. Com sua existência cria-se um ambiente favorável dentro da empresa que permite conviver com a globalização. Um dos termos mais presente hoje na globalização é sinergia. É o efeito pelo qual 2+2 não são 4; 2+2 são 5. Dentro desse quadro, se temos um bom Balanço Social, uma boa fotografia social, podemos fazer essa coleta de sinergias. A empresa fica mais inteligente e o fluxo fica muito mais denso e forte do que era anteriormente. O Balanço Social é importante não só pela sua transparência cívica, como também por possibilitar que as empresas se autodisciplinem para que possam colher sinergias, um dos aspectos mais delicados e diferenciados do processo de globalização. Para sobreviver na globalização como empresa, precisamos ter um efeito diferenciado e ser altamente competitivos. Não acredito que isso seja possível no panorama atual da globalização se não tivermos o extraordinário Balanço Macroeconômico Social. Quanto mais colaborarmos para a implantação do Balanço Social, mais estaremos colaborando para que setores, regiões e países possam proceder a correta, adequada e intransferível alavancagem social que lhes afeta. O*

pelo mundo, com exceção de parte da Ásia e África, basicamente visando a melhorias na qualidade de vida das pessoas (DUARTE & DIAS, 1986).

Cinco anos mais tarde do efeito da ONU, quanto à Declaração Universal, precisamente em 1953, surge nos Estados Unidos um livro analisando o tema em extensão e profundidade, que se tornou *best seller* e clássico e foi traduzido para diversos idiomas, inclusive para o português. Escrito por Howard Bowen sob o título *Social Responsibilities of the Businessman*, abordava com maestria a Responsabilidade Social. A eclosão dessa idéia se espalha com rapidez para vários países europeus (Inglaterra, Itália, Holanda, França etc.) (DUARTE & DIAS, 1986).

Nas décadas de 80 e 90, continua o interesse pelo tema, com a área acadêmica enfatizando os estudos relacionados com a ética empresarial e com a qualidade de vida no trabalho. Já no meio empresarial, deu-se o aperfeiçoamento de criação de novas técnicas e modelos de avaliação de desempenho da empresa no campo social (JÖHR, 1994).

Atualmente, aquilo que parecia ao público acadêmico e profissional uma simples curiosidade, ou “...uma idéia exótica, ou [ainda] uma heresia na ortodoxia capitalista, a noção de responsabilidade social transformou-se em doutrina e evoluiu para a constituição de um vasto campo de estudos, cada vez mais amplo e estruturado” (DUARTE & DIAS, 1986, p. 47).

Nos países de primeiro mundo há vários trabalhos publicados, conforme relata DUARTE & DIAS (1986), porém em nosso país há carência, tanto na área da Responsabilidade Social, quanto no âmbito do Balanço Social ou na esfera da Certificação da SA8000 (*Social Accountability*). No Brasil, a discussão sobre o assunto tem avançado, com vários seminários e congressos, além de pesquisas em andamento. Há diversos “sites” tratando do tema. Recentemente, vimos uma empresa de serviços de alimentação (*catering*)<sup>1</sup>, a De Nadai Alimentação ([www.denadai.com.br](http://www.denadai.com.br)), como a primeira companhia do Brasil a receber o certificado SA8000 (EXAME, 04/10/2000).

O termo responsabilidade social parece encerrar a idéia de prestação de contas: alguém que deve justificar a própria atuação perante outrem. Ou seja, conforme DRAFT (1999), “... é a obrigação da administração de tomar decisões e ações que irão contribuir para o bem-estar e os interesses da sociedade e da empresa” (p. 88). Na literatura de administração, em geral, os outros que compõem a realidade da empresa e mantêm com ela alguma forma de intercâmbio, são os chamados de parceiros da empresa (DUARTE & DIAS, 1986).

## 2.1. Balanço Social

A intensificação do aspecto social teve início na década de 70, com o “aumento da contestação da expansão econômica quantitativa”, cujo resultado foi o primeiro relatório do Clube de Roma, denominado de Relatório de Meadows, versando sobre os limites do crescimento em 1972. As reivindicações sociais sobre as empresas espalharam-se pelo mundo. Na França surge, ainda em 1972, a tentativa da Singer de criar um balanço social, aplicado e aperfeiçoado nos anos consecutivos; logo em seguida é criada uma comissão de franceses, cujo trabalho – o Relatório Sudreau – é levado a debate público e culmina com a

---

<sup>1</sup> Os serviços de alimentação nos negócios agroalimentares são agrupados em dois tipos de formatos: restaurantes (*fast food*, tradicionais, a quilo, especializados, *delivery* e outros) e pelas empresas de *catering* (fornecedoras de refeições para empresas, hospitais, universidades, prisões etc.). Para um maior aprofundamento, ver M.F.Neves, F. R. Chaddad & S. G. Lazzarini. **Alimentos: novos tempos e conceitos na gestão de negócios**. São Paulo: Pioneira, 2000, pp. 109-20.

*diminuído e o poder das corporações, aumentado. Poder traz responsabilidade...*” (VALOR, 18.05.2000, p. A12).

A temática **Responsabilidade Social Empresarial** é importante, atualmente, pois a comunidade do primeiro mundo a incluiu no centro dos debates como nova força motriz que moldará as futuras atitudes empresariais e que irá se espalhar para todos os cantos da terra, segundo alguns visionários que neste trabalho apresentam suas idéias. Assim como mostram que os recursos disponibilizados no bem-estar social trazem bons frutos e reconhecimento da sociedade, sendo tais recursos classificados, por alguns organismos, no balanço social, como investimentos, apontam que futuramente as empresas serão mais conhecidas pelas causas sociais que promovem do que pelos produtos e marcas que vendem.

O presente estudo tem por objetivo principal analisar se empresas do segundo setor, ou seja, as com fins lucrativos, que promovem o bem-estar social nas áreas de saúde (física e mental), da cultura e educação, do meio ambiente, da comunidade, visam a uma abordagem estratégica lucrativa, usando a responsabilidade social como motivo de um bom negócio. Especificamente, este trabalho inicia a discussão com base nas seguintes indagações: (1) “a responsabilidade social pode ser um bom negócio?”, (2) “as empresas do segundo setor do Brasil conseguem perceber a exigência dos novos tempos em relação à responsabilidade social em toda as suas complexas atividades com seus clientes internos e externos?” e (3) “as empresas sul-mato-grossenses incluem a responsabilidade social como elemento de sua estratégia?”.

Para tanto, como estudo exploratório, a investigação se valeu de análises de estudos prévios sobre o assunto, de matérias jornalísticas, de publicações de empresas, de arquivos oficiais da Receita Federal, bem como de entrevistas informais com empresários, especialistas e dirigentes de organizações do terceiro setor.

## **2. Background teórico**

Logo após a Primeira Grande Guerra, surgem os ensaios iniciais sobre a idéia de responsabilidade social das empresas. Porém muitos empresários relutaram a esses movimentos com a ajuda dos meios acadêmicos, alegando que essas idéias soavam como “heresias socialistas” (DUARTE & DIAS, 1986). Os ensaios ao verdadeiro significado da responsabilidade social das empresas teve como referencial, após a II Guerra Mundial como marco histórico, a proclamação da Declaração Universal dos Direitos do Homem pela ONU em 1948.

MOREIRA (1999), citando Norberto Bobbio, escreve: “*No início da década de 90, [...] Bobbio constatou que o mundo começava a viver a ERA DOS DIREITOS, a qual se caracterizaria por uma conscientização geral dos direitos e pela busca do seu efetivo exercício*” (p. 240). De fato, ao pesquisar os atos constitutivos e legais de países civilizados e democráticos, FERATINE (2000) constatou que as Declarações de 1948 estão inseridas no arcabouço de sua legislação, obedecendo, quase que na íntegra, às orientações ali estabelecidas.

Com o advento da Declaração Universal dos Direitos do Homem, na década de 60, começaram a surgir grandes preocupações com as campanhas visando ao movimento ecológico, ao movimento feminista, o consumerismo, aos direitos das crianças e adolescentes, aos direitos dos idosos, sendo os Estados Unidos o propulsor dos temas que se espalhavam

## 1. Introdução

A ação das empresas, unidas às políticas de empregabilidade não adequadas e às práticas de sonegação, corrupção, falta de ética, insensibilidade com as necessidades da comunidade, do meio ambiente e outras atividades não condizentes com as boas regras da cidadania corporativa, tem chamado a atenção da sociedade para a responsabilidade social em função dos estragos e males que afetam muito as pessoas, principalmente no Brasil, pela concentração de renda, baixos salários e redução de recursos públicos para as áreas sociais.

A prática da responsabilidade social tem aumentado, acentuadamente, nos países em que sua base jurídica incorpora os princípios da Declaração Universal dos Direitos do Homem, sendo que nesses países, com destaque na Europa e Estados Unidos, o terreno é altamente favorável à responsabilidade social, que busca a melhoria do equilíbrio das forças de sobrevivência do homem na face da terra.

Esse movimento, que no seu nascedouro parecia ao público acadêmico e profissional uma idéia exótica e que acabou se transformando em um novo conceito de prática empresarial, atinge o seu ápice, nos países desenvolvidos, no final da década de 80 e início de 90, provocando mudanças no comportamento dos consumidores, obrigando as empresas a reformularem suas estratégias.

Ultimamente, a intensificação dos reclames da sociedade quanto à responsabilidade social empresarial é enorme. Senão, veja alguns *cases* da Nike e Coca-Cola, no curto período, de 12 a 18.05.2000. Estampada, em grandes letras, a manchete diz: “*NIKE ENTRA EM GUERRA COM UNIVERSIDADES*”, seguido de: “*...começaram a pipocar campanhas de boicote aos seus produtos nos Estado Unidos, devido a acusações de maus tratos a trabalhadores de suas fábricas em outros países...O reitor da Universidade de Michigan afirma que o compromisso da instituição com os direitos humanos é maior do que qualquer vantagem financeira que possa ter - recebimento de doação de 22 a 26 milhões de dólares*” (VALOR, 12.05.2000, p. B7).

Outra publicação com manchete é: “*COCA-COLA TENTA CONSERTAR O ESTRAGO DAS DENÚNCIAS DE RACISMO:...enfim, despertou para os efeitos das denúncias de racismo que vem sofrendo e que, num passe de mágica, afetaram o bolso de seus investidores*” (VALOR, 18.05.2000, p. B2).

No Brasil, a intensificação da abertura econômica e o processo da globalização, que alguns acham que mais exclui do que inclui, mostram a relevância do presente estudo para as empresas e a sociedade, tendo em vista a busca do entendimento do assunto e uma preparação para o novo cenário que se avizinha. No mesmo período citado acima, pode-se ver um *case* brasileiro publicado nos jornais de circulação nacional, em três páginas inteiras, com o seguinte destaque: “*A PETROBRÁS VAI INVESTIR 1,8 BILHÕES DE REAIS ATÉ 2003 EM PROTEÇÃO AMBIENTAL E SEGURANÇA OPERACIONAL ...*” (VALOR, 16/04/2000, pp. B7-B9).

Na primeira etapa de pesquisa inovadora na área social, concluída no final de 1999, o IPEA (2000) mostra que as 83 maiores empresas da região Sudeste vão investir 3,5 bilhões de reais nos próximos anos em atividades sociais.

Os direitos básicos da sociedade estão sendo exigidos do setor privado, nos novos tempos, conforme declaração de Mary Robinson, alta comissária das Nações Unidas (ex-presidente da República da Irlanda, de 1990 a 1997): “*A capacidade dos governos tem*

## **Responsabilidade Social Empresarial: algumas considerações sobre sua prática**

**Oswaldo dos Santos da Silva**

Engenheiro Civil, Consultor, Pós-graduado em Administração (MBA) pela UFMS  
e-mail: osvaldo.s.silva@uol.com.br

**Dario de Oliveira Lima Filho**

Professor e Pesquisador do Departamento de Economia e Administração da UFMS,  
Doutor em Administração de Empresas  
e-mail: dolima@nin.ufms.br

**Resumo:** Com o advento da globalização, as empresas privadas estão passando por mudanças drásticas a uma velocidade espantosa. A sociedade no mundo todo tem exigido a Responsabilidade Social Empresarial como prática dentro do novo paradigma “politicamente correto”, a fim de diminuir os conflitos sociais. Esse movimento organizado da sociedade civil, juntamente com líderes empresariais, organizações trabalhistas e de direitos humanos, está incentivando as mudanças no meio empresarial. A consequência é a criação, pela Agência de Certificação do Conselho sobre Prioridades Econômicas (CEPAA), da SA8000, como norma para certificação da Responsabilidade Social nas empresas, em nove grandes áreas. Este trabalho, basicamente, concentrou-se em análises de pesquisas prévias e de arquivos oficiais do governo, assim como de entrevistas pessoais com empresários, especialistas e dirigentes de organizações do terceiro setor. O objetivo é contribuir para a compreensão da percepção do novo fenômeno da gestão de responsabilidade social no complexo mundo das atividades das empresas no segundo setor. Os resultados revelam que (1) algumas empresas incluíram a responsabilidade social como estratégia para melhorar seu desempenho, (2) a responsabilidade social parece ser um bom negócio e (3) as empresas sul-mato-grossenses investem recursos irrisórios nas áreas sociais.

**Palavras-chave:** estratégia, ética empresarial, marketing social, responsabilidade social empresarial, agroindústria.

**Abstract:** Globalization is exposing companies to dramatic changes in incredible velocity. The whole society is claiming for "company social accountability" practices as a part of the "politically right" paradigm in order to decrease social conflicts. That civil society organized movement aside entrepreneurs leaders, workers and human rights organizations, is stimulating changes in business environment. The creation of SA8000 standard for certification of firm's Social Accountability in nine large areas by The Council on Economic Priorities Accreditation Agency (CEPAA) is the natural outcome of all that. This paper, essentially, concentrate on priors researches analyses, government officials archives and on personal interviews with entrepreneurs, experts and managers from third sector organizations. This paper's objective is to make the social accountability management new phenomena more comprehensible in the world of the second sector organizations. This paper reveals that (1) some companies adopted social accountability as a strategy to increase their performance, (2) social accountability seems to be a good business and (3) in Mato Grosso do Sul, Brazil, investments in social areas are insignificant.

**Key-words:** strategy, company ethic, social marketing, company social accountability, agribusiness.