

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

MARIA VIRGÍNIA ROGÉRIO DE SOUZA HALTER

ESTUDO DA PERCEPÇÃO DE FORNECEDORES COM RELAÇÃO À  
ÉTICA DOS PROFISSIONAIS DO SETOR DE COMPRAS DE UMA  
GRANDE EMPRESA MULTINACIONAL

SÃO PAULO  
2008

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

MARIA VIRGÍNIA ROGÉRIO DE SOUZA HALTER

ESTUDO DA PERCEPÇÃO DO FORNECEDOR COM RELAÇÃO À  
ÉTICA DOS PROFISSIONAIS DO SETOR DE COMPRAS DE  
GRANDES EMPRESAS

Dissertação apresentada à Escola de  
Administração de Empresas de São Paulo  
da Fundação Getulio Vargas, como  
requisito para obtenção do título de Mestre  
em Administração de Empresas.

Campo de conhecimento:  
Gestão Ética Socioambiental e de Saúde

Orientadora:  
Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Maria Cecilia Coutinho de Arruda

SÃO PAULO  
2008

Halter, Maria Virgínia Rogério de Souza

Estudo da percepção do fornecedor com relação à ética dos profissionais do setor de compras de grandes empresas multinacionais / Maria Virgínia Rogério de Souza Halter. - 2008.  
95 f.

Orientadora: Maria Cecília Coutinho de Arruda.

Dissertação (mestrado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Clientes e fornecedores – Relacionamento – Aspectos morais e éticos. 2. Ética empresarial. 3. Responsabilidade social da empresa. 4. Empresas – Departamento de compras – Aspectos morais e éticos. 5. Corrupção administrativa – Brasil. I. Arruda, Maria Cecília Coutinho de. II. Dissertação (mestrado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Título.

CDU 174.4

MARIA VIRGÍNIA ROGÉRIO DE SOUZA HALTER

ESTUDO DA PERCEPÇÃO DO FORNECEDOR COM RELAÇÃO À ÉTICA DOS  
PROFISSIONAIS DO SETOR DE COMPRAS DE GRANDES EMPRESAS  
MULTINACIONAIS

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Campo de conhecimento:  
Gestão Ética Socioambiental e de Saúde

**Data de Aprovação:**

\_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_.

**Banca examinadora:**

---

Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Maria Cecilia Coutinho de Arruda  
(Orientadora)  
FGV-EASP

---

Prof. Dr. Cláudio Ramacciotti,  
Uninove-SP

---

Prof. Dr. Marco Antonio Carvalho Teixeira  
FGV-EASP

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Ralph pelo incentivo e apoio recebido em todas as fases na elaboração deste trabalho

A Professora Dra. Maria Cecília Coutinho de Arruda, a maior incentivadora da minha vida acadêmica, que apesar dos momentos difíceis, sempre achava um meio de esquecer de si mesma e estar presente.

A meus pais, pelos valores transmitidos, pelo carinho e apoio incondicional.

A Lia Inês Bittelbron, pela disponibilidade, boa vontade e ajuda oferecida.

A Carla Moura de Melo Souza, pela receptividade no primeiro dia de aula e pela amizade resgatada.

Aos colegas de mestrado, pelos momentos de angústia e alegria compartilhados.

As pessoas participantes da pesquisa, que permitiram a realização deste trabalho.

Aos amigos pelo incentivo e compreensão, em especial Fernanda Wieland e Margarete Padueli.

E por último, mas não o último, agradeço a Nicolas e a minha família, que aceitaram minha ausência, sem questionar.

*"We will have to repent in this generation not merely for the  
hatful words and actions of the bad people, but the appalling  
silence of the good people"*

(Martin Luther King Jr.)

"Os valores... são, na verdade, o centro de tudo. Eles nos  
dizem quem somos, como devemos agir, em que direção nos  
orientar... Os valores são, em poucas palavras, a essência das  
pessoas e das instituições."

(Eli Lilly)

## RESUMO

O objetivo geral da dissertação é estudar o código de conduta de uma empresa multinacional, visando conhecer a coerência entre o comportamento ético da empresa na subsidiária no Brasil, em termos da relação fornecedor - profissionais do setor de compras. Através de um estudo exploratório de natureza qualitativa e emprego de entrevistas semi-estruturadas questionário Likert, procurou-se conhecer a percepção do fornecedor com relação ao comportamento ético do comprador da empresa no Brasil, bem como os fatores que influenciam este relacionamento. A análise dos dados mostra que, apesar da reputação negativa percebida pelos brasileiros com relação à ética nos negócios, a empresa estudada apresenta uma boa reputação para o grupo de *stakeholders* “fornecedores”. Confidencialidade de informações, respeito, ausência de favorecimentos, confiança, justiça, qualidade do produto, velocidade na resolução de problema, comunicação clara, negociação justa e honesta e vivência e comunicação do código de conduta da empresa pelos seus funcionários, foram identificados como fatores que influenciam o relacionamento fornecedor – comprador, bem como a percepção do fornecedor com relação ao comportamento ético do comprador. A percepção do comportamento ético do departamento de compras de uma empresa faz parte da imagem corporativa, e está intimamente ligada com a reputação da corporação. Comunicação, respeito mútuo e criação e manutenção de uma relação aberta e de confiança com seus *stakeholders* são componentes importantes no processo gerenciamento da identidade corporativa. Padrões éticos elevados, como os da empresa estudada, contribuem para estabelecer a identidade da corporação e um bom relacionamento com seus *stakeholders*.

Palavras-chave: 1. Relacionamento comprador – fornecedor. 2. Transparência. 3. Código de ética. 4. Corrupção. 5. Responsabilidade Social Corporativa.

## **ABSTRACT**

This Dissertation aims to studying a multinational company's code of ethics in order to know the coherence of its Brazilian subsidiary's ethical behavior. It focuses specifically the relationship between suppliers and the company's purchasing department employees. By means of qualitative research and Likert questionnaire semi-structured interviews we have tried to understand the supplier's awareness of the company's purchaser's ethical behavior and its influencing factors. Data analysis indicates that despite the fact that Brazilians notice a negative reputation in business ethics, stakeholders – “suppliers” – have a positive image of the company in this study. Information confidentiality, respect, lack of favoritism, trust, fairness, product quality, promptness in problem-solving, clear communication, fair and honest negotiation and compliance with the company's code of ethics and communication with staff communication were identified as influencing factors in the relationship between the supplier and the purchaser, as well as the supplier's awareness of the purchaser's code of ethics. Ethical behavior awareness in a company's purchasing department is part of its corporate image, and it is closely liaised to its corporation's reputation. Communication, mutual respect and fostering an open and reliable relationship with its stakeholders are important aspects of the corporate identity management process. High ethical values, such as those observed in the company in the study, contribute to establishing corporate identity and strengthening the relationship with its stakeholders.

Keywords: 1. Supplier-buyer Relationship. 2. Transparency. 3. Code of Ethics. 4. Corruption. 5. Corporate Social Responsibility.



## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1: Percepção ética da corporação pelos vários stakeholders

Figura 2: Inversão da pirâmide de valores

Figura 3: Formas de resposta à corrupção percebida

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 - Respostas do questionário Likert

Tabela 2 - Assertivas que representam a dimensão “padrões éticos”.

Tabela 3 - Assertivas representantes da dimensão “bom relacionamento”.

## **LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 1: Distribuição da faixa etária dos respondentes

Gráfico 2: Tempo de trabalho da empresa 1 com as empresas fornecedoras participantes da pesquisa.

Gráfico 3: Relação entre nota calculada, idade e tempo de trabalho do respondente com a Empresa 1.

## LISTA DE SIGLAS

BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CGU	Controladoria Geral da União
CRT	Mesa Redonda de Caux ( <i>The Caux Round Table</i> )
EITI	Iniciativa pela Transparência das Indústrias Extrativistas ( <i>Extractive Industries Transparency Initiative</i> )
GPA	Acordo sobre Contratos Públicos ( <i>Government Procurement Agreement</i> )
GRI	<i>Global Reporting Initiative</i>
RSC	Responsabilidade Social Corporativa
TCU	Tribunal de Contas da União

## SUMÁRIO

1	JUSTIFICATIVA DE PESQUISA E OBJETIVO .....	14
2	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA PRELIMINAR.....	19
2.1	Reputação Corporativa .....	19
2.2	Código de Ética das Empresas .....	21
2.3	Responsabilidade Social Corporativa (RSC) .....	23
2.3.1	<i>Comportamento das Empresas Transnacionais nos Países Anfitriões.</i> .....	25
2.4	Ética nas Negociações.....	27
2.4.1	<i>Ética nas Negociações Internacionais</i> .....	28
2.4.2	<i>Organizações Voluntárias Para a Regulação das Negociações Internacionais</i> .....	29
2.5	Transparência .....	31
2.6	Corrupção .....	35
2.6.1	<i>O Efeito da Transparência na Corrupção nos Negócios</i> .....	37
2.6.2	<i>Corrupção no Brasil</i> .....	38
2.7	Relação Fornecedor – Comprador .....	39
2.8	Sugestões para Controlar e Combater os Problemas Referentes à Conduta Antiética.....	40
3	HIPÓTESE DE ESTUDO.....	44
4	PESQUISA DE CAMPO.....	45
4.1	Abordagem Metodológica.....	45
4.2	Estratégia de pesquisa.....	46
4.3	Método de Coleta e Análise de Dados Dados .....	47
5	RESULTADO DA PESQUISA E DISCUSSÃO .....	50
5.1	Análise do Questionário Aplicado .....	50
5.1.1	<i>Perfil dos respondentes</i> .....	51
5.1.2	<i>Análise do questionário Likert</i> .....	52
5.1.3	<i>Questões abertas</i> .....	62
5.2	Comparação dos Resultados da Empresa 1 com a Percepção de Fornecedores do Mercado Brasileiro .....	64

<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>70</b>
<b>6.1</b>	<b>Limitações do estudo.....</b>	<b>72</b>
<b>6.2</b>	<b>Contribuições do Estudo .....</b>	<b>73</b>
<b>6.3</b>	<b>Sugestões para estudos futuros .....</b>	<b>74</b>
<b>7</b>	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>75</b>
	<b>ANEXOS .....</b>	<b>79</b>
	<b>ANEXO I - Carta de apresentação do projeto enviada às empresas.....</b>	<b>80</b>
	<b>ANEXO II - Questionário aplicado na pesquisa “Ética e Reputação na Relação Comprador-Fornecedor” .....</b>	<b>81</b>
	<b>ANEXO III - Lista das assertivas e médias obtidas .....</b>	<b>83</b>
	<b>ANEXO IV - Resumo da Entrevista 1 .....</b>	<b>85</b>
	<b>ANEXO V – Resumo da Entrevista 2.....</b>	<b>88</b>
	<b>ANEXO VI - Resumo da Entrevista 3 .....</b>	<b>91</b>

## 1 JUSTIFICATIVA DE PESQUISA E OBJETIVO

Devido ao processo globalização a relação entre a prática dos negócios e a (in)justiça está despertando muito o interesse da academia e dos debates públicos. Questões fundamentais como, por exemplo: “como os negócios podem contribuir para mais justiça em um mundo desigual?” e “por que os negócios devem contribuir para reduzir esta desigualdade?” estão constantemente sendo levantadas (BESCHORNER, 2006).

Regras são boas justificativas para seguir um determinado princípio moral, direcionando o mundo para sociedades mais justas. A ausência de justificativas na ética dos negócios leva ou para a desorientação nas decisões, ou conduz as decisões no sentido de prestigiar os interesses de determinados grupos. A aplicação destas regras e princípios é tão importante quanto sua justificativa, desde que seja caracterizada como um passo para sair da teoria para a ação (BESCHORNER, 2006). Dúvidas com relação ao comprometimento ético das organizações sempre existiram, principalmente quando a maximização dos lucros está em perigo (DI LORENZO, 2006).

Nos últimos anos, relatórios de violação de ética nos negócios têm colocado em dúvida as práticas dos princípios de governança corporativa, as quais requerem condutas de negócio em conformidade com a lei. Alguns regimes legais são mais eficientes do que outros, no que diz respeito a assegurar um comprometimento maior das empresas com as conformidades legais. Condutas corporativas, que ignoram ou burlam as leis ou seus propósitos finais, estão tipicamente associadas a leis ou mandados legislativos fracos (DI LORENZO, 2006), mas também podem ser atribuídas a uma aplicação pouco eficiente das leis.

O código de ética pode ser um instrumento efetivo para servir como um guia de comportamento ético nos processos de tomada decisão dos empregados (STEVENS, 2008). No entanto, apenas a existência de um código de ética não assegura que a empresa irá apresentar decisões consideradas éticas. A cultura da corporação, comunicação, exemplos, vivência do código de ética pelos superiores e punição de

seus infratores, influenciam os empregados da empresa a respeitarem e agirem de acordo com o código de ética da corporação, conseqüentemente, a influenciarem positivamente a percepção do público e dos *stakeholders* (Figura 1). Mensagens sobre o valor da ética devem vir como parte da estratégia corporativa e, quando violações ocorrerem, penalidades devem ser aplicadas.

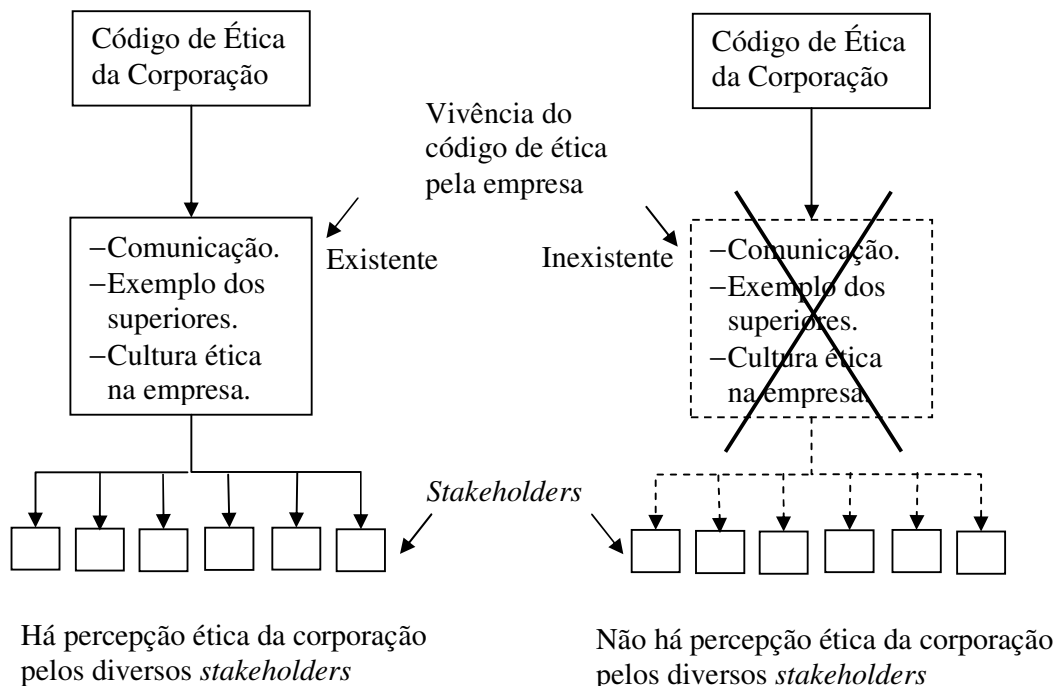


Figura 1: Percepção ética da corporação pelos vários *stakeholders*

As companhias transnacionais, por atuarem em ambientes e culturas bastante distintos, são responsáveis pela conduta ética das suas operações e também pelo impacto em todos os seus *stakeholders* (PATER; VAN LIEROP, 2006). Entretanto as corporações multinacionais têm sido criticadas por não se comportarem de maneira ética, influenciando negativamente a sua reputação (BENDIXEN; ABRATT, 2007). O comportamento ético contribui para a reputação, credibilidade e tradição da empresa, conduzindo-a para a responsabilidade social corporativa (RSC), responsabilidade ambiental e econômica e para a desejada sustentabilidade. A falta de valores e princípios levou muitas empresas à criação de códigos de ética e de conduta, sendo que o último é designado para regular as responsabilidades sociais corporativas, incluindo todos os *stakeholders*. A falta de transparência provocou a criação dos códigos de governança corporativa e, posteriormente, os relatórios de RSC.



O cumprimento dos códigos de conduta da organização e da responsabilidade social corporativa deve ser o mesmo em todos os países. No entanto, observa-se que algumas empresas transnacionais não se comportam da mesma maneira nos países anfitriões como no país origem.

A falta de transparência e governança corporativa (afetando o acionista), os diferentes códigos de conduta e relatórios de sustentabilidade (econômica, ambiental e social), o oportunismo gerencial a pouca concordância com os códigos de conduta, causaram uma inversão da pirâmide de valores (Figura 2). A ética deveria estar na base da pirâmide sustentando o comportamento da empresa e a RSC deveria estar no topo da pirâmide servindo como um instrumento de controle da ética empresarial. A RSC e seus relatórios abandonaram o propósito original de ser um instrumento de controle, com a finalidade de mostrar ao público a concordância das atitudes das empresas com seus códigos de conduta e ética. Esta inversão trouxe a RSC para a base da pirâmide e os valores éticos para o topo, provocando instabilidade na ética dos negócios, confundindo a percepção da ética individual e dos valores éticos.

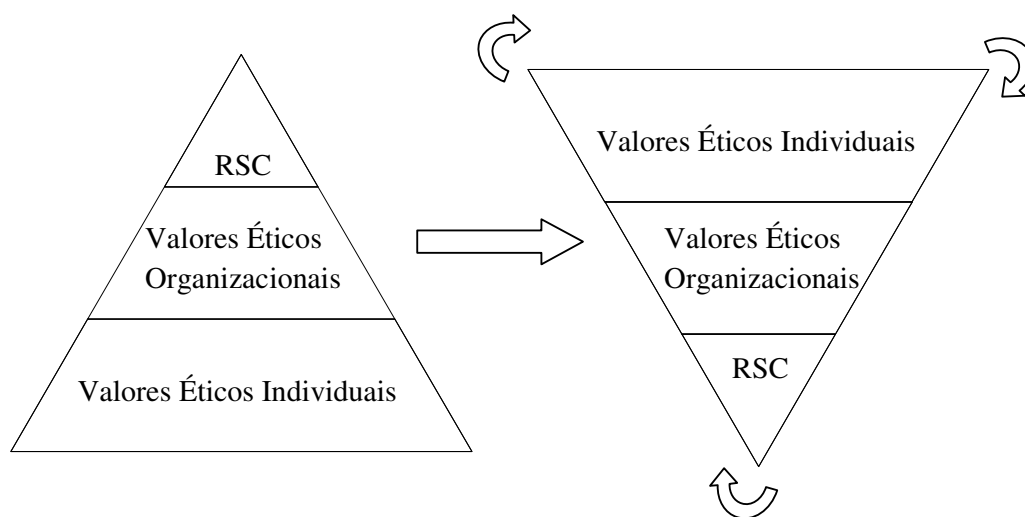


Figura 2: Inversão da pirâmide de valores

A ética nos negócios foi substituída pelos relatórios de RSC. Para que os valores éticos voltem a ser a base destes relatórios é fundamental que haja transparência de informações, condição necessária para verificação da concordância da conduta corporativa com seus códigos de ética. A transparência no comportamento

organizacional traz ao público a consciência do comportamento da empresa e a concordância com seu código de ética.

Muitos estudos indicam que as empresas transnacionais, na Europa, se preocupam com a RSC para com seus acionistas, clientes, fornecedores e empregados, mas este comportamento também é verificado fora da Europa? No Brasil observa-se que, em algumas empresas transnacionais, parece que não existem normas e o pagamento de propinas pode ser aceito como parte do negócio. Percebe-se certa ausência das melhores práticas de governança corporativa, de um código de ética eficiente, de transparência e de não conformidade com os códigos de ética da empresa. A comunicação da organização com seus *stakeholders*, especificamente nos relatórios de responsabilidade social corporativa (RSC), parece vir substituindo gradualmente as aplicações dos códigos de ética e dos valores corporativos. A falta de transparência pode ter transformado a geração dos relatórios em um instrumento de marketing.

A identidade e a reputação corporativa são reflexos das atitudes da empresa e da percepção do mercado sobre ela. Um dos indicativos desta percepção é aquela tida pelo fornecedor, pois, além de *stakeholder*, também representa o público que é influenciado pela mídia e ações externas da empresa no mercado. A atual ênfase na manutenção e na construção de relacionamentos de longo-prazo entre as empresas tem provocado o aumento da importância da função de compras na empresa. O comportamento ético na relação comprador – fornecedor é fator crítico na formação e na manutenção deste relacionamento.

Muitos estudos vêm sendo elaborados sobre fatores que influenciam o relacionamento empregado – empresa e sobre o fornecedor na cadeia de suprimento. Entretanto há indícios de que existe pouca literatura sobre o relacionamento do fornecedor com os profissionais do setor de compras (compradores) da empresa, e sua percepção sobre o comportamento ético da empresa nas negociações. Bendixen e Abratt (2007) estudaram a percepção do comportamento ético de uma multinacional sul-africana pelos seus fornecedores e constataram haver uma relação positiva e ética entre os fornecedores e a empresa.

Devido a objetivos concorrentes (a firma deseja obter o serviço pelo menor preço e o fornecedor deseja obter o maior lucro possível na transação), a relação comprador-fornecedor é fonte potencial de sérios problemas éticos e legais que podem causar um impacto elevado na linha de base da organização, pois pagamentos de propinas e outros problemas podem originar altos custos para a organização. A ética da função de compras parece imperativa, se a organização desejar desenvolver um relacionamento de longo prazo, com base na confiança mútua (BENDIXEN; ABRATT, 2007). Confiança é definida por Swift (2001) como a convicção no acerto da previsão do comportamento da outra parte envolvida na relação.

O objetivo geral da dissertação é estudar o código de conduta de uma empresa multinacional, visando conhecer a coerência entre o comportamento ético da empresa na subsidiária no Brasil, em termos da relação fornecedor - profissionais do setor de compras. Neste trabalho a expressão “relação fornecedor - profissionais do setor de compras” será simplificada por “relação fornecedor – comprador”.

Como objetivos específicos procurar-se-á:

- Conhecer a percepção do comportamento ético do comprador pelo fornecedor no Brasil;
- Analisar se a identidade corporativa e os códigos de conduta da empresa, difundidos e aplicados na matriz, são comunicados de maneira satisfatória para o grupo de *stakeholders* “fornecedores” na sua filial no Brasil.

## 2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA PRELIMINAR

### 2.1 Reputação Corporativa

De acordo com Fombrun e Shanley (1990) a reputação da empresa reflete o sucesso na realização das expectativas dos diversos *stakeholders* e é constituída por uma mescla de sinais derivados de informações disponíveis sobre as atividades da empresa, contabilidade, mercado, notícias na mídia e outras referências não econômicas. Já para Swift (2001) a reputação corporativa é resultado de um comportamento confiável, alcançado quando as expectativas dos acionistas estão combinadas de uma maneira saudável com as expectativas dos *stakeholders* de que a corporação agirá de uma maneira socialmente responsável. A empresa atuará, na maioria das vezes, de maneira consistente com sua reputação. Uma organização confiável apresentará relações de confiança independentes, porém não se deve acreditar que a organização irá apresentar um comportamento ético, quando estiver diante de situações incertas. “Confiança” pode ser definida como a convicção no acerto da previsão do comportamento da outra parte envolvida na relação.

Com este conceito em mente, a confiança não é condição suficiente para o controle do comportamento social da empresa, uma vez que sempre irá prevalecer o comportamento oportunista dos gerentes. A confiança é baseada na vulnerabilidade. O diálogo é considerado o antídoto contra o oportunismo gerencial. A confiança facilita a relação interdependente, na qual os *stakeholders* têm a possibilidade de influenciar o comportamento gerencial. Não deve existir a confiança absoluta nos agentes ou na administração da organização, pois ambos irão inevitavelmente agir de maneira oportunística de maneira a promover os interesses da organização. Esta falta de confiança com relação à organização aumenta a demanda de instrumentos para monitorar as informações entre as partes. Atualmente as organizações estão tentando construir sua reputação, por meio da contabilidade ética e social, de auditorias e relatórios, de maneira a propagar a confiabilidade da organização (SWIFT, 2001).

Cordeiro (2003) considera que atender às expectativas dos stakeholders por meio de atitudes éticas, constitui interesse da própria empresa multinacional. A empresa satisfaz seus *stakeholders*, obtém trabalho, material, lucro com as vendas no país, com isto, obtém bens, serviços, rendimentos e outros benefícios. De acordo com Fombrun e Shanley (1990) a responsabilidade social seria um dos fatores que geram a reputação. A demonstração de preocupações sociais também afetaria fortemente o julgamento das empresas. Segundo Beschorner (2006) a responsabilidade social da firma reside em apresentar o “gerenciamento inteligente”, prevenindo ações danosas à imagem corporativa e contribuindo para melhorar a reputação da mesma.

Uma organização que goze a reputação de ser confiável reduzirá seus custos de contabilidade (SWIFT, 2001). Frequentemente é dito que a reputação positiva da empresa atrai investidores, reduz o custo de capital e aumenta a sua credibilidade competitiva (SWIFT, 2001 e ZOLNAI, 2006). Entretanto, Frankental (2001) acredita que a firma não é recompensada pelo seu comportamento socialmente responsável, e que a influência e o efeito da reputação da firma no mercado devem ser investigados. Os negócios devem ser sustentáveis, pro-sociais, respeitando o futuro. Devem contribuir para a preservação e a conservação do mundo natural, com vistas ao desenvolvimento humano e ao aumento da liberdade das gerações futuras (ZOLNAI, 2006).

As economias e os negócios normalmente operam em um sistema cultural, com uma estrutura política e legal que gerencia a vida diária dos cidadãos. A interação entre as variáveis nos negócios internacionais é complexa. Entretanto, as companhias multinacionais devem agir de acordo com a ética, de modo a construir uma reputação de longo prazo no país anfitrião (FRANKENTAL, 2001). Devido à posição dominante que costumam apresentar nas negociações globais, as empresa transnacionais devem apresentar uma RSC coerente (CARASCO; SING 2003).

Um estudo de Carasco e Sing (2003) indicou que 78% dos códigos de conduta das 50 maiores empresas transnacionais do mundo estão interessados na boa reputação da firma e na necessidade de protegê-la. Parece existir uma sobreposição entre as bases éticas e legais nos códigos de conduta. Entretanto, as bases éticas vão além da lei criminal e não apresentam o foco na responsabilidade social, sim na

conduta e boa reputação da empresa. O desejo de proteger a reputação pode inibir a empresa ou seus dirigentes a praticar atividades eticamente inaceitáveis .

## **2.2 Código de Ética das Empresas**

Considerando que os códigos de ética, ou códigos de conduta, foram criados com diferentes objetivos e tiveram diferentes papéis ao longo das ultimas cinco décadas, para fins desta dissertação foram selecionados alguns autores que estudaram esses conceitos a partir de 2003. Pressupõe-se que o programa de ética empresarial da organização em estudo possa ter recebido influência desses autores, ou de outros que compartilham da mesma visão. De um modo geral, foi a partir de 2003 que as empresas multi- ou transnacionais passaram a dedicar maior atenção aos seus códigos de ética, como resposta à demanda oriunda do movimento de governança corporativa.

Existem múltiplas definições para os códigos de ética, mas eles são principalmente utilizados para compartilhar as normas e valores da organização e como instrumento para elevar a responsabilidade social da empresa (STEVENS, 2008).

Segundo Beschorner (2006), a ética é uma teoria moral que tenta desenvolver orientações normativas baseadas no diálogo justo para soluções práticas. A aproximação universalista sustenta que toda norma válida deve satisfazer a condição geral de que suas conseqüências e efeitos colaterais possam ser antecipados, garantindo assim, que a satisfação dos interesses de cada parte possa ser livremente aceita por todas as partes envolvidas no problema. Os discursos em ética usam o critério de um diálogo justo em uma sociedade aberta.

De acordo com Beschorner (2006) existem dois tipos de argumentos que podem ser diferenciados nos debates de ética corporativa. O primeiro é orientado à administração da firma e considera a ética nos negócios como sendo a procura de uma comunhão frutífera entre lucro e valores éticos, sendo que a última palavra é a maximização dos lucros. O segundo argumento enfatiza o aspecto normativo da

ética, em que as questões como maximização do lucro se tornam o princípio central da ética nos negócios. A ética tenta desenvolver os princípios morais, que não estão fundamentados na “racionalidade econômica”, levando em consideração todos os atores. A ética nos negócios mostra como pensar sobre questões éticas, sem direcioná-la a um grupo particular de negócio.

Stevens (2008) analisando vários estudos realizados sobre o código de ética das empresas, verificou que, no decorrer dos anos, houve mudança do foco principal do código de ética das empresas. Na década de 1980, os códigos de ética refletiam a preocupação com os comportamentos não éticos, como atividades ilegais e conduta inadequada dos empregados, que poderiam afetar a lucratividade das empresas. Nesta fase havia um comprometimento muito fraco em relação à responsabilidade social corporativa, qualidade do produto ou com o meio ambiente. O conflito de interesses e o cumprimento das leis federais surgiram como temas importantes. Na década de 1990, os códigos eram orientados para defesa da própria organização, no sentido de protegê-la de comportamentos ilegais, faltando a perspectiva visionária de fornecer um guia para o comportamento ético na empresa. No início do século XXI foi percebida uma mudança nos códigos de ética. A responsabilidade pela qualidade de produtos e serviços, obediência legal e para com o meio ambiente passaram a refletir a preocupação da empresa. Também foram verificadas diferenças entre os focos principais dos códigos de ética da Europa, da Ásia e dos Estados Unidos.

Collier e Esteban (2007) consideram as empresas transnacionais responsáveis pela conduta ética das suas operações e pelo impacto das mesmas em todos os seus *stakeholders*. A ética nos negócios pode ser analisada sob dois critérios: justificativa e aplicação. As empresas multinacionais têm o poder de criar um “ambiente ético” e devem servir de exemplo no país estrangeiro no qual mantêm suas subsidiárias, não seguindo as práticas locais “aceitáveis”, como descarte inadequado do lixo, trabalho infantil e pagamento de propinas (CORDEIRO, 2003). Nos casos de incertezas de conduta consistente com a lei, a solução julgada mais ética deve ser escolhida. O clima ético e os códigos de ética em uma organização são importantes instrumentos na condução de um comportamento ético (MAHDAVI; MOKHTARI; PARHIZGAR, 2006).

O crescimento mundial das empresas transnacionais e o investimento internacional direto têm criado vários desafios, como diversidade de indústrias e heterogeneidade cultural vasta, com valores morais distintos (CARASCO; SING; 2003, BESCHORNER, 2006). Estes podem ser minimizados pelo estabelecimento de um código de ética e um código de conduta global padronizado (CARASCO; SING, 2003). Beschorner (2006) defende que, no mundo, a ética nos negócios não deve aceitar o relativismo entre os valores morais. A ética deve ser a ponte entre o “é” e o “deve ser”. Deve oferecer boas razões para tomar determinadas atitudes e evitar outras. Deve apoiar indivíduos e as organizações a assumirem ações morais de maneira apropriada. Para minimizar os riscos éticos nos processos de tomada de decisões, os valores, a visão do código de ética e a ética da empresa devem estar impregnados na cultura da fábrica ou do negócio, e alinhados com as atitudes de seus empregados (PATER; VAN LIEROP, 2006).

### **2.3 Responsabilidade Social Corporativa (RSC)**

A Responsabilidade Social Corporativa pode se construir sobre dois pilares: responsabilidade e sensibilidade ao social (*responsiveness*). Responsabilidade seria a criação de valor pela organização segundo dimensões econômicas, sociais e ambientais. Sensibilidade ao social (*responsiveness*) significaria que a organização deve definir sua responsabilidade social para com um grupo de *stakeholders*, ser receptivo às suas demandas, mantendo transparência e diálogo com os mesmos. A responsabilidade social da empresa não depende das ambições da organização, mas é baseada nas expectativas dos seus *stakeholders*. Que não podem ser negligenciados (PATER; VAN LIEROP, 2006).

É possível que o foco de algumas empresas esteja direcionado só para as consequências financeiras da RSC, não considerando a criação de valor para o ambiente. A redução de custos devido á RSC nem sempre pode ser expresso em resultados financeiros (QUAAK; AALBERS; OEDEE, 2006). Para assegurar que o mercado recompensa empresas éticas, Frankental (2001) sugere uma mudança no



sistema de contabilidade, de modo que a empresa também seja recompensada, não só pelo seu desempenho financeiro, mas também de acordo com o seu impacto na sociedade. A dimensão ética da operação de uma empresa deve também ser refletida nos preços de suas ações no mercado. A sustentabilidade de uma organização depende da sustentabilidade de suas relações com os *stakeholders*. O principal valor de uma empresa está nos seus ativos intangíveis: conhecimento, confiança e qualidade de seus relacionamentos.

De acordo com Snider, Hill e Martin (2003), a comunicação via Internet sobre o comprometimento das 50 maiores empresas norte-americanas e as 50 maiores multinacionais com o comportamento socialmente responsável enfatiza o valor de bens e serviços, ao entender e satisfazer as necessidades percebidas. Empregados e fornecedores têm atenção direta para o desenvolvimento pessoal e de carreira. As mensagens para os acionistas focam a importância da confiança conquistada pelo uso de honestidade e comunicação. Também foram identificadas três premissas comuns, em relação ao comprometimento com o comportamento socialmente responsável das empresas.

A primeira premissa comum é de que as organizações multinacionais agem de maneira semelhante na comunicação das mensagens de RSC, concentrando a atenção no mesmo grupo de *stakeholders*. A segunda premissa se refere à missão geral das organizações, a responsabilidade social corporativa e o impacto positivo percebido pelo mercado, pelos consumidores, acionistas e concorrentes. A terceira premissa diz respeito à consistência com a qual a organização promove, por suas mensagens para os *stakeholders*, seus padrões éticos de posicionamento e comportamento. A idéia central que permeia estes padrões é o equilíbrio entre servir aos próprios interesses e as obrigações da empresa para com a humanidade. Entretanto não foi verificado se o que é exposto na página da empresa na Internet realmente reflete a responsabilidade social corporativa colocada em ação (SNIDER; HILL; MARTIN, 2003).

Como indicam os estudos conduzidos por Quaak, Aalbers e Oedee (2006) junto a várias cervejarias holandesas, os relatórios de responsabilidade social corporativa não apresentam a mesma importância para todas as empresas. Dependem do seu

tamanho e da comunicação para com seus *stakeholders*. As pequenas cervejarias consideram a RSC muito importante, porém não sentem pressão externa para publicar relatórios de sustentabilidade. As grandes cervejarias consideram os relatórios de RSC importantes devido à imagem global da organização e às pressões dos diversos *stakeholders* para serem mais transparentes. As pequenas cervejarias consideram que os recursos financeiros dispendidos nos relatórios devem ser aplicados em outras atividades, por exemplo, na responsabilidade social corporativa. Knox, Maklan e French (2005) também compartilham a idéia de que as pequenas empresas não estão interessadas em publicar relatórios de RSC.

De acordo com Snider, Hill e Martin (2003) as organizações multinacionais estão cientes do impacto positivo da RSC percebida pelo mercado, clientes, acionistas, e até mesmo concorrentes. Se a empresa realmente estiver preocupada com a RSC no mundo, não deveria desrespeitar os códigos de ética internacionais, o meio-ambiente, a humanidade ou mesmo pagar propinas. Deveriam ser transparentes mostrando que suas atitudes estão em concordância com os discursos referentes à RSC.

### **2.3.1 Comportamento das Empresas Transnacionais nos Países Anfitriões.**

No mundo existe a idéia de que o país rico é correto (age de acordo com os requerimentos da sustentabilidade) e que o país pobre é corrupto. Considera-se que a corrupção existe em todas as nações, no setor privado e no público. Quem está corrompendo os países pobres? A organização não governamental *Transparency International* aponta que, em muitos casos, nas transações de negócio o Primeiro mundo está corrompendo o Terceiro Mundo (KLITGAARD, 1998).

Aparentemente as empresas Multinacionais não se comportam da mesma maneira em outros países, ou no país de origem. As regras ambientais, que são muito restritivas na Europa, parecem mais permissivas nos países menos desenvolvidos. A empresa transnacional com a matriz em um país desenvolvido deveria respeitar o

país anfitrião como o faz na matriz, seguindo as mesmas regras restritivas na preservação do meio-ambiente e na RSC.

Alguns exemplos de desrespeito às regras de RSC serão resumidos a seguir:

- Em 2006 um navio contendo 26.000 toneladas de amianto foi enviado da França para ser naufragado nas costas da Índia. Um grupo de ativistas do Greenpeace forçou o navio a retornar para a França. Este é um dos exemplos de um país rico despejando seu lixo tóxico em um país pobre (GREENPEACE, 2006).
- No início de 2008 o Greenpeace denunciou que a multinacional Unilever estava comprando óleo de dendê da Indonésia, de fornecedores não certificados, provocando indiretamente a destruição da floresta tropical (Greenpeace, 2008). Esta atitude vai de encontro às regras de RSC da Unilever (UNILEVER, 2008). Como consequência, a empresa realizou uma mudança no processo de compra, selecionando fornecedores certificados (THE JAKARTA POST, 2008).

Segundo Donaldson e Preston (1995) as forças do mercado existem para controlar os negócios, punindo ou recompensando o comportamento corporativo. Alguns exemplos de mudança da atitude empresarial, devido às forças do mercado, poderiam ser:

- Os clientes europeus estavam pedindo produtos livres de trabalho infantil no processo de fabricação. A empresa IKEA resolveu este problema na Índia por meio de trabalhos realizados junto aos fornecedores locais, com a comunidade e com o governo indiano. Ao contrário da Europa, na Índia o trabalho infantil é permitido. (IKEA, 2008)
- O grupo Panalpina decidiu, após sérios problemas de corrupção na Nigéria, desistir de algumas operações realizadas no país, assegurando o cumprimento do código de conduta global da empresa (PANALPINA, 2007). Esta decisão causou uma queda temporária de 9,2 % no valor das ações, devido à redução do lucro no primeiro trimestre de 2008 (BAZ, 2008)

Quando ocorre uma melhora nos padrões éticos da sociedade, e ao mesmo tempo há um crescimento econômico, pode-se esperar que, em alguns anos, irão ocorrer mudanças nos valores da sociedade. Estas promoverão alterações nos códigos e

leis, melhorias nos códigos de ética e, conseqüentemente, maior transparência com respeito à RSC (CARRASCO, 2007).

Para Collier e Esteban (2007) a RSC não é um acessório, é necessária para que seja realizada de modo eficiente. O comprometimento dos funcionários é fundamental, especialmente para empresas que operam em um contexto global e multicultural. O comportamento ético das empresas reduz as preocupações com relação à sua reputação. No negócio ético a ética e o sistema de compensação local devem ser conhecidos (DONALDSON; DUNFEE, 1999). Entretanto, se a ética no país de origem da empresa não está de acordo com a ética local, por exemplo, trabalho infantil ou escravo, uma solução deve ser encontrada de modo a respeitar a ética do país da matriz e os direitos humanos universais.

## **2.4 Ética nas Negociações**

A ética lida com valores relacionados à conduta, com relação ao sentido do certo ou errado de determinadas ações e aos motivos que as provocam (ATKIN, 1999). Estudos indicam que firmas que enfatizam valores éticos e responsabilidade social, tendem a ser mais lucrativas do que outras. Isto pode ser creditado à relação positiva da empresa com os clientes, baixos custos para reconstrução de imagem e facilidade de atrair o capital (PETTIJHON; PETTIJHON e TAYLOR, 2008)

Segundo Atkin (1999) a ética é a melhor escolha e a melhor prática para os negócios. Deve-se conhecer os parceiros, os padrões da região e melhorar as práticas de negócio. A transparência nacional e internacional, além de promover a tomada de decisões éticas pelas empresas, favorece o desenvolvimento de boas práticas de negócios, promovendo a integração das empresas e um melhor conhecimento do concorrente.

Arruda e Navran (2000) consideram a consciência ética um importante indicador de clima ético nas organizações, sendo a corrupção uma das variáveis utilizadas para medir a intensidade deste fator. Muitas vezes o aspecto político, o pagamento de

propinas ou o recebimento de suborno passam a não ser considerados falta de ética da empresa, prejudicando o profissionalismo de uma equipe, o que implica em prejuízos para a organização.

#### **2.4.1 Ética nas Negociações Internacionais**

Os contratos públicos internacionais são regulamentados pelo Acordo sobre Contratos Públicos (*Government Procurement Agreement* - GPA), em que procedimentos específicos são utilizados para assegurar a transparência dos negócios internacionais (ARROWSMITH, 2003). Fazem parte do acordo 37 países membros, 9 participantes e 20 observadores (WTO, 2007). O Brasil não se encontra nesta lista. O GPA foi negociado primeiramente em 1981, em Tóquio, e o seu propósito era tornar as negociações as mais abertas possíveis para a competição internacional. O GPA tem como objetivo elaborar leis, regulamentações, procedimentos e práticas relacionadas com contratos governamentais mais transparentes e assegurar que estes não protejam produtos ou fornecedores locais ou que discriminem produtos ou fornecedores internacionais.

Dentre as várias as organizações que buscam regulamentar o comércio internacional, estão a Iniciativa pela Transparência das Indústrias Extrativistas (*Extractive Industries Transparency Initiative* - EITI) e a Mesa Redonda Latino-americana de Governança Corporativa. A Mesa Redonda é apoiada pela OECD (Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico) e acredita que, na atual economia globalizada, a governança corporativa é um tópico que deve ser abordado e analisado não somente em âmbito nacional e global, mas também em âmbito regional (OECD, 2008).

#### **2.4.2 Organizações Voluntárias Para a Regulação das Negociações Internacionais**

Existem várias organizações preocupadas com o desenvolvimento mundial das negociações. Diversos grupos têm se unido no sentido de assegurar condições mais éticas nas negociações. Um exemplo destas iniciativas é o movimento do “comércio justo” (*fair-trade*), segundo o qual os princípios éticos estão intimamente ligados com o processo de produção. O movimento do comércio justo estabelece organizações de comércio alternativas, assegurando condições de trabalho seguras e produções ambientalmente sustentáveis. É um movimento para integrar princípios éticos no processo de decisão do consumidor, porém o movimento do comércio justo ainda está restrito a produtos agrícolas e a produtos fabricados eticamente, como a linha de cosméticos da *Body Shop* (HIRA; FERRIE, 2006).

Outro movimento voluntário preocupado com a direção dos negócios internacionais é a Mesa Redonda de Caux (*The Caux Round Table* - CRT), uma rede internacional de líderes executivos que trabalha em conjunto com líderes políticos e industriais, no sentido de promover um capitalismo moral. Foi fundada em 1986, com a finalidade de reduzir as tensões crescentes, existentes nas negociações internacionais. A CRT advoga a implementação dos seus princípios para negócios, por meio da construção de estratégias intelectuais, instrumentos e práticas de gerenciamento, com o objetivo de fortalecer a governança pública e corporativa, de melhorar e desenvolver as condições sócio-econômicas globais.

Os princípios da CRT foram formalmente lançados em 1994, articulando um conjunto de normas que operam internacionalmente ou em culturas múltiplas. São práticas formuladas por líderes de negócio para líderes de negócio, em que integridade e ética são aplicáveis em qualquer negociação. Estas práticas estão fundamentadas em dois ideais éticos: *kyosei* e dignidade humana. O ideal *kyosei* é originário da cultura japonesa e significa viver e trabalhar juntos para o bem comum, permitindo a coexistência da cooperação e prosperidade mútua com a competição saudável e justa. O princípio da dignidade humana considera o valor sagrado de

cada pessoa humana como um fim e não como um meio para que outras pessoas se sirvam dela para outros propósitos.

Os princípios gerais da CRT são:

1. *As responsabilidades das empresas: dos acionistas aos stakeholders.*

O papel de uma empresa é criar riqueza, empregos e fornecer produtos e serviços ao consumidor por um preço razoável, sem prejuízo da qualidade.

2. *O impacto econômico e social das empresas: rumo à inovação, justiça e a uma comunidade global.*

As empresas estabelecidas em países estrangeiros devem contribuir para o progresso social dessas nações, por meio da criação de empregos e pelo aumento do poder de compra da população. Devem também contribuir para os direitos humanos, educação, bem estar, e fortalecimento das comunidades nos países em que operam.

3. *Comportamento empresarial: além da lei para uma relação de confiança.*

A empresa deve reconhecer que honestidade, franqueza, cumprimento de promessas, e transparência contribuem não só para o crédito e a estabilidade dos negócios, como também para a facilidade e a eficiência das transações, particularmente no nível internacional.

4. *Respeito às regras: das tensões comerciais à cooperação.*

As empresas devem respeitar as regras internacionais e locais, evitar tensões comerciais e promover o livre comércio, oportunidades iguais de negócio, tratamento justo e equilibrado para todos os participantes.

5. *Apoio ao comércio multilateral.*

As empresas devem apoiar os sistemas de comércio multilateral como GATI, Organização Mundial do Comércio e acordos internacionais similares.

6. *Respeito pelo meio-ambiente.*

As empresas devem proteger, fortalecer o meio-ambiente, promover o desenvolvimento sustentável e evitar o desperdício dos recursos naturais.

7. *Condenação de operações ilícitas.*

Uma empresa não deve participar ou facilitar o exercício de suborno, lavagem de dinheiro, ou outras práticas de corrupção (CRT, 2008).

## 2.5 Transparência

O mercado livre requer um fluxo informações livre. A transparência está tornando-se a regra principal dos negócios. Os acionistas e investidores estão mais informados do que nunca. Fundos éticos de investimentos estão sendo a maior tendência para os investidores. Os consumidores, como parte interessada (*stakeholders*), também estão se manifestando com respeito aos princípios éticos envolvidos na produção e comercialização do produto que estão comprando. Eles desejam saber, entre outras informações, se há o trabalho infantil na fabricação do produto, se o meio-ambiente não foi lesado. O interesse do consumidor pelas questões éticas envolvidas durante a produção da mercadoria a qual está adquirindo, é uma maneira de constatar o aumento da transparência na sociedade. A transparência provoca a discussão sobre ética.

Atkin (1999) considera a transparência um importante conceito em ética. Na sociedade atual, a crença na palavra escrita é quase inexistente. Áreas, como religião, medicina e governos estão sofrendo cobranças sobre credibilidade, responsabilidade e liderança. A democratização e a globalização são importantes promotores da transparência. Ela não é uma escolha, a sociedade a está solicitando e pressionando as organizações e governos para instituí-la. Já para Swift (2001), a transparência é necessária para que, diante do comportamento da organização, os *stakeholders* tenham informações suficientes para tomar determinada decisão ou atitude.

Bessire (2005) acredita que os discursos sobre transparência não garantem a responsabilidade ou ética, favorecendo, entretanto, uma amoralidade generalizada. Para retornar ao conceito original, torna-se necessário reconstruir a ciência da administração. As participações estratégica e política da organização constituem as duas condições para as quais se requer maior confiança, no sentido mais amplo da palavra. Bessire (2005) acredita que, atualmente, a transparência está sendo usada como sinônimo de “informações assimétricas”, para favorecer os interesses pessoais dos acionistas. A transparência está fortemente relacionada com informações, e elas



significam poder. Para mudar esta situação, é sugerida uma mudança “humanista radical” da ciência da Administração.

Choudhury e Harahap (2007) afirmaram que os problemas causados pela falta de transparência, divulgação de informações e de políticas regulatórias impõem, devido à instabilidade, um elevado grau de custo de transação para os acionistas, para a corporação e para o sistema socio-econômico.

A transparência organizacional pode ser alcançada por diferentes meios, por exemplo, pelo relatório anual, informações na mídia, relatórios ambientais e de sustentabilidade e informações do governo. Na Holanda, segundo Quaak, Aalbers e Oedee (2006), para o Ministério para Assuntos Econômicos, a transparência leva para uma melhor performance da RSC, pois consumidores e clientes são capazes de decidir qual produto é mais sustentável. A transparência é um processo natural para monitorar e desenvolver as atividades de RSC, porém devido à complexidade e ao conhecimento necessário para a geração dos relatórios, alcançar a transparência é um processo longo e difícil. As diretrizes do GRI (*Global Reporting Initiative*) é um dos instrumentos que ajudam a organização a investigar e cobrir todos os aspectos relevantes da RSC. Os relatórios de responsabilidade social corporativa não garantem a transparência e não verbalizam automaticamente as necessidades da sociedade (QUAAK; AALBERS; OEDEE, 2006).

A Iniciativa pela Transparência das Indústrias Extrativistas (*Extractive Industries Transparency Initiative* - EITI) advoga a transparência nos pagamentos recebidos pelo governo de um país, como impostos, *royalties*, e outros, referentes ao uso dos recursos naturais do país por uma companhia estrangeira. As ONGs argumentam que esta transparência irá reduzir a corrupção e encorajar debates sobre os gastos correspondentes a estas receitas. A empresa Royal Dutch Shell (Shell) acredita que, em muitos casos, o uso errôneo destas receitas pode resultar em pobreza, corrupção e conflitos. A Shell começou a implementar a EITI em muitos países onde mantém uma filial, contribuindo para uma visão positiva do EITI pelos acionistas (SCHOUTEM; REMMÉ, 2006).

Acompanhando a tendência mundial, o Brasil e a América Latina se empenham em introduzir maior transparência aos negócios. Um dos fatores importantes no Brasil foi a criação, em 1995 do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). Este tem a função de cooperar com o aprimoramento da boa Governança Corporativa das empresas nacionais. As práticas da boa governança corporativa asseguram aos sócios equidade, transparência, prestação de contas e responsabilidade pelos resultados (IBGC, 2007).

Nas iniciativas do IBGC destacam-se a elaboração e revisão do Código Brasileiro das Melhores Práticas de Governança Corporativa, incluindo a reforma na Lei das S.A., a criação do Novo Mercado pela Bolsa de Valores de São Paulo – BM&FBovespa S.A. (antiga Bovespa), as linhas de crédito especiais oferecidas pelo BNDES, as novas regras de investimento por parte de fundos de pensão e o projeto de reforma das demonstrações contábeis (IBGC, 2007).

Novo Mercado: criado em 1997, é um segmento da BM&FBovespa S.A., com regras de listagem diferenciadas, destinado à negociação de ações emitidas por empresas que se comprometem, voluntariamente, com a adoção de práticas de governança corporativa e *disclosure* adicionais e de vanguarda, em relação ao que é exigido pela legislação.

Lei das S/A: teve como objetivo principal fortalecer o mercado de capitais no Brasil, conferindo-lhe mais transparência e credibilidade. Partiu-se da premissa de que alinhamento de interesses gera valor. Quanto maior o equilíbrio entre acionistas de uma companhia, mais ela vale.

BNDES – O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social lançou, em outubro de 2000, o “Programa de Apoio às Novas Sociedades Anônimas”, almejando auxiliar pequenas e médias empresas, por meio de operações de capital de risco, e estimular a adoção, pelas mesmas, de práticas adequadas de governança corporativa.

A Resolução 2.829, de 6 de abril de 2001, permitiu que as entidades fechadas de previdência privada pudessem investir um percentual maior em ações de emissão de

companhias que observem as regras de melhor Governança Corporativa. O Anexo I da Resolução 2.829 adota como regras de boa governança aquelas estabelecidas pela Bovespa.

O modelo empresarial brasileiro encontra-se num momento de transição, caminhando para uma nova estrutura de empresa, marcada pela participação de investidores institucionais e pelo foco na eficiência econômica e transparência na gestão (IBGC, 2007).

A América Latina recebe também o suporte da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OECD) para o trabalho de apoio e institucionalização da governança corporativa regional. Este é desempenhado por intermédio de Mesas Redondas de Governança Corporativa Regionais, em parceria com o Grupo do Banco Mundial na Ásia, Eurásia, Rússia, Sudeste da Europa e América Latina. Os participantes da Mesa Redonda Latino-americana acreditam que, na atual economia globalizada, a governança corporativa é um tópico que deve ser abordado e analisado não somente em âmbito nacional e global, mas também em âmbito regional. Os países participantes da Mesa Redonda da América Latina são Argentina, Bolívia, Brasil, Chile, Colômbia, México, Peru, Venezuela. Outras instituições mundiais que também cooperam com a Mesa Redonda Latino-americana são o *Inter-American Development Bank* (Banco Interamericano de Desenvolvimento - BID), a *Inter-American Investment Corporation* (Corporação de Investimentos Interamericanos - IIC), a *Corporación Andina de Fomento* (Corporação Andina de Fomento - CAF) e a *Federación Iberoamericana de Bolsas* (Federação Ibero-americana de Valores Mobiliários - FIABV) (ECGI, 2007).

## 2.6 Corrupção

O termo “corrupção” tem vários significados. Para fins deste trabalho, considera-se adequada a definição: “uso indevido de recursos para fins não oficiais, podendo ser pagamento de propinas, nepotismo, extorsão, uso de informações privilegiadas, fraude, etc” (KLITGAARD, 1998, página 4, nossa tradução). A corrupção existe no mundo inteiro, em países ricos ou pobres, no setor público ou privado. A organização não-governamental “Transparência Internacional” constatou que existe corrupção em muitas transações internacionais, em que o Primeiro Mundo paga propinas nos negócios realizados no Terceiro Mundo (KLITGAARD, 1998).

Há um forte desacordo sobre o que se refere ao comportamento corrupto. Por exemplo,, Keyes (2006) adota a definição de que a corrupção é um ataque às normas e se concentra no desvio das normas sociais como os seus principais causadores. Também idealiza a construção de normas a partir da percepção ética, trazendo uma melhor ordem social. A definição de corrupção varia entre e dentro das diferentes culturas. A matriz a seguir (Figura 3) mostra uma classificação sistemática da reação ética à corrupção percebida.

	Domínio	Resignação
Interno	<u>Dilema Moral</u> Entendimento, contingência, Pluralidade e emoção	<u>Desprendimento</u> Isolamento e movimentos utópicos
Externo	<u>Regulamentação sistemática</u> Regulamentação, supervisão, e penalidades.	<u>Controle Normativo</u> Regras normativas, Desencantamento com a experiência.

**Figura 3: Formas de resposta à corrupção percebida**

Fonte: Keyes, 2006, pg. 54.

O desprendimento significa isolar a organização da corrupção da ordem social externa. Vem da resignação interna e do desejo de estabelecer uma ordem social isolada.

O controle normativo vem de resignação externa e serve como um meio de controlar o comportamento por meio da cultura e crenças. Com o controle normativo, a corrupção é coibida pela modificação do comportamento.

A regulamentação sistemática vem do domínio do mundo externo. São regras e regulamentações formais, com sanções formais para a violação das normas. Baseia-se na autoridade formal.

O dilema moral é a quarta forma de resposta à corrupção. O dilema moral enfatiza a experiência e o desenvolvimento profissional como variáveis importantes para entender e minimizar as ações corruptas na organização.

Para Klitgaard (1998), a corrupção pode ser representada pela seguinte fórmula:

$$C = M + D - R \quad (\text{KLITGAARD, 1998, pg. 4}).$$

Corrupção = monopólio + discricção – responsabilidade

A corrupção irá ocorrer quando uma organização ou pessoa tiver o poder do monopólio sobre um bem ou serviço e possuir o poder de decidir quem e quanto irá receber. O equilíbrio corrupto é alcançado quando um grupo pequeno de pessoas, como governantes, funcionários do alto escalão e alguns profissionais do setor privado ganham, e a sociedade perde (KLITGAARD 1998).

Segundo Argandoña (2003), a maioria dos casos de corrupção envolve uma parte privada (cidadão ou corporação), que promete ou paga algum dinheiro a uma parte pública, com a finalidade de obter vantagens ou evitar desvantagens. No entanto, pouco tem-se falado da corrupção envolvendo somente o setor privado.

### **2.6.1 O Efeito da Transparência na Corrupção nos Negócios**

Os quatro princípios normativos, dilema moral, desprendimento, regulamentações sistemáticas, e controles normativos, descritos anteriormente, respondem à corrupção percebida (KEYES, 2006).

Estes princípios servem para reafirmar ou desafiar as normas sociais estabelecidas na ocorrência um evento dúbio. A mudança dos padrões éticos de uma organização deve ser usada como instrumento para reduzir a corrupção na mesma. Há uma discrepância entre a experiência vivida pela organização e as expectativas sociais. O acidente ocorrido no monte Everest em 1996, causando a morte de oito alpinistas foi devido a mudanças dos princípios éticos do alpinismo (KEYES, 2006). O número crescente de escândalos organizacionais, manipulação de resultados, criação de estruturas dúbias, pagamento de propinas, enriquecimento ilícito tem trazido ao público a divulgação da corrupção nas organizações, que parece aumentar a cada dia. Nenhuma empresa está livre da corrupção (NUSSBAUM, 2004).

Segundo Klitgaard (1998), o efeito da corrupção pode ser sentido em várias formas. Dentre elas tem-se a ação devastadora no desenvolvimento econômico e político (a corrupção que não respeita a lei, a justiça, os direitos da propriedade, as operações financeiras e de crédito), a devastação ambiental e social. Frente a estas formas de corrupção, a propina para obter certos serviços públicos mais rapidamente, ou pequenas irregularidades no financiamento de campanhas, são menos prejudiciais à sociedade. Entretanto, a corrupção sistemática torna impossível o estabelecimento e a manutenção das regras nacionais ou internacionais, sendo esta uma das principais causas de tão baixo desenvolvimento de alguns países.

Para combater a corrupção deve haver o aumento na transparência das negociações, da probabilidade de um ato corrupto ser descoberto, bem como o aumento das sanções penais. Lutar contra a corrupção é apenas uma parte de um programa maior que é chamado de “ajuste institucional” (KLITGAARD, 1998; SILVA, 1999).

No longo prazo, o custo associado a atividades corruptas reduz a eficiência das organizações públicas e privadas (SILVA, 1999). A corrupção pode afetar de modo significativo a eficiência, justiça e legitimidade do estado. A corrupção é comum tanto nos países em desenvolvimento quanto nos países industrializados. (ROSE-ACKERMAN, 2002). É estimado que, no mundo, se gaste mais do que US\$ 1 Trilhão por ano com o pagamento de propinas (NUSSBAUM, 2004).

### **2.6.2 Corrupção no Brasil**

Para Silva (1999), a corrupção não é simplesmente um tipo de crime, é uma atividade econômica ordinária que surge em alguns ambientes institucionais, se apresentando como risco relevante para a democracia. No Brasil, a corrupção política cria o efeito indesejável do aumento de pessimismo da população com relação ao futuro. A corrupção política no Brasil parece crônica, e lesa enormemente a democracia. Quando questionado sobre honestidade e integridade, o brasileiro se diz o maior seguidor das condutas éticas. No entanto, o seu comportamento sempre envolve uma escala de pequenas e grandes corrupções, que variam desde a invasão de um sinal vermelho no tráfego, até o uso do dinheiro público para campanhas políticas.

Existe um sistema para o controle da corrupção no Brasil, porém este é nebuloso e incontrolável. A impunidade de atos corruptos parece ser a regra, não a exceção. Alguns órgãos de controle são a CGU (Controladoria - Geral da União), que deveria fiscalizar, detectar fraudes em relação ao uso do dinheiro público federal e desenvolver mecanismos de prevenção à corrupção, e o Tribunal de Contas da União (TCU), que tem o poder de processar e punir pessoas envolvidas em práticas corruptas. Apesar de existirem estes órgãos de controle, dentre os vários casos identificados e julgados, até a última década poucos casos eram condenados e raríssimas condenações eram executadas. Porém parece que está havendo um processo de mudança de cultura no governo, há indícios que a quantidade de punições está aumentando e a CGU está promovendo vários programas, como por exemplo "Olho Vivo no Dinheiro Público", para o controle, prevenção à corrupção,

aumento da transparência (Home Page da CGU, 2008). Segundo Silva (1999), a corrupção no Brasil tem um caráter endêmico e advém da incapacidade de controlar os gastos de todas as unidades orçamentárias. A corrupção política danificou as instituições democráticas do país: o Legislativo, Congresso e o Judiciário.

A luta contra a má utilização dos recursos públicos é a parte da meta de se criar um governo eficiente. A corrupção generalizada indica que algo saiu errado na relação entre o estado e a sociedade. (ROSE-ACKERMAN, 2002)

## **2.7 Relação Fornecedor – Comprador**

De acordo com Guillot e Lincon (2005), na relação comprador - fornecedor uma parceria colaborativa de longo prazo permite à firma explorar os benefícios de incentivos do mercado e os benefícios da internacionalização da empresa. Um exemplo de relação colaborativa fornecedor – comprador foi o programa de confiança implantado pela Matsushita - fabricante japonês de televisão. Utilizando custo, qualidade, confiabilidade e sofisticação, a empresa criou critérios de classificação de seus fornecedores. As negociações realizadas por fornecedores *kyoei-key* (grau de confiabilidade máxima aferido ao fornecedor) recebiam menor controle do que aquelas realizadas por fornecedores comuns. Com esta política, a Matsushita motivou e facilitou a troca de conhecimentos, aprendizado mútuo e investimentos de relacionamentos específicos, reduzindo também seus custos de monitoramento dos fornecedores.

Pettijhon, Pettijhon e Taylor (2008) estudaram como a percepção da ética nos negócios afeta os vendedores de varejo e sua intenção de deixar ou não a empresa na qual trabalha. Notaram que, quanto maior a satisfação no trabalho, maior o comprometimento do empregado e maior o nível de desempenho, que pode ser traduzido como maior lucro para a empresa. A firma não só deve apresentar um comportamento ético, mas também deve assegurar que o grupo de vendas o reconheça. A percepção da ética negativa apresenta resultados adversos potenciais, como elevada rotatividade, insatisfação no trabalho e menor lucro para a empresa.



Se a esta tiver como intuito assegurar a percepção ética positiva dos empregados, deve utilizar exemplos positivos de comportamento ético, tanto do concorrente como próprios. Nessa linha exemplos negativos podem ocasionar resultados negativos.

Lamming et al. (2001) acreditam que, na relação com o fornecedor, a criação de valor para ambas as partes (comprador e fornecedor) é mais enfatizada do que a provisão do produto ou serviço. Para Guillot e Lincon (2005), uma relação colaborativa de longo prazo entre as firmas na cadeia de suprimento é benéfica.

Fornecedores e compradores, por apresentarem interesses concorrentes, muitas vezes estão sujeitos a situações em que a conduta ética pode ser comprometida, induzindo-os a um comportamento não desejado. Segundo Argandoña (2003), a falta de transparência é considerada um dos fatores que promovem a corrupção. No setor privado, ela vai desde pequenos presentes até o uso de informações privilegiadas para obtenção de vantagens pessoais, envolvendo altos custos financeiros, legais, sociais, como perda de reputação e criação de uma atmosfera que favoreça a corrupção, e outros problemas éticos.

Como já dito anteriormente, a literatura existente sobre a relação fornecedor – comprador parece ser pequena, porém este item será pesquisado com maior profundidade no decorrer da dissertação.

## **2.8 Sugestões para Controlar e Combater os Problemas Referentes à Conduta Antiética**

De acordo com Michael (2004), existem quatro escolas que explicam a origem e como a corrupção deve ser combatida: universalista, do estado, da sociedade e a escola crítica. A escola do estado acredita que, para combater a corrupção, são necessárias reformas nas políticas econômicas, no gerenciamento das despesas governamentais, do sistema legal e judiciário, entre outros. O foco desta escola não é reduzir diretamente a corrupção. Ela objetiva o aumento da responsabilidade e transparência dos processos e serviços do setor público. A teoria universalista tende

a se direcionar para projetos e implementações de medidas anti-corruptivas em nível social e legal, criando leis e medidas contra a corrupção. A abordagem social tende a ver a corrupção como algo socialmente construído e reproduzido. Em outras palavras a corrupção é constantemente interpretada, criada e recriada pelas instituições sociais e culturais. Segundo a abordagem social, a corrupção deve ser combatida pelas instituições sociais e ONG's. A escola crítica argumenta que nenhum programa contra a corrupção é o melhor. Considera que os programas contra a corrupção servem só ao interesse dos seus participantes e criadores.

O aumento da transparência nas negociações é considerado por Silva (1999) e Klitgaard (1998) como um dos fatores para combater a corrupção e o comportamento antiético. Devido ao reconhecimento do Banco Mundial de que a corrupção é nociva para o desenvolvimento econômico e institucional, diversas agências têm apoiado os vários programas contra a corrupção hoje existentes (NUSSBAUM, 2004). Programas anticorrupção têm sido alvo de governos, parlamentares, profissionais, jovens, ONG's, e organizações internacionais representadas em mais de 40 países. A primeira série de trabalhos a contra corrupção surgiu na década de 1990. A complexidade dos projetos dos anos 2000 representa uma nova forma de teorizar e praticar o desenvolvimento internacional. O Banco Mundial tem apoiado mais de 600 programas no combate à corrupção e iniciativas de boas práticas de governança corporativa. (MICHAEL, 2004).

Alguns países, como a Inglaterra e a França, sofreram períodos de corrupção crônica e estrutural e conseguiram controlá-la pelo uso de leis, do poder da imprensa e do poder público. A corrupção passou a ser considerada uma prática ilegal e criminosa, criando-se também um sistema de punição para este crime (SILVA, 1999). No final do século XIX a imprensa também desempenhou um papel importante no combate à corrupção nos Estados Unidos

Segundo Putnam (apud SILVA 1999), a mudança dos relacionamentos tradicionais (clientelismo e patrimonialismo) pode aparecer em duas estruturas emergentes dentro da sociedade: co-operação vertical e horizontal. A co-operação vertical depende mais do estado e a horizontal é baseada na sociedade civil e não depende

do estado. A co-operação horizontal entre pessoas de igual moralidade é mais eficiente na resolução de problemas coletivos do que a vertical (mais autoritária).

Silva (1999) afirma que, quando se considera a corrupção como um fenômeno social generalizado, é a estrutura de incentivos que faz a pessoa se tornar corrupta. A confiança em um grupo de indivíduos depende da “cultura” da instituição. Se há um incentivo a trapacear no grupo, o incentivo a propinas será alto e a corrupção será automaticamente instalada.

A transparência internacional, em conjunto com a *Social Accountability International* (SAI) desenvolveu os “princípios empresariais para combater a corrupção” (NUSSBAUM, 2004). Estes princípios provocaram, no contexto do Fórum Mundial em Davos, o surgimento, entre as empresas líderes do setor da construção civil, de um programa contra o suborno.

Michael (2004) sugere que os projetos e programas contra a corrupção sejam baseados nas ações locais. Os programas globais podem oferecer uma estrutura, mas devem permanecer flexíveis. A redução da corrupção, tanto no setor público como no setor privado, não é fácil. A seguir estão descritas algumas medidas para evitar que ela faça parte da vida da empresa (ARGANDOÑA, 2005; SILVA, 1999):

- I. Declaração de intenções. A organização deverá elaborar um código de conduta de acordo com a legislação vigente, proibindo todas as formas de corrupção, ativa ou passiva, na organização. Este código deve ser constantemente lembrado em períodos regulares sob a forma de cartas, e-mails, seminários ou eventos.
- II. Definição clara das responsabilidades. Em áreas vulneráveis à corrupção (contratos, compras, autorizações, entre outras) deve estar bem definido quem é responsável por qual atividade. Em muitos casos, pode ser útil transferir determinadas responsabilidades para o nível mais alto da organização. Exemplo: fechamento de compras ou contratos com alto comprometimento financeiro da organização.
- III. Elaboração de regras e critérios claros e transparentes para clientes, contratações de fornecedores e serviços. O cliente ou fornecedor tem o direito

de saber com quem eles estão negociando, quem decide e o que afeta a decisão.

- IV. Situações específicas deverão ser consideradas e detalhadas individualmente. Por exemplo, o que fazer ao receber um pequeno presente, como proceder com doações para instituições de caridade ou cultural, proibir terminantemente a aceitação de favores ou presentes que possam afetar a reputação da empresa ou proibir o uso de informações privilegiadas durante um período de tempo após o empregado ter deixado a companhia.
- V. Comunicação. Os funcionários da empresa deverão saber a quem se dirigir no caso de dúvidas ou denúncias.
- VI. Transparência. A transparência da organização, bem como das informações é primordial. Todos os pagamentos, decisões e negociações devem estar bem documentados, arquivados e informados.
- VII. Supervisão e controle. Deve haver número suficiente de profissionais qualificados para realizarem auditorias das atividades chaves da empresa.
- VIII. Treinamento de pessoal.
- IX. Medidas corretivas para os infratores. Devem existir medidas corretivas para aqueles que desrespeitarem o código de conduta da empresa.

### 3 HIPÓTESE DE ESTUDO

Da revisão da literatura depreende-se que fornecedores e compradores, por apresentarem interesses concorrentes, muitas vezes estão sujeitos a situações em que a conduta ética pode ser comprometida, induzindo-os a um comportamento não desejado. A falta de transparência, comunicação e vivência dos códigos de ética da empresa podem favorecer um comportamento não desejado dos profissionais do setor de compras da empresa. A pergunta de pesquisa será:

– **O que afeta a relação ética entre comprador e fornecedor?**

Serão considerados os seguintes pressupostos de estudos:

- A cultura do país afeta a relação ética entre comprador e fornecedor.
- A vivência dos códigos de ética afeta a relação ética entre comprador e fornecedor.
- Um relacionamento confiável e transparente afeta a relação ética entre comprador e fornecedor.
- A possibilidade de ganhar contratos por meio de presentes oferecidos afeta a relação ética entre comprador e fornecedor.

## **4 PESQUISA DE CAMPO**

Com o objetivo de identificar e entender o que afeta a relação comprador – fornecedor nas grandes empresas foi realizada uma pesquisa exploratória através de entrevistas semi-estruturadas, análise de conteúdo e emprego de questionário Likert.

### **4.1 Abordagem Metodológica**

A metodologia utilizada nesta pesquisa foi de natureza exploratória qualitativa. De acordo com Hair et al.(2006) a pesquisa exploratória é empregada quando o pesquisador não dispõe de muita informação; são orientadas para as descobertas não apresentando a intenção de testar hipóteses específicas de pesquisa. As pesquisas qualitativas oferecem informações aprofundadas sobre alguma característica e favorece a descoberta de informações e valores “ocultos”, porém podem desenvolver idéias passíveis de serem testadas por alguma abordagem quantitativa. Creswell (1998) define a pesquisa qualitativa como “um processo de entendimento, baseado em tradições metodológicas de questionamento distintas que explora um problema social ou humano” (pg. 15, nossa tradução). O pesquisador constrói um panorama complexo e holístico, analisa, relata o ponto de vista dos informantes e conduz o estudo de uma maneira natural.

O estudo qualitativo tem um número reduzido de participantes apresentando resultados subjetivos (Hair et al.; Creswell – 2006; 1998), já a pesquisa quantitativa trabalha com poucas variáveis e muitos casos (Creswell – 2006; 1998).

## 4.2 Estratégia de pesquisa

Este estudo envolveu como ferramenta de coleta de dados entrevistas semi-estruturadas e a aplicação de questionário likert. As entrevistas foram utilizadas para avaliação e adequação do questionário aplicado. De acordo Zouwen e Smit (2004) os resultados da entrevista podem ser utilizado para diagnosticar possíveis problemas do questionário.

De acordo com Sellitiz, Wrightsman e Cook (1987) a flexibilidade da entrevista não estruturada ajuda a levantar os aspectos afetivo e valorativo das respostas dos entrevistados, permitindo-os expressar em detalhe suas crenças pessoais e sentimentos, são pessoais e auto-reveladoras. O propósito da entrevista é atingido à medida que as respostas são espontâneas, específicas e concretas, ao invés de difusas e gerais.

O roteiro empregado para as entrevistas semi-estruturadas foi derivado do questionário empregado, permitindo o entrevistado discursar livremente sobre o assunto abordado. O roteiro inicial abordou as seguintes perguntas:

1. Qual sua percepção sobre a preocupação das multinacionais (ou grandes empresas) com a ética nos negócios?
2. No relacionamento com os fornecedores, o que as multinacionais (ou grandes empresas) consideram importante? (por exemplo, preço, relacionamento leal e duradouro, qualidade do serviço, bom relacionamento pessoal).
3. Durante as negociações é respeitado a confidencialidade do preço do fornecedor e outras informações compartilhadas?
4. De um modo geral, como os funcionários das grandes empresas se comportam com relação ao emprego de presentes durante a negociação?
5. Cite um BOM exemplo de comportamento ético de um funcionário de qualquer empresa cliente de sua empresa.
6. Cite um MAU exemplo de comportamento ético de um funcionário de qualquer empresa cliente de sua empresa.

7. Caso ocorra uma atitude não ética de um funcionário da empresa com a qual o senhor está negociando que seja descoberto, é percebido alguma espécie de punição/ advertência?
8. O que mais atrapalha seu relacionamento profissional com as multinacionais (ou grandes empresas)?
9. O senhor percebe a existência de um código de ética nas empresas com que negocia?
10. A existência e vivência do código de ética em uma empresa tornam a negociação mais fácil?

#### **4.3 Método de Coleta e Análise de Dados**

O estudo foi conduzido em três fases. Na primeira fase foi realizado o levantamento e análise de depoimentos de 3 fornecedores externos à empresa estudada, com a finalidade de verificar se as assertivas utilizadas nos estudos de Bendixen e Abratt (2007) na caracterização do construto “padrões éticos percebidos” também poderiam ser aplicados na avaliação da percepção do fornecedor no Brasil. Na segunda fase foi realizada uma entrevista na empresa onde o questionário e a carta a ser enviada aos fornecedores foram submetidos para análise e aprovação. A terceira fase constituiu do contato e envio dos questionários (Anexo II) para análise da percepção do comportamento ético dos profissionais do setor de compras da empresa pelo fornecedor. O questionário enviado foi baseado no questionário aplicado por Bendixen e Abratt (2007), pois o mesmo já se encontrava testado e validado.

A primeira parte da pesquisa envolveu a realização de 3 entrevistas individuais semi-estruturadas. Os fornecedores foram selecionados por conveniência, atendendo a condição de não fazer parte do conjunto de fornecedores da empresa estudada. Estas entrevistas tiveram como objetivo identificar a percepção do fornecedor com relação às práticas éticas do mercado brasileiro e verificar se o questionário selecionado também poderia ser aplicado aos fornecedores no Brasil.



As entrevistas não foram gravadas, foram registradas manualmente pela pesquisadora, de modo a não inibir os voluntários deixando-os mais à vontade para responder as questões éticas. Após a transcrição das entrevistas foram identificados os principais pontos levantados pelos entrevistados e comparados com as assertivas do questionário. Após esta comparação os questionários foram enviados para os fornecedores da empresa.

Foram contatadas 10 multinacionais para fazer parte da pesquisa, porém somente 3 empresas se dispuseram a participar do projeto. Foi verificada que esta predisposição depende do momento ético em que a empresa se encontra: se a empresa já está no processo de vivência e monitoramento do código de conduta/ ética ou se ainda está no processo de implementação dos códigos de conduta/ ética da empresa. Tem-se a impressão de que as empresas que se dispuseram a participar desta pesquisa estão em uma fase mais adiantada de implementação e vivência de seu código de ética empresarial, seguras de sua reputação no mercado, desejando melhorar e supervisionar tanto seu relacionamento com os fornecedores, como seu processo interno de funcionamento.

Para selecionar a empresa participante, foi realizado um primeiro o contato telefônico e posteriormente foram enviados eletronicamente a carta de apresentação do projeto (Anexo I) e o questionário de pesquisa (Anexo II). Antes de iniciar a fase de entrevistas a empresa 3 decidiu não fazer parte da pesquisa alegando dificuldades que a crise econômica poderia oferecer.

“Após um período de avaliação, chegamos ao entendimento que o momento atual é muito desfavorável para a realização da mesma, pois a atual situação do mercado (dólar, bolsa e Commodities) tem requerido forte atenção de nossos fornecedores e negociadores para a reavaliação de cenários e negociações de curto e médio prazo.” (e-mail Empresa 3 - 16/10/2008),

Após os primeiros contatos foi realizada uma entrevista em cada empresa e verificado que a Empresa 2 já havia realizado pesquisa semelhante, porém a Empresa 1 não.

Na primeira fase da entrevista a Empresa 1 solicitou a retirada da assertiva “Os funcionários da empresa freqüentemente menosprezam os produtos de seus concorrentes”, pois a mesma não foi considerada relevante. Ao mesmo tempo solicitaram a inclusão da alternativa “sua empresa é fornecedora de marketing?”, foi incluída devido a existir uma possibilidade de viés nas respostas deste grupo para as assertivas relacionadas com a aceitação de presentes e divertimentos.

A lista de fornecedores selecionados de ambas as empresas foram recebidas, sendo que a Empresa 1 selecionou um grupo de trinta fornecedores e a Empresa 2 de sessenta (amostra por conveniência, não probabilística). O grupo selecionado pela empresa 1 foram aqueles considerados estratégicos para empresa com ação direta no produto, recorrentes e não recorrentes. O grupo selecionado pela empresa 2 não envolvia fornecedores de matéria-prima. Porém o questionário da pesquisa só foi enviado aos fornecedores da empresa 1, pois faltou tempo hábil para o emprego e análise estatística do questionário para os fornecedores da empresa 2.

O questionário foi dividido em 3 partes: a primeira continha informações sobre o respondente (idade, cargo que ocupa e quantos anos trabalha com a empresa pesquisada). A segunda parte definia as 35 assertivas que classificavam o comportamento e os padrões éticos do relacionamento fornecedor - comprador. A terceira e última parte continha as questões abertas que deveriam ser respondidas pelos fornecedores.

Antes de iniciar a pesquisa, todos os fornecedores da empresa estudada foram contatados e solicitados a responder o questionário. Para a confecção e envio dos questionários foi utilizado o programa *SurveyMonkey* disponibilizado na internet no endereço eletrônico <http://www.surveymonkey.com>. Os questionários foram enviados individualmente. Após 10 dias lembretes foram reenviados em lotes de 10 e os fornecedores foram contatados mais uma vez. Na primeira fase de envio do questionário, dos 30 fornecedores apenas 12 responderam à pesquisa. Após o segundo contato, mais 10 questionários foram respondidos. A elevada taxa de resposta (73% dos questionários enviados, totalizando 22 respostas) é atribuída aos contatos realizados antes e depois do envio do questionário.

## **5 RESULTADO DA PESQUISA E DISCUSSÃO**

Neste capítulo são apresentados os resultados dos questionários, análise do conteúdo das questões abertas e das entrevistas realizadas com os fornecedores. A primeira seção aborda a análise do questionário Likert. Na segunda parte é realizada uma comparação entre resultados obtidos no questionário e as respostas dos entrevistados.

### **5.1 Análise do Questionário Aplicado**

Dos 22 questionários respondidos pelas empresas fornecedoras participantes da pesquisa, apenas 20 respostas foram registradas pelo programa. Supõe-se que este erro ocorreu devido a prováveis limitações do sistema de computadores dos respondentes ou a erros inerentes ao programa utilizado. Para facilitar a redação a expressão “empresas fornecedoras participantes da pesquisa” será substituída por “empresas participantes” ou “respondentes”.

Dos 20 questionários respondidos, dois foram parcialmente registrados, sendo que em um deles só foram registradas as informações pessoais do respondente e do outro até a questão de número 13 do questionário Likert. As questões abertas foram respondidas pelos 18 participantes que conseguiram completar o questionário. Os dois questionários incompletos foram desconsiderados durante a análise do questionário, pois apresentariam desvios nos resultados. No cálculo da nota global, bem como na análise do perfil dos respondentes todas as respostas foram consideradas.

### 5.1.1 Perfil dos respondentes

#### **Empresa 1**

Dos 20 fornecedores participantes, 5 empresas eram fornecedoras de produtos relacionados ao marketing. A posição ocupada na empresa pelos respondentes foi:

Direção: 20.0% (4 respondentes)  
 Gerência: 60.0% (12 respondentes)  
 Participantes da equipe: 20.0% (4 respondentes)

A idade dos participantes se dividiu conforme o gráfico 1.

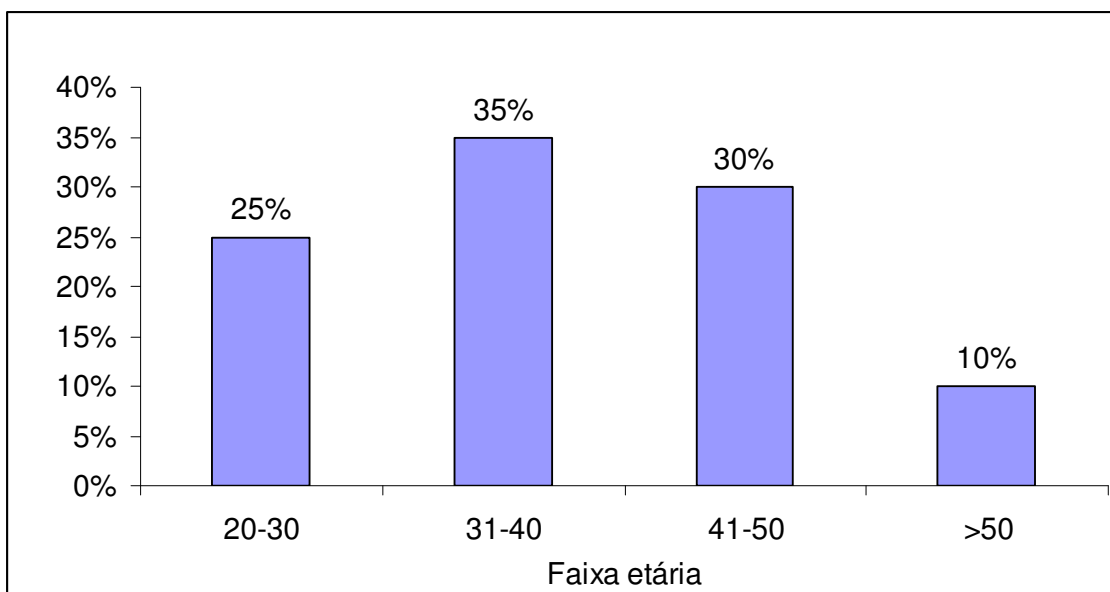


Gráfico 1 - Distribuição da faixa etária dos respondentes

A maioria das empresas participantes trabalha há 5 anos ou mais com a Empresa 1 (Gráfico 2), porém 45% das empresas participantes trabalham a menos de 4 anos com a Empresa 1. Analisando as respostas obtidas na questão 14 do questionário Likert (ver tabela 1, página 54) e a média obtida (4.389) verifica-se que a maioria dos fornecedores tem a percepção de que um relacionamento leal e duradouro com os fornecedores é importante para a empresa 1.

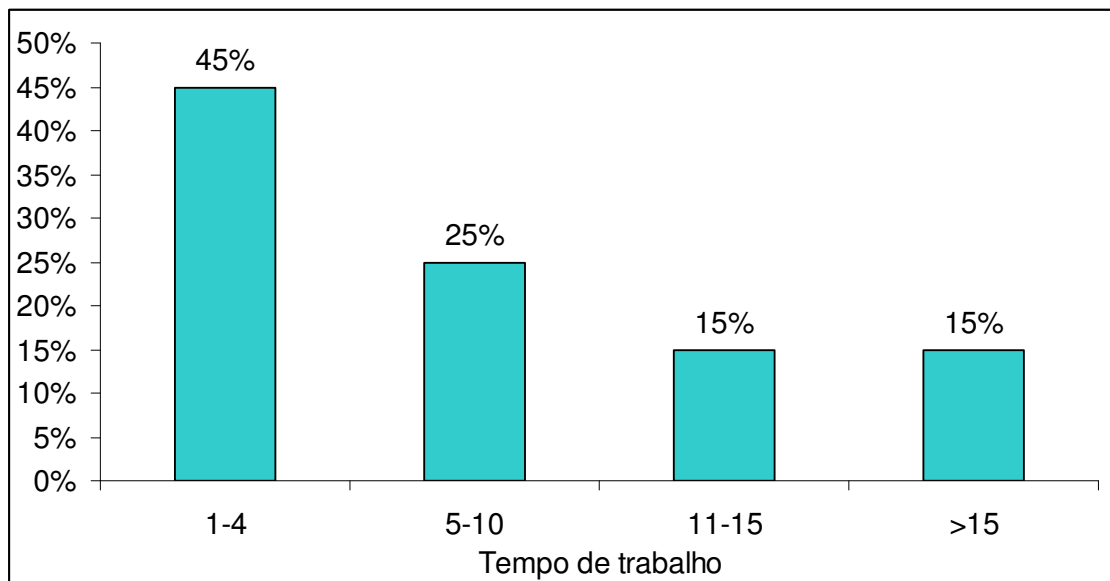


Gráfico 2 – Tempo de trabalho da empresa 1 com as empresas fornecedoras participantes da pesquisa.

### 5.1.2 Análise do questionário Likert

Na tabela 1 encontra-se o as respostas obtidas de cada assertiva do questionário Likert para a Empresa 1. Vale mencionar que algumas assertivas foram colocadas de forma negativa de modo de possibilitar a utilização da escala completa no questionário. No Anexo III estão apresentados média, desvio padrão e variância obtidos para cada assertiva.

Segundo Bendixen e Abratt (2007) as dimensões que caracterizam o construto “percepção do comportamento ético” são definidas por dois fatores: padrões éticos da empresa e o bom relacionamento. As dimensões primárias que representam o construto “comportamento ético percebido”, bem como a pontuação obtida por cada dimensão estão representadas na tabela 2, aquelas que representam o construto “bom relacionamento” estão representadas na tabela 3.

Tabela 1 - Respostas do questionário Likert (continua na próxima página)

	Assertiva	1	2	3	4	5
1	Eu posso confiar na empresa. Uma vez que o compromisso é assumido, este será honrado.	0	0	0	10	9
2	Os contratos são claros e precisos e todos sabem o que é esperado.	0	1	2	8	8
3	Dar e receber presentes/incentivos é uma parte e elemento na realização de negócios com a empresa.	9	7	2	0	1
4	Quando há um problema ou perguntas eu sei quem contatar.	0	0	0	10	9
5	A empresa não só esta preocupada com o que é legal (com as leis), mas também com o que é moralmente correto.	0	0	0	9	10
6	A empresa é severa, porém justa na negociação dos preços.	0	0	4	9	6
7	Quando há problemas ou dúvidas eu sei que serão resolvidos.	0	2	1	10	6
8	Temos reuniões regulares com a empresa, o que ajuda a manter um bom relacionamento de trabalho.	0	1	5	9	4
9	Os funcionários não são bem treinados – é difícil encontrar alguém que saiba o que está acontecendo.	4	12	1	1	1
10	Os funcionários apresentam constantemente um comportamento rude.	8	11	0	0	0
11	A empresa preocupa-se com questões relacionadas com a proteção do meio ambiente.	0	0	7	8	4
12	A empresa sempre paga sua contas em dia.	0	1	1	6	11
13	Os funcionários da empresa que aceitam propinas são punidos.	0	0	9	6	4
14	Um relacionamento leal e duradouro com seus fornecedores de produtos e serviços é importante para a empresa.	0	0	1	10	8
15	A empresa tem uma boa reputação com relação à ética nos negócios.	0	0	0	9	9
16	A empresa abusa de sua posição no mercado.	2	13	3	0	0
17	A empresa tem um código de ética rigoroso.	0	0	3	9	6
18	A gerência da empresa e seus funcionários respeitam e cumprem o código de ética da empresa.	0	0	4	9	5
19	A empresa irá discutir as propostas com nossos concorrentes na tentativa de reduzir os preços.	1	5	10	1	1
20	É dada preferência para familiares e amigos quando os contratos são concedidos.	4	10	4	0	0
21	A gerência fecha os olhos diante do comportamento antitético.	8	6	4	0	0
22	A documentação é frequentemente vaga, o que leva a problemas futuros.	6	11	1	0	0
23	A empresa trata seus fornecedores com respeito.	0	0	0	10	8
24	A empresa é socialmente responsável.	0	0	1	14	3

Legenda: 1= discordo totalmente; 2=discordo; 3=nem concordo nem discordo; 4= concordo; 5=concordo totalmente

Tabela 1 - Respostas do questionário Likert (conclusão)

	Assertiva	1	2	3	4	5
25	Os funcionários da empresa apresentam um comportamento profissional.	0	0	1	12	5
26	A empresa não aceita um trabalho de segunda categoria (trabalho mal feito).	0	0	0	13	5
27	Todos recebem a mesma oportunidade na submissão de propostas para contratos futuros.	0	0	4	11	3
28	A empresa respeita a confidencialidade do preço do fornecedor e outras informações compartilhadas durante as negociações.	0	0	4	10	4
29	A empresa é uma organização grande de modo que as pessoas podem apresentar comportamentos antiéticos sem enfrentar problemas maiores.	3	11	4	0	0
30	A empresa se interessa por questões de segurança.	0	0	2	10	6
31	Alguns funcionários da empresa gastam muito com atividades de entretenimento.	1	5	12	0	0
32	A empresa espera que os fornecedores sejam transparentes, mas ela mesma não é transparente.	5	10	3	0	0
33	Os gerentes da empresa apresentam a política de portas abertas.	0	0	8	8	2
34	A empresa está preocupada com a saúde e sustentabilidade a longo prazo da cadeia de suprimento.	0	0	5	9	4

Legenda: 1= discordo totalmente; 2=discordo; 3=nem concordo nem discordo; 4= concordo; 5=concordo totalmente

Bendixen e Abratt (2007) consideram a assertiva número 10 (Os funcionários apresentam constantemente um comportamento rude) como parte integrante da dimensão “padrões éticos”, porém neste trabalho esta assertiva será considerada parte da dimensão “bom relacionamento”. Na primeira parte iremos discutir os resultados referentes a “padrões éticos” e na segunda aqueles referentes a “bom relacionamento”.

### Padrões Éticos

A dimensão “padrões éticos” engloba nepotismo, existência e aderência ao código de ética, princípios morais e legais, respeito pela confidencialidade a informações dos fornecedores, atitudes dos gerentes, profissionalismo, justiça, qualidade do produto e educação dos funcionários. Devido ao número restrito de respondentes (19) não será possível fazer uma análise estatística completa dos resultados, ficando esta limitada a análise da média, variância e desvio padrão.

Tabela 2 - Assertivas que representam a dimensão “padrões éticos”.

	Assertiva	Média	Desvio padrão
3	Dar e receber presentes/incentivos é uma parte e elemento na realização de negócios com a empresa.	1.778	1.043
5	A empresa não só esta preocupada com o que é legal (com as leis), mas também com o que é moralmente correto.	4.500	0.511
11	A empresa preocupa-se com questões relacionadas com a proteção do meio ambiente.	3.778	0.758
13	Os funcionários da empresa que aceitam propinas são punidos.	3.778	0.808
17	A empresa tem um código de ética rigoroso.	4.167	0.664
18	A gerência da empresa e seus funcionários respeitam e cumprem o código de ética da empresa.	4.056	0.697
19	A empresa irá discutir as propostas com nossos concorrentes na tentativa de reduzir os preços.	2.778	0.903
20	É dada preferência para familiares e amigos quando os contratos são concedidos.	2.000	0.659
21	A gerência fecha os olhos diante do comportamento antitético.	1.778	0.772
24	A empresa é socialmente responsável.	4.111	0.485
25	Os funcionários da empresa apresentam um comportamento profissional.	4.222	0.562
26	A empresa não aceita um trabalho de segunda categoria (trabalho mal feito).	4.278	0.470
27	Todos recebem a mesma oportunidade na submissão de propostas para contratos futuros.	3.944	0.612
28	A empresa respeita a confidencialidade do preço do fornecedor e outras informações compartilhadas durante as negociações.	4.000	0.659
29	A empresa é uma organização grande de modo que as pessoas podem apresentar comportamentos antiéticos sem enfrentar problemas maiores.	2.056	0.613
31	Alguns funcionários da empresa gastam muito com atividades de entretenimento.	2.611	0.618
33	Os gerentes da empresa apresentam a política de portas abertas.	3.667	0.702

A confiabilidade e a consistência das medidas podem ser verificadas pelo alfa de Cronbach. Este coeficiente pode variar entre 0 e 1. Segundo Pedhazur e Schmelkin (1991) o valor do alfa de Cronbach inferior ou igual a 0.6 indica confiabilidade e consistência interna das medidas insatisfatórias. O alfa de Cronbach é calculado pela seguinte fórmula:

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left( 1 - \frac{\sum \sigma_i^2}{\sigma_x^2} \right) \quad (\text{Equação 1})$$



Onde:

$\alpha$  = alfa de Cronbach

$k$  = número de observações ou itens.

$\sum \sigma_i^2$  = soma da variância dos itens

$\sigma_x^2$  = variância da pontuação total

Para o cálculo do alfa de Cronbach seria ideal que mais respondentes tivessem participado da pesquisa, porém, com os respondentes deste questionário, pode-se obter uma ideia da consistência e confiabilidade do questionário. O alfa de Cronbach obtido para a dimensão “padrões éticos” foi de 0.8155, indicando confiabilidade e consistência interna das medidas satisfatórias. Não foi verificada relação entre idade do respondente, tempo de trabalho da empresa participante com a Empresa 1 e pontuação obtida para os “padrões éticos” (gráfico 3).

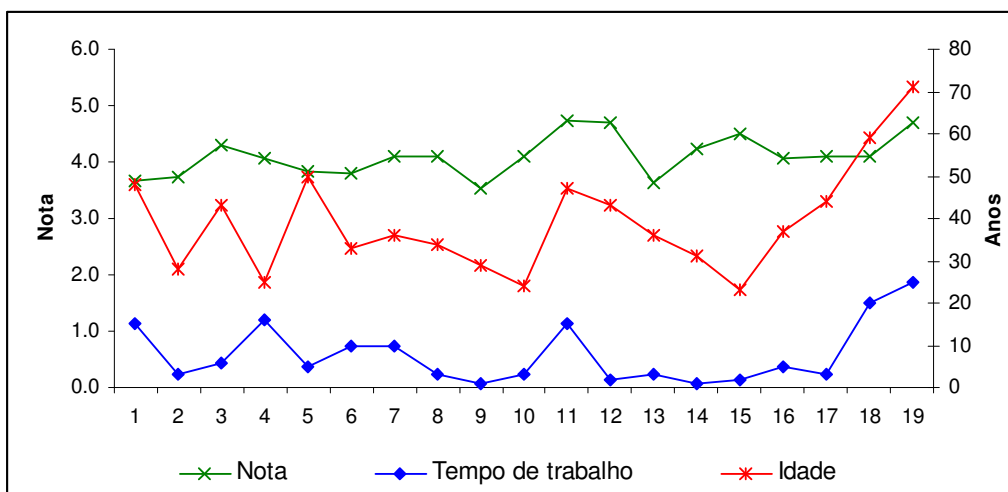


Gráfico 3: Relação entre nota calculada, idade e tempo de trabalho do respondente com a Empresa 1.

Como já mencionado anteriormente, algumas assertivas foram elaboradas no sentido negativo de modo a facilitar o uso de todos os elementos da escala Likert. Invertendo estas assertivas obteve-se uma nota média para a dimensão “padrões éticos” de  $3.971 \pm 0.400$ . Este resultado indica que os fornecedores têm uma percepção positiva com relação aos padrões éticos da empresa estudada; ou seja, comparando-se a empresa estudada com as demais no mercado, esta se encontra em uma posição superior com relação às demais. Este resultado é confirmado pela

assertiva 35 (Como você classifica os padrões éticos da Empresa 1do Brasil Ltda. com relação aos outros clientes de sua empresa?) que obteve uma media de 3.705. Existem, porém, algumas assertivas que precisam ser discutidas, devido a esta terem apresentado um desvio padrão superior a 0.7, com maior número de respostas divergentes.

Comparando os resultados da tabela 1 com os desvios padrão das assertivas referentes à dimensão “padrões éticos” (tabela 2), verifica-se que a maioria apresenta um desvio padrão inferior a 0.75. As assertivas 3, 11, 19, 13 e 21 serão discutidas por apresentarem desvio padrão superior a 0.75. A assertiva 3 (dar e receber presentes/incentivos é uma parte e elemento na realização de negócios com a empresa – pontuação média:  $1.778 \pm 1.04$ ) foi a única que apresentou um desvio padrão maior do que 1 devido a percepção afirmativa de um dos respondentes. Das respostas registradas, 16 delas foram “discordo” ou “discordo totalmente”, apenas 2 foram “nem concordo nem discordo” e 1 “concordo totalmente”. Este desvio pode ter sido causado por falta de atenção do respondente no preenchimento do questionário, devido a uma experiência pontual e negativa vivenciada pelo respondente ou realmente alguns compradores aceitam presentes durante a negociação. Comparando o resultado da assertiva com as respostas da entrevista número 1 (Anexo IV) com relação ao recebimento de agrados durante a negociação, pode ser que algum dos funcionários do setor de compras aceite presentes oferecidos pelo fornecedor. Convém lembrar que também foram obtidas duas respostas “nem concordo nem discordo” que pode significar que os respondentes desconhecem o fato ou ficaram com receio de serem identificados.

A assertiva 19 (A empresa irá discutir as propostas com nossos concorrentes na tentativa de reduzir os preços) obteve a pontuação de  $2.778 \pm 0.903$ , apresentando respostas variando do “discordo totalmente” e “concordo totalmente”. Isto se deve ao fato de, nas negociações sem o leilão eletrônico, ser usual das empresas “abrirem o preço”, de modo a obter o menor preço ou maiores vantagens na negociação.

As assertivas 13 e 21 (média obtida  $3.77 \pm 0.808$  e  $1.77 \pm 0.772$ , respectivamente), também referentes ao comportamento antiético dos funcionários, apresentaram um desvio padrão maior do que 0.7. Na assertiva 13 (Os funcionários da empresa que

aceitam propinas são punidos), a empresa obteve um resultado médio bom (3.778), porém 50% das respostas se concentraram na opção “nem concordo nem discordo”. Segundo a opinião de um dos fornecedores entrevistados, é muito difícil de provar que um determinado funcionário esteja cometendo uma atitude antiética, como consequência, torna-se também difícil a punição do funcionário. Outra justificativa pode ser que comportamentos antiéticos na empresa estudada sejam raros, uma vez descobertos sejam punido, pois 50% dos resultados se concentraram nas opções “concordo” e “concordo plenamente”.

A assertiva 11 (média  $3.77 \pm 0.758$ ) relacionada à preocupação da empresa com o meio ambiente também apresenta um desvio padrão elevado. Devido à grande atenção dispensada pela população mundial à sustentabilidade ambiental, este resultado, apesar de estar acima da média, sugere que a empresa deve intensificar sua campanha de sustentabilidade ambiental.

### Bom Relacionamento

Na tabela 3 encontram-se as assertivas referentes à dimensão “bom relacionamento”. A pontuação média, considerando a inversão das assertivas negativas, alcançada por este construto na escala Likert foi de  $4.196 \pm 0.340$ , o que indica que o relacionamento da empresa estudada com os fornecedores é melhor do que o relacionamento com as outras empresas.

As assertivas 7, 8, 9 serão discutidas por apresentarem o desvio padrão maior do que 0.75.

Esta dimensão engloba respeito concedido aos fornecedores, comunicação clara e justa, porém firme, velocidade na resolução de problemas. O alfa de Cronbach obtido para esta dimensão foi de 0.7293. As assertivas 2, 6, 12, 22, 30 e 32 não foram consideradas, pois reduziriam o valor do alfa de Cronbach para 0.622 que, de acordo com Pedhazur e Schmelkin (1991), ainda é considerado aceitável.

Tabela 3 - Assertivas representantes da dimensão “bom relacionamento”.

	Assertiva	Média	Desvio Padrão
1	Eu posso confiar na empresa. Uma vez que o compromisso é assumido, este será honrado.	4.444	0.511
4	Quando há um problema ou perguntas eu sei quem contatar.	4.444	0.511
7	Quando há problemas ou dúvidas eu sei que serão resolvidos.	4.000	0.907
8	Temos reuniões regulares com a empresa, o que ajuda a manter um bom relacionamento de trabalho.	3.778	0.808
9	Os funcionários não são bem treinados – é difícil encontrar alguém que saiba o que está acontecendo.	2.111	0.985
10	Os funcionários apresentam constantemente um comportamento rude.	4.389	0.502
14	Um relacionamento leal e duradouro com seus fornecedores de produtos e serviços é importante para a empresa.	4.333	0.594
15	A empresa tem uma boa reputação com relação à ética nos negócios.	4.500	0.514
16	A empresa abusa de sua posição no mercado.	2.000	0.539
23	A empresa trata seus fornecedores com respeito.	4.444	0.511
34	A empresa está preocupada com a saúde e sustentabilidade a longo prazo da cadeia de suprimento.	3.944	0.725

As assertivas 7 e 9 apresentaram um desvio padrão elevado, e respostas variando do “concordo totalmente” ao “discordo totalmente”. Estas assertivas são referentes à resolução de problemas que ocorrem durante a negociação. Apesar da maioria dos fornecedores respondentes estarem satisfeitos com a resolução de problemas (84%), 14% dos fornecedores estão muito insatisfeitos. Estes itens deveriam ser mais bem investigados pela empresa, pois também foram mencionados nas questões abertas.

A assertiva 8 (temos reuniões regulares com a empresa, o que ajuda a manter um bom relacionamento de trabalho) também apresentou um desvio padrão elevado. Esta assertiva também apareceu como um problema que necessita ser resolvido nas questões abertas. De modo a não permitir provável identificação do fornecedor, as respostas não serão integralmente transcritas.

”A agenda muito complicada e apertada de algumas pessoas, que dificulta a realização de reuniões periódicas de alinhamento”. (Respondente g)

“Sentimos falta de contato pessoal para dirimir dúvidas e principalmente conhecer as necessidades do cliente e possíveis ações facilitadoras. Acreditamos que reuniões periódicas possam ser uma solução”. (Respondente i)

“Um distanciamento do relacionamento que está ocorrendo pelo fato de as compras serem feitas pelo leilão de internet. Atrapalham não só pela falta de contato com as pessoas da área, mas até por que, como consultor técnico, acabo por não ajudar mais”.  
( Respondente p)

### Análise do questionário na sua integridade

O questionário na sua integridade representa o construto “percepção do comportamento ético” que apresentou o alfa de Cronbach igual a 0.7726. A pontuação média obtida para a “percepção do comportamento ético” da empresa pelo fornecedor foi de 4.083 com desvio padrão de 0.301. Esta pontuação é considerada muito boa e indica que a empresa tem um comportamento coerente com seu código de conduta. O código de conduta da empresa envolve todas as assertivas consideradas no questionário.

Na entrevista realizada na empresa seus representantes informaram que as repostas dos fornecedores de produtos de marketing poderiam provocar um viés influenciando negativamente o resultado final do questionário. Tal influência não foi observada. Os cinco fornecedores de marketing que participaram da entrevista apresentaram resultado médio de  $4.236 \pm 0.344$ , semelhante ao resultado final do questionário ( $4.083 \pm 0.301$ ).

### Pontuação do padrão ético

Ao final do questionário, os respondentes foram solicitados para classificar:

- os padrões éticos da empresa em uma escala de 1 a 10, onde 1 representa pobre e 10 excelente (ver resultados no gráfico 3)
- os padrões éticos da empresa com relação aos outros clientes da empresa onde trabalha em uma escala variando de 1 a 5 sendo que 1 representa “muito pior” e 5 e muito melhor ( gráfico 4).

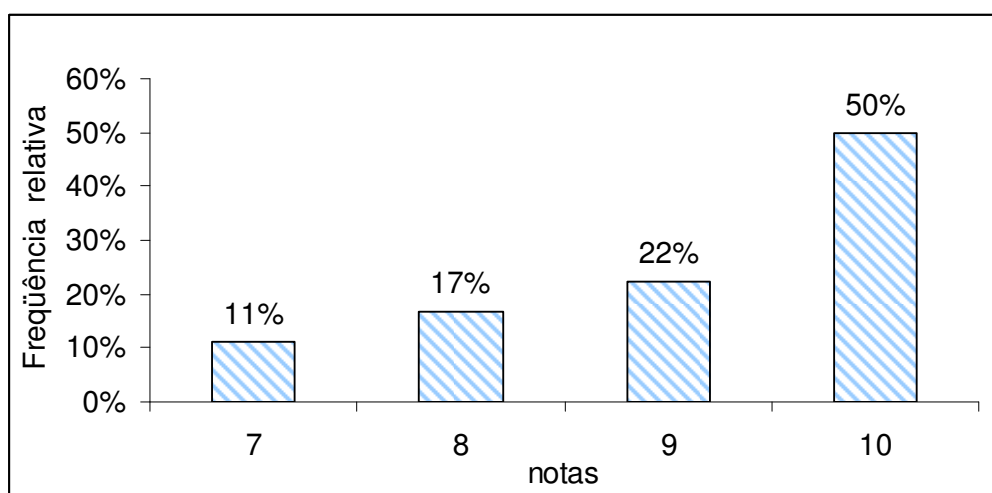


Gráfico 3 – Distribuição da classificação dos padrões éticos da Empresa 1

A pontuação média obtida na escala de 10 pontos foi de 9.17 com desvio padrão de 1.079. Analisando o gráfico 3, observa-se que 92% dos participantes estão satisfeitos com os padrões éticos da empresa 1 (notas 8 a 10) e que 26% acham que poderia melhorar (notas 7 e 8). Comparando a classificação dos padrões éticos da Empresa 1 relativa às demais empresas, 50% dos respondentes a consideram iguais às outras e a outra metade a considera melhor ou muito melhor (gráfico 4).

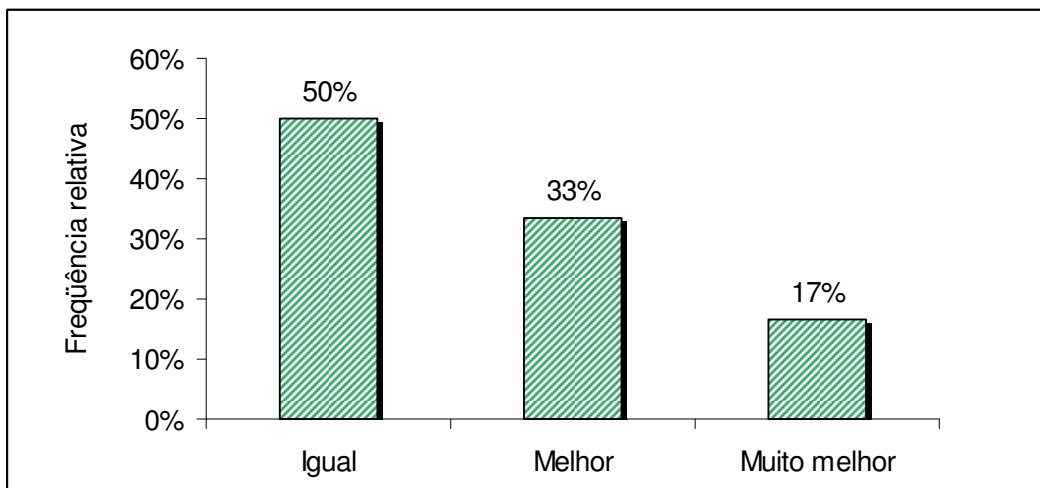


Gráfico 4 – Distribuição da classificação da Empresa 1 com relação a outras empresas

### 5.1.3 Questões abertas

Algumas respostas confirmam o resultado obtido no questionário aplicado. Confidencialidade de informações, respeito, ausência de favorecimentos, confiança, honestidade, vivência do código de ética da empresa pelos funcionários, exigência de qualidade, profissionalismo e transparência são citados nas respostas abertas como bons exemplos de comportamento ético. Tais exemplos estão de acordo com o código de conduta da empresa.

“Os compromissos assumidos (mesmo que informalmente) são cumpridos sem que jamais alguma questão relacionada a favorecimento pessoal fosse levantada.” (Respondente a)

A afirmação anterior confirma o resultado da assertiva 1 que obteve uma pontuação média de 4.444 e contesta a pontuação do item 3 ( $1.778 \pm 1.043$ ) e 20 ( $2.000 \pm 0.659$  - É dada preferência para familiares e amigos quando os contratos são concedidos.)

A assertiva 3 (Dar e receber presentes/incentivos é uma parte e elemento na realização de negócios com a empresa.) apesar de ter apresentado um elevado desvio padrão, como já discutido anteriormente, também foi indicada como bom comportamento ético pelos respondentes, coerente com o código de conduta da empresa que não permita a aceitação de presentes, incentivos ou jantares acima de um determinado valor.

“Não aceitam jantares ou presentes.” (Respondente l)

“...retribuem numa outra ocasião um almoço que é pago por um fornecedor”. (Respondente g)

A assertiva 15 (A empresa tem uma boa reputação com relação à ética nos negócios) e 5 (A empresa não só esta preocupada com o que é legal, mas também com o que é moralmente correto) que indicam a boa reputação da empresa, é confirmada pela pontuação obtida no questionário, bem como nas questões abertas: O código de conduta da empresa enfatiza o cumprimento das leis locais, do comércio internacional e a do país de origem.

“Percebe-se a ética dos funcionários no dia a dia de trabalho.” . (Respondente h)

“Contrato de acordo com o código de ética da empresa”. ( Respondente i)

“Zelo pelas normas internas, jamais indo contra o que se acredita ser correto pela empresa.”. (Respondente j)

“somos fornecedores da empresa há muitos anos e nesse tempo todo já negociamos com vários funcionários, sempre com a maior lisura e ética” . (Respondente s).

A assertiva 28 referente à confidencialidade de informações tem seu resultado confirmado nas respostas abertas. Vale comentar que a confidencialidade de informações está previsto no código de conduta da empresa.



“nas negociações os preços de concorrentes nunca são abertos e quando há um erro por parte da empresa os funcionários assumem”. (Respondente n).

Apenas três respondentes citaram exemplos de mau comportamento dos funcionários, porém esta não são de maior importância. As queixas referem-se à deficiência na comunicação, prazos reduzidos para a apresentação de propostas e ao comportamento de funcionários que não assumiram o posicionamento tomado, deixando o problema com o fornecedor. Convém ressaltar que esta última observação foi realizada por dois fornecedores.

## **5.2 Comparação dos Resultados da Empresa 1 com a Percepção de Fornecedores do Mercado Brasileiro**

Durante as entrevistas, todos fornecedores foram unânimes em afirmar que o que é mais importante no relacionamento fornecedor - empresa é o relacionamento pessoal. Na percepção do entrevistado 1, como ilustrado a seguir, o relacionamento empresa-empresa não é muito importante. A análise das respostas do questionário indica que, na percepção dos fornecedores, o relacionamento também é importante para a empresa 1, pois a assertiva 14 (Um relacionamento leal e duradouro com seus fornecedores de produtos e serviços é importante para a empresa) obteve média de  $4.39 \pm 0.61$ .

“Difícilmente existe o relacionamento empresa-empresa; existe o relacionamento comprador - vendedor. Tem que haver empatia. Todos querem comercializar com pessoas com quem se sentem bem”. (Entrevistado 1).

Segundo os entrevistados, nas grandes empresas há uma pré-seleção dos fornecedores e, após isto, o relacionamento pessoal influencia a negociação. Todos os entrevistados concordam que a qualidade é muito importante, confirmando o resultado positivo apresentado pela assertiva 26 do questionário (a empresa não aceita um trabalho de segunda categoria (trabalho mal feito) - média obtida:  $4.30 \pm 0.47$ ).

Qualidade é fundamental, pois nenhum comprador vai comercializar um produto de quinta categoria, comprometendo sua imagem profissional. Havendo empatia, o comprador vai ver se existe algum produto de qualidade que não comprometa a carreira dele. (Entrevistado 1)

“Após a primeira seleção analisa-se o preço, a qualidade da proposta, reputação da firma, mas a decisão final é baseada no relacionamento pessoal. O relacionamento é o mais importante” (Entrevistado 2).

“O fator mais importante é o relacionamento, pois os produtos e serviços estão comoditizados. Nas multinacionais normalmente os fornecedores são pré-selecionados de acordo com critérios pré-estabelecidos. A diferença está na confiança depositada. Depois vem a qualidade do serviço e por último o preço, que é importante, mas se não existe um bom relacionamento, não ganha ... Uma empresa multinacional, antes de tudo quer um serviço de qualidade. “ (Entrevistado 3).

A importância do relacionamento pessoal durante as negociações pode explicar porque alguns respondentes assinalaram a opção “nem concordo nem discordo” para as assertivas 6, 13, 18, 27 e 28.

A confidencialidade do preço depende do relacionamento com o comprador e da possibilidade de oferecer comissões. Porém, como a empresa estudada é uma multinacional, a resposta do entrevistado 3 (empresa também multinacional), explica média elevada para as assertivas 27 e 28, referentes à confidencialidade de informações e igualdade de oportunidade.

“Se o comprador tem interesse de dar trabalho para outro fornecedor (por amizade ou simpatia), ele abre o preço. Empresas multinacionais não dão comissão. O comprador abre o preço se há comissão envolvida.” (Entrevistado 1)

“O relacionamento pessoal derruba todas as barreiras.” (Entrevistado 2)

“Com os pequenos provedores de serviço não existe uma regra, fala-se tudo. Com as multinacionais há um respeito mútuo. “Abrir” o preço depende do relacionamento. Pergunta-se qual o

preço alvo. Esta pratica é mais comum do que "abrir o preço".  
(Entrevistado 3).<sup>1</sup>

O leilão eletrônico ajuda a reduzir a influência pessoal nas negociações, como mencionado pelos entrevistados 1 e 3, porém alguns fornecedores não gostam desta prática, pois reduz o contato pessoal.

"No mercado eletrônico os fornecedores são selecionados por regras previamente definidas. Se o contato é pessoal há a possibilidade de oferecer descontos." (Entrevistado 1).

"Quando há leilão eletrônico é bom. A negociação é transparente e a firma sabe o preço mínimo que pode oferecer e o preço dos demais concorrentes". (Entrevistado 3).

"Um distanciamento do relacionamento que está ocorrendo pelo fato de as compras serem feitas pelo leilão de internet, atrapalham não só pela falta de contato com as pessoas da área. Mas até por que, como consultor técnico, acabo por não ajudar mais". (Respondente p)

De acordo com os entrevistados, o emprego de presentes e comissão para os compradores é uma prática usual no mercado brasileiro, as grandes empresas estabelecem regras reduzindo tal prática, porem não a eliminam.

"Quando a empresa proíbe o recebimento de presentes, o presente é enviado para casa do comprador... Metade dos grandes clientes recebe propinas." (Entrevistado 1).

"a conta corrente de um funcionário não é controlada."  
(Entrevistado 2).

Os Entrevistados concordam que a atenção dispensada pela empresa a seus profissionais, a educação e o salário, reduzem o emprego de comissões durante as negociações.

"Se o funcionário é bem tratado, a corrupção é reduzida, a empresa ganha, pois o funcionário vai trabalhar a favor da empresa... Se a empresa paga bem ao funcionário, ela irá economizar muito dinheiro na compra de materiais ou serviços..." (Entrevistado 1).

“A corrupção surge da não valorização do funcionário.” (Entrevistado 2)

“Existem mercados onde a prática da comissão é corriqueira. Há cinco anos atrás era mais comum. Hoje em dia o foco tem tornado-se mais técnico, negocia-se de forma justa na base de tecnologia, preço e proposta técnica. Esta transformação provavelmente está ocorrendo devido à formação pessoal e profissional dos compradores, eles são mais jovens, bem remunerados, com ideais a seguir e sem os vícios antigos.” (Entrevistado 3).

A assertiva 3 do questionário aplicado, referente ao uso de presentes/incentivos, obteve uma pontuação elevada que pode ser justificado pela afirmação do Entrevistado 3 (funcionário de empresa multinacional) descrita abaixo, porém dois respondentes assinalaram a alternativa “nem concordo nem discordo”, que pode ser justificada pelos depoimentos anteriormente descritos. Outra possibilidade é o desconhecimento do assunto pelos respondentes.

“Hoje em dia as pessoas são mais profissionais... A multinacional também tem uma influência no comportamento das pessoas. Quando eu trabalhava em uma firma, a situação era mais desorganizada. A empresa multinacional vem com boas práticas, e melhora o mercado de trabalho.” (Entrevistado 3).

Os entrevistados citam como mau exemplo a aceitação de presentes e propinas pelos compradores, incluindo governo e empresas privada. Atitudes como do Entrevistado 3 e a solução apresentada pelo Entrevistado 1 (descritas a seguir) ajudam a reduzir esta prática.

“A aceitação geral de propinas no país. As empresas não sabem que, se tratassem bem seus compradores, poderiam economizar muito dinheiro.” (Entrevistado 1).

“Em uma determinada ocasião a empresa fechou um contrato com uma empresa de TV por assinatura, após iniciado o processo de implementação do serviço, o gerente de operações pediu a um dos nossos funcionários o patrocínio de um fim-de-semana com acompanhante na Bahia. É claro negamos. O ambiente pode ser corrupto, mas se a empresa é seria, a corrupção se torna mais difícil.” (Entrevistado 3).

Segundo os entrevistados, atitudes não éticas dos funcionários das empresas são difíceis de serem identificadas, porém, segundo o Entrevistado 1, quando tal fato é descoberto o fornecedor é excluído. A Presença do código de ética na empresa fornecedora ajuda a reduzir atitudes não éticas (Entrevistado 3). O número elevado de respostas (9) na opção “nem concordo nem discordo” a assertiva 13 (Os funcionários da empresa que aceitam propinas são punidos.), pode ser justificado pela dificuldade de identificar uma atitude não ética ou pelo desconhecimento dos fornecedores sobre o assunto na empresa estudada. Porém 10 fornecedores assinalaram a opção “concordo” e “concordo totalmente”.

“O ambiente pode ser corrupto, mas se a empresa é seria, a corrupção se torna mais difícil.... Devido a existência do código de conduta da nossa empresa, se alguém solicita alguma aproximação fora do código de ética, este favor é negado.” (Entrevistado 3)

“O funcionário é punido e o fornecedor é excluído; é difícil provar, é fácil insinuar. Normalmente os casos são acobertados, os funcionários são mandados embora e o fornecedor é penalizado. É muito difícil provar que o funcionário está recebendo propina” (Entrevistado 1)

A percepção dos entrevistados é que existem grandes empresas no mercado nacional que vivenciam o código de ética empresarial, facilitando a negociação. Há também a percepção que o mercado está mudando, tornando-se mais ético. Em uma negociação justa e ética todos ganham.

“Em algumas empresa multinacionais sim (a existência do código de ética), percebe-se até no lançamento de licitações. Nas pequenas empresas o processo é muito caseiro..... você sabe que vai ter uma concorrência justa e leal. Quem ganha é quem mostra a melhor proposta.” (Entrevistado 3)

Os entrevistados percebem uma diferença na ética nos negócios entre as grandes e pequenas empresas, entre uma multinacional e uma empresa local e entre os níveis hierárquicos de uma empresa. Segundo a interpretação do entrevistado 3, nas multinacionais existem regras definidas de governança corporativa, igualdade de concorrência, confidencialidade e organização. Esta percepção está condizente com

o resultado do questionário aplicado, pois a organização estudada é uma multinacional com padrões éticos e procedimentos bem definidos que são vivenciados pela maioria dos funcionários.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise dos dados mostra que, apesar da reputação negativa percebida pelos brasileiros com relação à ética nos negócios, a empresa estudada apresenta uma boa reputação para o grupo de *stakeholders* “fornecedores”. Este resultado é mostrado na pontuação recebida pela empresa na assertiva “como você classifica os padrões éticos da Empresa 1?” de  $9.176 \pm 1.074$  (escala de 1 a 10). Outra indicação sobre a boa reputação da empresa 1 é que 50% dos respondentes percebem que a empresa apresenta padrões éticos superior aos outros clientes e 50% a percebem igual aos demais.

A dimensão “padrões éticos” envolve a existência e aderência ao código de ética, princípios legais e morais, respeito à confidencialidade de informações do fornecedor. De acordo com Bendixen e Abratt (2007) a segunda dimensão “bom relacionamento” é mais importante do que a primeira para indicar a percepção do comportamento ético dos compradores da empresa. Os resultados obtidos para “padrões éticos” na empresa estudada foi de  $3.971 \pm 0.400$ , menor do que a média para dimensão “bom relacionamento” ( $4.196 \pm 0.340$ ).

Poucas foram as dificuldades apresentadas pelos respondentes no relacionamento comprador – fornecedor e, na sua maioria, referiam-se a problemas operacionais como: variação nas quantidades de compras, muitas reuniões internas e falta de comunicação interna. A falta de reuniões de rotina, com o intuito de melhorar a comunicação comprador - fornecedor e eventuais atrasos no pagamento foram as dificuldades apresentadas pelos respondentes. Tais problemas não são exclusivos da empresa estudada, estão também presentes nas operações diárias na maioria das empresas.

Uma nova problemática que esta pesquisa levantou foi o distanciamento na relação do comprador - fornecedor devido ao aumento da quantidade de compras realizadas através de leilão eletrônico. O leilão eletrônico em parte traz transparência na negociação, de acordo com a percepção do entrevistado 3, reduz a prática de

descontos (Entrevistado 1) e também o contato técnico com o consultor técnico (o fornecedor) (Respondente p).

Como citado na revisão bibliográfica, o código de ética da empresa serve como guia de tomada de decisão dos empregados da empresa (Stevens; 2008). A vivência do código de ética pelos seus funcionários, a cultura da corporação é verificado na empresa estudada e influencia positivamente a percepção do público em geral. A comunicação do código de conduta da empresa é realizada tanto interna - como externamente. O resultado obtido sugere que os valores e código de conduta da empresa 1 foram bem comunicados para os seus fornecedores.

As multinacionais devem agir de acordo com a ética e apresentar uma RSC coerente (Frankental; Carasco e Sing; 2001; 2003). As multinacionais têm o poder de criar um ambiente ético e servir de exemplo no país estrangeiro no qual mantêm suas subsidiárias (Cordeiro, 2003). A empresa estudada é um exemplo positivo, pois, apesar do mercado brasileiro ainda ser um mercado onde o emprego de comissões e propinas serem práticas comuns, é possível realizar negócios de maneira ética.

O código de conduta da empresa pesquisada engloba uma combinação de exigências das leis do país de origem e de outros países com os quais a empresa trabalha. Se as leis locais forem mais severas do que as leis do país de origem, o funcionário deverá agir de acordo com a lei mais rigorosa. A transparência e comunicação da empresa trazem para seus stakeholders a consciência da concordância com seu código de ética.

A revisão de literatura sugere que a percepção ética positiva traz resultados positivos para a empresa (PETTIJHON; PETTIJHON e TAYLOR, 2008) e as práticas não éticas, acordando com a percepção do entrevistado 1, traz resultados adversos - como menor lucro para a empresa. A boa ética permite negociações firmes, porém honestas. A reputação corporativa é resultado de um comportamento confiável e a certeza de que a empresa atuará, na maioria das vezes, de maneira consistente com sua reputação. Esta pesquisa indica que a empresa estudada, para o grupo de fornecedores participante da pesquisa, é confiável. Porém, para Swift (2001) não



deve existir a confiança absoluta, uma vez que as partes interessadas irão agir, inevitavelmente, de maneira oportunística.

Algumas firmas simplesmente ignoram que existem problemas envolvendo sua empresa, como por exemplo, o trabalho infantil, outras simplesmente são indiferentes a violações das normas envolvendo a companhia. Entretanto, apesar do ceticismo, algumas firmas se envolvem adotando um comportamento mais ativo para gerenciar e desenvolver suas questões sociais. Durante este trabalho foi observado que as firmas que se predispuseram a participar da pesquisa são aquelas que estão em um estágio mais avançado (de desenvolvimento, engajamento) no sentido de implantar medidas para melhorar o relacionamento com seus *stakeholders*. Ao mesmo tempo, estas empresas estão preparadas para identificar e corrigir problemas futuros ou existentes, não se escondendo sob as alegações do véu da ignorância ou da indiferença.

A percepção do comportamento ético do departamento de compras de uma empresa faz parte da imagem corporativa, e está intimamente ligada com a reputação da corporação. A identidade corporativa de uma organização inclui como a organização se relaciona com o ambiente externo à empresa e com seus *stakeholders*. A comunicação, respeito mútuo e criação e manutenção de uma relação aberta e de confiança com seus *stakeholders* são componentes do processo gerenciamento da identidade corporativa. Padrões éticos elevados, como os da empresa estudada, contribuem para estabelecer a identidade da corporação e um bom relacionamento com seus *stakeholders*.

## **6.1 Limitações do estudo**

O presente trabalho mostrou a percepção do comportamento ético de uma empresa multinacional no Brasil pelos seus fornecedores. O construto “percepção do comportamento ético” envolve transparência, a existência e aderência ao código de ética, princípios morais e legais, atitudes dos dirigentes, respeito pelos fornecedores

e suas informações, justiça, qualidade do produto, velocidade na resolução de problema, comunicação clara e negociação justa e honesta.

As limitações implícitas estudo são:

- a participação de apenas uma empresa multinacional na pesquisa. Com uma única empresa é possível verificar a tendência daquela empresa, não sendo possível realizar uma inferência para o mercado brasileiro.
- A honestidade do respondente no preenchimento do questionário é identificado é uma grande limitação da pesquisa. Apesar de ser garantido o anonimato, muitos respondentes ficaram com receio de serem identificado pela empresa.
- Dúvidas por parte do respondente com relação à honestidade na aplicação da pesquisa, se esta era realmente apoiada pela empresa ou era parte de uma espionagem industrial.
- Na entrevista pessoal as questões referentes à sustentabilidade e ao interesse das empresa com relação ao meio ambiente não foram abordadas.

## **6.2 Contribuições do Estudo**

Entender o que afeta a relação comprador-fornecedor de grandes empresas no Brasil. Das análises realizadas depreende-se que o relacionamento pessoal, códigos de conduta de ambas as empresas, vivência do código de ética, um relacionamento confiável e transparente afetam a relação comprador-fornecedor.

Das entrevistas realizadas ficou a indicação que há uma diferença de comportamento entre vendedores (fornecedores) de empresas multinacionais e locais, provavelmente devido à existência e vivência do código de conduta dos funcionários de empresas multinacionais.

Este trabalho pode contribuir para as empresas compreenderem os fatores que influenciam o relacionamento com seus fornecedores e para a implementação de medidas para melhorá-las.

### **6.3 Sugestões para estudos futuros**

De modo a compreender melhor “o que afeta a relação ética entre comprador e fornecedor” é necessário aprofundar-se nas diferenças existentes no grupo de fornecedores de setores diferentes, do comportamento entre uma grande empresa nacional e multinacional como fornecedora e como compradora.

Para alcançar o objetivo desta pesquisa na sua totalidade torna-se necessário:

- Fazer a entrevista pessoal com um grupo maior de fornecedores e setores diferentes
- Fazer a entrevista com fornecedores (vendedores) de empresas multinacionais, por ex: Nokia, IBM, HP.
- Aplicar o questionário com várias empresas multinacionais de setores diferentes
- Aplicar o questionário em grandes empresas nacionais.

Com o depoimento dos fornecedores (vendedores) de empresas nacionais e multinacionais torna-se possível a construção de uma imagem real do mercado brasileiro.

## 7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Argandoña, A. (2003). Private-to-Private Corruption. *Journal of Business Ethics*, 47(3), 253–269.
- Argandoña, A. (2005). Corruption and Companies: The Use of Facilitating Payments. *Journal of Business Ethics*, 60, 251–264.
- Arrowsmith, S. (2003). Transparency in Government Procurement. *Journal of World Trade*, 37(2), 283–299.
- Arruda, M. C.C., & Navran F. (2000). Indicadores de Clima Ético nas Empresas, *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 40 (3), 26-35.
- Atkin, N. (1999). I Communication and politics: Transparency, dialogue and ethical decision-making. In: *Vital Speeches of the Day*, Mar 15, 1999, 65(11), 347-351.
- Bendixen, M. & Abratt, R. (2007). Corporate Identity, Ethics and Reputation in Supplier–buyer Relationships. *Journal of Business Ethics*, 76(1), 69–82
- Beschorner, T. (2006). Ethical Theory and Business Practices: The Case of Discourse Ethics. *Journal of Business Ethics*, 66(2), 127–139.
- Bessire, D. (2005). Transparency: A Two-Way Mirror? *International Journal of Social Economics*, 32(5), 424-439.
- Börse straft Panalpina ab -Aktien über 9 Prozent im Minus. (22 abril 2008). Basler Zeitungen. Acesso em 30.06.08  
<http://www.baz.ch/news/rss.cfm?objectid=6FF5B96B-1422-0CEF-704F042F265294BF>
- Carasco, E. F., & Sing, J. B. (2003). The Content and Focus of the Codes of Ethics of the World's Largest Transnational Corporations. *Business and Society Review*, 108, 71-94.
- Carrasco, I. (2007). Corporate Social Responsibility, Values, and Cooperation. *International Advances in Economic Research*, 13, 454–460.
- Choudhury, M., & A., Harahap, S.S. (2007). Decreasing Corporate Governance in an Ethico-Economic General Equilibrium Model of Unit of Knowledge. *Corporate Governance*, 7, 599-611.
- Collier, C., & Esteban, R. (2007). Corporate Social Responsibility and Employee Commitment. *Business Ethics: A European Review*, 16 (1), 19–33.
- Cordeiro, W. P. (2003). Should Business Ethics be Different in Transitional Economies? *Journal of Business Ethics*, 47, 327–333.

- Creswell, John, W; (1998) *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Traditions*, Thousand Oaks: Sage Publications, Inc., California, USA
- Di Lorenzo, V. (2006). Business Ethics: Law As a Determinant of Business Conduct. *Journal of Business Ethics*, 71, 275–299.
- Donaldson T., & Dunfee, T. W. (1994). Toward a Unified Conception of Business Ethics: Integrative Social Contracts Theory. *Academy of Management Review*, 19, 252–284.
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65–91.
- Dunfee, T. W. (1999) Corporate Governance in a Market with Morality. *Law and Contemporary Problems*, 62 (3), 129–157.
- Frankental, P. (2001). Corporate Social Responsibility – a PR Invention?, *Corporate Communications: An International Journal*, 6, 1–6.
- Fombrun, C., & Shanley, M. (1990). What's a Name? Reputation Building and Corporate Strategy. *Academy of Management Journal*, 33, 233–258.
- Hair, J. F., Babin. B., Money, A. H., Samouel, P. (2005). *Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração*. Porto Alegre, Brasil: Bookman
- Hira, A., & Ferrie, J. (2006). Fair Trade: Tree Key Challenges for Reaching the Mainstream. *Journal of Business Ethics*, 63(2), 107–118.
- Home Page da CGU – Controladoria Geral da União. Disponível em <http://www.cgu.gov.br/AreaPrevencaoCorrupcao/PrincipaisProgramasAcoes/> . Acessado em 17.12.2008.
- Home Page da CRT - Mesa Redonda de Caux. Os Princípios de Caux. Comportamento Empresarial para um Mundo Melhor. Disponível em <http://www.cauxroundtable.org/documents/PrinciplesforBusinessPortugueseTranslation.pdf>. Acessado em 20.06.08.
- Home Page do ECGI - European Corporate Governance Institute. Relatório Oficial sobre Governança Corporativa na América Latina (*Latin American Corporate Governance White Paper 2003*), <http://www.oecd.org/dataoecd/49/50/24277169.pdf>. Acessado no dia 16.06.07.
- Home Page do Greenpeace (2006). French Asbestos carrier blocked. Disponível em <http://www.greenpeace.org/international/news/Clemenceauasbestosotoxicshipindia>. Acessado em 20.05.08.
- Home Page do Greenpeace (2008). Greenpeace today welcomed Unilever's call for a moratorium on rainforest destruction in Indonesia, that is wiping out orang-utans

and devastating the climate. Disponível em <http://www.greenpeace.org/international/press/releases/greenpeace-campaign-forces-uni>. Acessado em 20.05.08.

Home Page do IBGC Governança Corporativa no Brasil - Disponível em <http://www.ibgc.org.br/ibConteudo.asp?IDArea=62&IDp=2>. Acessado em 16.06.07.

Home Page do IBGC - Atualidades no País- Disponível em <http://www.ibgc.org.br/ibConteudo.asp?IDArea=62&IDp=2>. Acessado em 16.06.07.

Home Page da Ikea. Disponível em <http://www.ikea-group.ikea.com/?ID=708>. Acessado em 20.06.08.

Home Page do OECD. The Latin American Corporate Governance Roundtable and Companies Circle. Disponível em [http://www.oecd.org/document/63/0,2340,en\\_2649\\_37439\\_2048255\\_1\\_1\\_1\\_37439,00.html](http://www.oecd.org/document/63/0,2340,en_2649_37439_2048255_1_1_1_37439,00.html) . Acessado em 19.05.08.

Home Page da ONU. Declaração Universal dos Direitos Humanos(1948). Disponível em [http://www.onu-brasil.org.br/documentos\\_direitoshumanos.php](http://www.onu-brasil.org.br/documentos_direitoshumanos.php). Acessado em 19.06.08.

Home Page da Panalpina. Disponível em [http://www.panalpina.com/www/global/en/media\\_news/news/news\\_archiv\\_2/07\\_09\\_20.html](http://www.panalpina.com/www/global/en/media_news/news/news_archiv_2/07_09_20.html). Acessado em 20.06.08.

Home Page da Unilever. Disponível em <http://www.unilever.com/ourvalues/environment-society/default.asp>. Acessado em 20.06.08.

Home page do WTO. Disponível em [http://www.wto.org/English/tratop\\_e/gproc\\_e/gptran\\_e.htm](http://www.wto.org/English/tratop_e/gproc_e/gptran_e.htm). Acessado em 12.05.08.

Kayes, D. C. (2006). Organizational Corruption as Theodicy. *Journal of Business Ethics*, 67, 51–62.

Klitgaard, R. (1998). International Cooperation Against Corruption. *Finance & Development*, 35(1), 3-6.

Knox, S., Maklan, S., & French, P. (2005). Corporate Social Responsibility: Exploring Stakeholder Relationship and Programs Reporting Across Leading FTSE Companies. *Journal of Business Ethics*, 61, 7–28.

Lamming, R. C., Caldwell, N. D., Harrison, D. A., & Phillips, W. (2001). Transparency in Supply Relationships: Concept and Practice. *Journal of Supply Chain Management*, 37(4), 4–10.

Mahdavi, I., Mokhtari, S., & Parhizgar, K. D. (2006). Ethics in International Business. *The Business Review*, 6, 305–307.

Michael, B. (2004). Explaining organizational change in international development. *Journal of International Development*, 16(8), 1067–1088.

- Nussbaum, D. (2007). Why Businesses Must Face Up to Corruption. Disponível em [http://www.transparency.org/content/download/2042/12334/file/DN\\_Camag\\_2004\\_12\\_23.doc](http://www.transparency.org/content/download/2042/12334/file/DN_Camag_2004_12_23.doc), Acessado em 18.06.07.
- Pater, A., & van Lierop, K. (2006). Sense and Sensitivity: the Roles of Organization and Stakeholders in Managing Corporate Social Responsibility. *Business Ethics: A European Review*, 15, 339–351.
- Pedhazur, E. J., E. Schmelkin, L. P. (1991). Measurement, Design and Analysis. Hillsdale, New Jersey. Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Pettijohn, C., Pettijohn, L., & Taylor, A. J. (2008). Salesperson Perceptions of Ethical Behaviors: Their Influence on Job Satisfaction and Turnover Intentions. *Journal of Business Ethics*, 78(4), 547–557.
- Quaak, L., Aalbers, T., & Goedee, J. (2007). Transparency of Corporate Social Responsibility in Dutch Breweries. *Journal of Business Ethics* 76, 293–308.
- Rose-Ackerman, S (2002). Economia Política da Corrupção. In L.C de K. A. Elliott. *A corrupção e a Economia Global*. (cap. , pp59-102. )Brasília, Brasil: Editora Universidade de Brasília.
- Schoutem, E. M. J., & Remmé, J. (2006). Making Sense of Corporate Social Responsibility in International Business: Experience from Shel. *Business Ethics: A European Review*, 15, 365–379.
- Sellitz, C., Wrightsman, L. S.; Cook, S. (1987), *Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais* (2ª ed.) (M. M. H. De Oliveira & M.M. de Rey, Trad.). São Paulo, SP, Brasil: EPU.
- SILVA, M. F. (1999). The Political Economy of Corruption in Brazil. *RAE - Revista de Administração de Empresas*. 39(3), 26-41.
- Snider, J., Hill, R. P., & Martin, D. (2003). Corporate Social Responsibility in the 21st Century: A View from the World's Most Successful Firms. *Journal of Business Ethics*, 48, 175–187.
- Stevens, B. (2008). Corporate Ethical Codes: Effective Instruments For Influencing Behavior. *Journal of Business Ethics*, 78, 601–609.
- Swift, T.(2001). Trust, Reputation and Corporate Accountability to Stakeholders. *Business Ethics: A European Review*, 10(1), 16-26.
- The Jakarta Post <http://www.thejakartapost.com/news/2008/05/05/unilever-palm-oil-policy-wins-fans.html>. Acessado em 20.06.08.
- Zoowen, J., Smit, J. H. (2004). Evaluating Survey Questions by Analyzing Patterns of Behavior Codes and Questions - Answers Sequences: A Diagnostic Approach. *Methods of Testing and Evaluating Survey Questionnaires*. Stanley Press, 109-103.

## **ANEXOS**



## ANEXO I - Carta de apresentação do projeto enviada às empresas

São Paulo, 08 de Outubro de 2008

Ref.: Pesquisa em Ética e Reputação na Relação Comprador- Fornecedor.

Prezados Senhores e Senhoras,

Esta pesquisa analisa a ética e a reputação no relacionamento do fornecedor com os compradores do departamento de compras de uma empresa multinacional. Para o sucesso do projeto, é fundamental ter uma corporação confiável que permita e possa aproveitar dos resultados da pesquisa.

O relacionamento comprador-fornecedor foi escolhido porque é considerado importante para os envolvidos, manter um bom relacionamento a longo prazo. O comportamento não ético de um funcionário pode provocar perdas financeiras para a empresa, prejudicando sua imagem e o relacionamento com seus fornecedores. O setor de compras foi selecionado porque é o fim da cadeia e mostra como os funcionários têm assimilado o código de conduta da empresa. Presumimos que empresas sólidas, com boa reputação e imagem atraem bons parceiros para o negócio, o que demanda menos mecanismos de supervisão, o que pode ser traduzido em gastos financeiros menores.

Esta pesquisa irá permitir analisar:

- A influência do código de conduta no relacionamento fornecedor-comprador.
- Uma eventual diferença no relacionamento fornecedor-comprador na filial do Brasil e na matriz da empresa.
- Se o código de conduta da corporação é comunicado com a mesma intensidade na matriz e na sua subsidiária no Brasil.

As vantagens para a empresa em participar deste projeto são:

- Verificar se os empregados estão agindo de acordo com o interesse da empresa.
- Verificar se o código de conduta esta sendo transferido na mesma intensidade na subsidiária como na matriz.
- Aplicar um instrumento de controle sem custos para a empresa.

Uma carta aberta e questionários serão enviados para os fornecedores e retornados pelo correio, garantindo assim a preservação da identidade dos respondentes. É esperado que a empresa contribua com a indicação dos fornecedores que participarão da pesquisa, indicando a pessoa responsável pelo contato e endereço. A carta aberta, assinada pela FGV e o representante responsável da empresa, garantirá que a pesquisa é suportada pela empresa, explicando o propósito acadêmico e não comercial do projeto.

A identidade do fornecedor será preservada. **O nome e setor da empresa participante da pesquisa não serão revelados.**

Espero que possamos realizar um trabalho frutífero em conjunto com sua empresa.

Atenciosamente,

M. Virgínia Halter (Mestranda)

c/c: Prof. Dr.. M. Cecilia Arruda (Orientadora – FGV-EAESP  
Coordenadora do GVCene- Centro de Estudos para Ética Empresarial)

## **ANEXO II - Questionário aplicado na pesquisa “Ética e Reputação na Relação Comprador-Fornecedor”**

### Parte I

Questões abertas:

1. Há quantos anos sua empresa trabalha com a empresa 1?
2. Sua empresa é fornecedora de Marketing ou comunicação para a empresa 1?
3. Qual posição você ocupa em sua empresa?
4. Qual sua idade?

### Parte II

Questões de múltipla escolha - Respostas variando entre discordo totalmente, discordo, nem concordo nem discordo, concordo, concordo totalmente.

5. Eu posso confiar na empresa. Uma vez que o compromisso é assumido, este será honrado.
6. Os contratos são claros e precisos e todos sabem o que é esperado.
7. Dar e receber presentes/incentivos é uma parte e elemento na realização de negócios com a empresa.
8. Quando há um problema ou perguntas eu sei quem contatar.
9. A empresa não só esta preocupada com o que é legal (com as leis), mas também com o que é moralmente correto.
10. A empresa é severa, porém justa na negociação dos preços.
11. Quando há problemas ou dúvidas eu sei que serão resolvidos.
12. Temos reuniões regulares com a empresa, o que ajuda a manter um bom relacionamento de trabalho.
13. Os funcionários não são bem treinados – é difícil encontrar alguém que saiba o que está acontecendo.
14. Os funcionários apresentam constante-mente um comportamento rude.
15. A empresa preocupa-se com questões relacionadas com a proteção do meio ambiente.
16. A empresa sempre paga sua contas em dia
17. Os funcionários da empresa que aceitam propinas são punidos.
18. Um relacionamento leal e duradouro com seus fornecedores de produtos e serviços é importante para a empresa.
19. A empresa tem uma boa reputação com relação à ética nos negócios.
20. A empresa abusa de sua posição no mercado.
21. A empresa tem um código de ética rigoroso.
22. A gerência da empresa e seus funcionários respeitam e cumprem o código de ética da empresa.
23. A empresa irá discutir as propostas com nossos concorrentes na tentativa de reduzir os preços.
24. É dada preferência para familiares e amigos quando os contratos são concedidos.
25. A gerência fecha os olhos diante do comportamento antitético.
26. A documentação é frequentemente vaga, o que leva a problemas futuros.
27. A empresa trata seus fornecedores com respeito.

- 28. A empresa é socialmente responsável.
- 29. Todos recebem a mesma oportunidade na submissão de propostas para contratos futuros.
- 30. A empresa respeita a confidencialidade do preço do fornecedor e outras informações compartilhadas durante as negociações.
- 31. A empresa é uma organização grande de modo que as pessoas podem apresentar comportamentos antiéticos sem enfrentar problemas maiores.
- 32. A empresa se interessa por questões de segurança.
- 33. Os funcionários da empresa apresentam um comportamento profissional.
- 34. A empresa não aceita um trabalho de segunda categoria (trabalho mal feito).
- 35. Os funcionários da empresa freqüentemente menosprezam os produtos de seus concorrentes.
- 36. Alguns funcionários da empresa gastam muito com atividades de entretenimento.
- 37. A empresa espera que os fornecedores sejam transparentes, mas ela mesma não é transparente.
- 38. Os gerentes da empresa apresentam a política de portas abertas.
- 39. A empresa está preocupada com a saúde e sustentabilidade a longo prazo da cadeia de suprimento.

Questão de múltipla escolha - Respostas variando entre Muito pior, pior, igual, melhor e muito melhor.

- 40. Como você classifica os padrões éticos da Empresa 1 com relação aos outros clientes da sua empresa

### Parte III – Questões abertas discursivas

- 41. Cite um BOM exemplo de comportamento ético dos funcionários da Empresa 1
- 42. Cite um MAU exemplo de comportamento ético dos funcionários da Empresa 1
- 43. O que mais atrapalha seu relacionamento com a Empresa 1?

**ANEXO III - Lista das assertivas e médias obtidas (continua na próxima página)**

	Assertiva	Média	Desvio Padrão	Variância
1	Eu posso confiar na empresa. Uma vez que o compromisso é assumido, este será honrado.	4.471	0.514	0.265
2	Os contratos são claros e precisos e todos sabem o que é esperado.	4.176	0.883	0.779
3	Dar e receber presentes/incentivos é uma parte e elemento na realização de negócios com a empresa.	1.824	1.074	1.154
4	Quando há um problema ou perguntas eu sei quem contatar.	4.471	0.514	0.265
5	A empresa não só esta preocupada com o que é legal (com as leis), mas também com o que é moralmente correto.	4.529	0.514	0.265
6	A empresa é severa, porém justa na negociação dos preços.	4.176	0.728	0.529
7	Quando há problemas ou dúvidas eu sei que serão resolvidos.	4.000	0.935	0.875
8	Temos reuniões regulares com a empresa, o que ajuda a manter um bom relacionamento de trabalho.	3.824	0.809	0.654
9	Os funcionários não são bem treinados – é difícil encontrar alguém que saiba o que está acontecendo.	2.176	1.015	1.029
10	Os funcionários apresentam constantemente um comportamento rude.	1.647	0.493	0.243
11	A empresa preocupa-se com questões relacionadas com a proteção do meio ambiente.	3.824	0.728	0.529
12	A empresa sempre paga sua contas em dia.	4.353	0.862	0.743
13	Os funcionários da empresa que aceitam propinas são punidos.	3.824	0.809	0.654
14	Um relacionamento leal e duradouro com seus fornecedores de produtos e serviços é importante para a empresa.	4.353	0.606	0.368
15	A empresa tem uma boa reputação com relação à ética nos negócios.	4.529	0.514	0.265
16	A empresa abusa de sua posição no mercado.	2.000	0.500	0.250
17	A empresa tem um código de ética rigoroso.	4.235	0.664	0.441
18	A gerência da empresa e seus funcionários respeitam e cumprem o código de ética da empresa.	4.118	0.697	0.485
19	A empresa irá discutir as propostas com nossos concorrentes na tentativa de reduzir os preços.	2.765	0.903	0.816

**Lista das assertivas e médias obtidas (conclusão)**

	Assertiva	Média	Desvio Padrão	Variância
20	É dada preferência para familiares e amigos quando os contratos são concedidos.	1.941	0.659	0.434
21	A gerência fecha os olhos diante do comportamento antitético.	1.706	0.772	0.596
22	A documentação é frequentemente vaga, o que leva a problemas futuros.	1.765	0.562	0.316
23	A empresa trata seus fornecedores com respeito.	4.412	0.507	0.257
24	A empresa é socialmente responsável.	4.118	0.485	0.235
25	Os funcionários da empresa apresentam um comportamento profissional.	4.235	0.562	0.316
26	A empresa não aceita um trabalho de segunda categoria (trabalho mal feito).	4.294	0.470	0.221
27	Todos recebem a mesma oportunidade na submissão de propostas para contratos futuros.	4.000	0.612	0.375
28	A empresa respeita a confidencialidade do preço do fornecedor e outras informações compartilhadas durante as negociações.	4.059	0.659	0.434
29	A empresa é uma organização grande de modo que as pessoas podem apresentar comportamentos antiéticos sem enfrentar problemas maiores.	2.000	0.612	0.375
30	A empresa se interessa por questões de segurança.	4.235	0.664	0.441
31	Alguns funcionários da empresa gastam muito com atividades de entretenimento.	2.588	0.618	0.382
32	A empresa espera que os fornecedores sejam transparentes, mas ela mesma não é transparente.	1.824	0.636	0.404
33	Os gerentes da empresa apresentam a política de portas abertas.	3.647	0.702	0.493
34	A empresa está preocupada com a saúde e sustentabilidade a longo prazo da cadeia de suprimento.	4.000	0.707	0.500
35	Como você classifica os padrões éticos da Empresa 1 com relação aos outros clientes de sua empresa?	3.706	0.772	0.596

## ANEXO IV - Resumo da Entrevista 1

Produto:	Equipamentos industriais
Cargo que ocupa:	Proprietário
Quanto tempo no ramo?	20 anos
Nacionalidade da empresa:	Brasileira

### **1. Qual sua percepção sobre a preocupação das grandes empresas com relação à ética nos negócios no relacionamento comprador-fornecedor?**

Onde o comprador é desvalorizado e recebe um salário baixo, ele procura ganhar dinheiro por fora. As empresas procuram pessoas competentes com salários baixos que negociam milhões, como consequência os compradores desvalorizados recebem propina. Compradores com MBA (pós-graduação em administração) e salários altos agem profissionalmente, pois correm o risco de perder o emprego e não achar outro que pague tão bem. Normalmente estes profissionais moram e trabalham no interior de São Paulo onde é difícil achar empregos onde sejam bem pagos. Caso um destes profissionais perca o emprego por causa de um comportamento antiético, ele corre o risco de não achar outro emprego nem em São Paulo, nem no resto do Brasil, pois o fato vai se tornar conhecido pelas demais empresas.

A grande maioria dos compradores são mal-tratados, sendo mais fácil de oferecer presentes e comissões. As multinacionais realizam e divulgam programas sobre a ética nos negócios, mas tratam mal o comprador.

### **2. No relacionamento com os fornecedores o que é considerado importante para a empresa compradora (por exemplo: preço, relacionamento duradouro, qualidade do serviço, relacionamento pessoal)?**

Difícilmente existe o relacionamento empresa-empresa; existe o relacionamento comprador - vendedor. Tem que haver empatia. Todos querem comercializar com pessoas com quem se sentem bem. Qualidade é fundamental, pois nenhum comprador vai comercializar um produto de quinta categoria, comprometendo sua imagem profissional. Havendo empatia, o comprador vai ver se existe algum produto de qualidade que não comprometa a carreira dele.

### **3. Durante as negociações é respeitada a confidencialidade do preço e outras informações recebidas?**

Não necessariamente. Se o comprador tem interesse de dar trabalho para outro fornecedor (por amizade ou simpatia), ele abre o preço. Empresas multinacionais não dão comissão. O comprador abre o preço se há comissão envolvida. No leilão eletrônico esta prática se torna mais difícil, pois a compra é realizada baseada no menor preço.

No mercado eletrônico os fornecedores são selecionados por regras previamente definidas. Se o contato é pessoal há a possibilidade de oferecer descontos.

**4. De um modo geral, como os funcionários das grandes empresas se comportam com relação ao emprego de presentes nas negociações?**

Todos gostam de presentes, ninguém nega, desde um pequeno brinde, garrafas de vinho, presentes pequenos ou grandes como televisão de plasma. Quando a empresa proíbe o recebimento de presentes, o presente é enviado para casa do comprador. Sei de casos onde o fornecedor em um ano enviou 3 carros para a casa de compradores.

A proibição com relação aceitação de presentes é bonita e é usada como elemento de marketing. A atividade corrupta é universal, acontece aqui no Brasil e também quando negocio internacionalmente. Se o funcionário é bem tratado, a corrupção é reduzida, a empresa ganha, pois o funcionário vai trabalhar a favor da empresa. O mundo funciona assim. Se a empresa paga bem ao funcionário, ela ira economizar muito dinheiro na compra de materiais ou serviços.

**5. Cite um bom exemplo de comportamento ético de qualquer empresa cliente da sua empresa.**

Um cliente do ramo de açúcar e álcool que paga bem, ao funcionário de compras (mais do que 10 mil reais por mês) porém exige que o funcionário tenha MBA, fale inglês e possua escolaridade de nível superior, normalmente administração ou economia. Ótima relação profissional, não tem presentes ou esquemas se o preço não ganha. É uma empresa nacional do interior de São Paulo.

**6. Cite um mau exemplo de comportamento ético de qualquer empresa cliente da sua empresa.**

A aceitação geral de propinas no país. As empresas não sabem que, se tratassem bem seus compradores, poderiam economizar muito dinheiro.

**7 Caso ocorra uma atitude não ética de um funcionário de uma empresa com a qual o senhor esteja negociando e o fato seja descoberto, O funcionário é punido ou recebe alguma advertência?**

O funcionário é punido e o fornecedor é excluído; é difícil provar, é fácil insinuar. Normalmente os casos são acobertados, os funcionários são mandados embora e o fornecedor é penalizado. É muito difícil provar que o funcionário está recebendo propina, uma maneira de identificar é através da análise das contas bancárias. Existem empresas que fiscalizam a conta bancária de seus compradores e, quando verificam uma movimentação anormal, não podem demitir o funcionário por justa causa, pois a quebra do sigilo bancário no Brasil é considerada ilegal.

Metade dos grandes clientes recebe propinas.

**8. O que mais atrapalha seu relacionamento profissional com as grandes empresas?**

A concorrência. Não há algo que atrapalhe. Vender é uma profissão complicada, deve-se ser insistente, fazer amizade com o comprador, etc. Para participar de concorrências, deve-se sempre estar trabalhando, para manter o relacionamento. A troca de um comprador na empresa atrapalha, mas não ocorre com muita frequência.

**9. O senhor percebe a existência de um código de ética com as empresas com que negocia?**

Todos são cuidadosos quando falam ao telefone, não existe uma grande ética, existe o respeito, o receio de o telefone estar "grampeado".

**10. A existência e vivência do código de ética na empresa facilita a negociação?**

Com certeza. A própria negociação é mais fácil. Se você sabe que do outro lado tem alguém facilmente corruptível, o concorrente também vai corromper esta pessoa. Neste caso tem-se que oferecer maiores presentes ou maior percentual da compra.



## ANEXO V – Resumo da Entrevista 2

Produto:	Corretor de Seguros - Broker
Cargo que ocupa:	Proprietário
Quanto tempo no ramo?	15 anos
Nacionalidade da empresa:	Brasileira

### **1. Qual sua percepção sobre a preocupação das grandes empresas com relação à ética nos negócios no relacionamento comprador-fornecedor?**

A ética existe no nível intermediário de uma grande corporação, nos níveis superiores e inferiores não existe. Isto ocorre em quase todas as empresas. Quem pede comissão é o gerente (nível inferior) e o presidente (nível superior). O presidente pega maior comissão, mas o diretor não. Os extremos são mais fáceis de serem corrompidos.

De uma maneira geral o diretor de uma empresa é ético, mas o presidente e o gerente não o são. O diretor (nível intermediário) tem uma carreira a perder, o gerente pode achar outro emprego facilmente e, se o presidente for pego, já ganhou muito dinheiro. Os extremos da cadeia são mais fáceis de serem corrompidos.

### **2. No relacionamento com os fornecedores o que é considerado importante para a empresa compradora (por exemplo: preço, relacionamento duradouro, qualidade do serviço, relacionamento pessoal)?**

Isto é muito relativo, não dá para estabelecer um padrão. O fornecedor é selecionado através de pontos que devem ser atendidos. Após a primeira seleção analisa-se o preço, a qualidade da proposta, reputação da firma, mas a decisão final é baseada no relacionamento pessoal. O relacionamento é o mais importante. Você tem que oferecer vantagens. O comprador precisa ter alguém em quem confie e que vai oferecer um produto de qualidade, não comprometendo sua reputação.

Se há uma licitação onde as regras do produto a ser oferecido já são pré-estabelecidas, dando chances iguais a todos fornecedores, não há pegadinhas. Normalmente isto não ocorre na realidade. Muitas vezes o relacionamento pessoal impede até o aparecimento de outros concorrentes. Estando a proposta pronta, o relacionamento pessoal, torna-se um fator muito importante na decisão.

Quem dá ordens do tipo “não importa o preço da concorrência, mas a firma Y vai ganhar” é o presidente da companhia.

O produto não é estratégico. Os grandes compradores estão velhos, ricos e aposentados, os novos têm a obrigação de registrar tudo. Não posso lutar contra a correnteza. Através do relacionamento pessoal, sou o último concorrente e dou o menor preço, para o comprador dou uma parte da minha comissão.

**3. Durante as negociações é respeitada a confidencialidade do preço e outras informações recebidas?**

O relacionamento pessoal derruba todas as barreiras.

**4. De um modo geral, como os funcionários das grandes empresas se comportam com relação ao emprego de presentes nas negociações?**

Todos gostam. Mas para criar a imagem de respeito, de uma “falsa ética”, as empresas implantam regras rígidas, permitindo a aceitação de presentes até determinado valor, porém todo presente deve ser registrado. A partir de um determinado valor o presente é colocado em um “pool” para ser sorteado. Porém a conta corrente de um funcionário não é controlada.

Após uma oferta, quando o presidente da empresa me chama para conversar e o diretor não está presente, sei que vem história. Nunca ofereço, tenho que esperar. No ramo de seguros a influência pessoal e a propina funcionam.

**5. Cite um bom exemplo de comportamento ético de qualquer empresa cliente da sua empresa.**

Existem funcionários de seguradora que, após a realização de auditoria, foram demitidos por oferecerem condições de seguro que a empresa não oferecia.

A maioria dos funcionários das seguradoras tem comportamento ético. As firmas de logística com quem lido têm comportamento ético, por exemplo, DHL, Panalpina, Siemens.

**6. Cite um mau exemplo de comportamento ético de qualquer empresa cliente da sua empresa.**

O governo é o principal “mau exemplo”. Existem diversas empresas que são “mau exemplo”. Empresas aéreas (tendo como representante a Anac), despachantes aduaneiros (tendo como representante o Governo Federal), o são, pois lida com o governo. Quase tudo que é apreendido na alfândega é vendido, só produtos baratos ficam, por exemplo, CD's.

**7 Caso ocorra uma atitude não ética de um funcionário de uma empresa com a qual o senhor esteja negociando e o fato seja descoberto, O funcionário é punido ou recebe alguma advertência?**

Depende do nível hierárquico. Você não negocia com funcionário de baixo escalão. Quando o “cara” acha que vai ser descoberto já “abre” para outros. Já fui obrigado a assinar termos de confidencialidade com a empresa para não falar nada. Antes de eu falar, os que me obrigaram a assinar o termo falaram.

Tenho a impressão que a corrupção dos países desenvolvidos é pior do que a dos países em desenvolvimento. Quem paga propina para a Nigéria e para outros países? Os países em desenvolvimento. O segredo é elaborar um código de ética rígido, criando uma imagem ética. Assim o presidente da empresa ficara protegido.

**8. O que mais atrapalha seu relacionamento profissional com as grandes empresas?**

O tamanho da minha empresa. Sou pequeno e não tenho imagem nacional ou internacional e estou competindo com empresas internacionais.

**9. O senhor percebe a existência de um código de ética com as empresas com que negocia?**

Existem empresas éticas, boas. Um exemplo de empresa nacional ética é a Ramos transportadora que hoje fatura quinhentos milhões por ano e começou com um caminhão. Hoje sua frota tem dois mil caminhões. O proprietário é o melhor exemplo a ser seguido dentro da empresa.

Outro exemplo é a Natura. Uma empresa que trata tão bem seus funcionários não pode ser antiética. A empresa gera muitos benefícios para o funcionário sem medo de perdê-lo, apresentando “turnover” muito baixo.

Eu acredito que a ética nos negócios vai melhorar; a mudança está ocorrendo de baixo para cima e vai levar três gerações até chegar à presidência da empresa.

**10. A existência e vivência do código de ética na empresa facilita a negociação?**

Facilita muito, desde que seja efetivamente cumprida. Não adianta ter um código de ética, se o mesmo não é aplicado. A “Porto Seguro” é uma empresa das mais éticas no ramo de seguros. Existem funcionários com mais de 20 anos na empresa, o mau-exemplo logo se destaca e sai da empresa. A corrupção surge da não valorização do funcionário.

## ANEXO VI - Resumo da Entrevista 3

Produto:	Logística e Transporte
Cargo que ocupa:	Diretor comercial
Quanto tempo no ramo?	11 anos
Nacionalidade da empresa:	Multinacional

### **1. Qual sua percepção sobre a preocupação das grandes empresas com relação à ética nos negócios no relacionamento comprador-fornecedor?**

Há uma diferença entre empresas nacionais e multinacionais. Nas empresas multinacionais há uma preocupação maior, pois apresentam um código de ética, regras definidas de governança corporativa e não aceitam presentes.. Quando recebemos um edital de uma multinacional, tem igualdade de concorrência, pois as regras são predefinidas. A empresa assina um termo de confidencialidade, garantindo que as informações recebidas vão ficar dentro da empresa, que não vai haver vazamento de informações. A Confidencialidade também é um comportamento ético.

As empresas multinacionais seguem um padrão bem organizado. Quem usa o serviço não é quem negocia. Por exemplo: o departamento de compras faz a compra e o departamento de logística usa o serviço.

### **2. No relacionamento com os fornecedores o que é considerado importante para a empresa compradora (por exemplo: preço, relacionamento duradouro, qualidade do serviço, relacionamento pessoal)?**

O fator mais importante é o relacionamento, pois os produtos e serviços estão comoditizados. Nas multinacionais normalmente os fornecedores são pré-selecionados de acordo com critérios pré-estabelecidos. A diferença esta na confiança depositada. Depois vem a qualidade do serviço e por último o preço, que é importante, mas se não existe um bom relacionamento, não ganha.

### **3. Durante as negociações é respeitada a confidencialidade do preço e outras informações recebidas?**

Os grandes concorrentes, normalmente multinacionais, estão na ABRETI – Associação Brasileira de Transportes Internacionais. Neste grupo, existe respeito, evita-se falar de preços para evitar a formação de cartel. Não se discute preços, tarifas, condições de contrato ou estratégia, 40% do mercado brasileiro está com as grandes empresas multinacionais. Com os pequenos provedores de serviço não existe uma regra, fala-se tudo. Com as multinacionais há um respeito mútuo. “Abrir” o preço depende do relacionamento. Pergunta-se qual o preço alvo. Esta pratica é mais comum do que “abrir o preço”.

Quando há leilão eletrônico é bom. A negociação é transparente e a firma sabe o preço mínimo que pode oferecer e o preço dos demais concorrentes. Uma empresa multinacional, antes de tudo quer um serviço de qualidade.

**4. De um modo geral, como os funcionários das grandes empresas se comportam com relação ao emprego de presentes nas negociações?**

Nos só oferecemos brindes pequenos como caneta, bloquinhos e cadernos, para clientes importantes, oferecemos uma garrafa de vinho ou algo de valor semelhante. Normalmente estes brindes são distribuídos no final do ano. O pessoal gosta de presente. Caso peça comissão prefere-se perder o cliente. Neste ponto, nosso diretor local é muito severo.

Existem mercados onde a prática da comissão é corriqueira. Há cinco anos atrás era mais comum. Hoje em dia o foco tem tornado-se mais técnico, negocia-se de forma justa na base de tecnologia, preço e proposta técnica. Esta transformação provavelmente está ocorrendo devido à formação pessoal e profissional dos compradores, eles são mais jovens, bem remunerados, com ideais a seguir e sem os vícios antigos. Estes ainda existem, mas a situação está evoluindo rapidamente. Hoje em dia as pessoas são mais profissionais.

A multinacional também tem uma influência no comportamento das pessoas. Quando eu trabalhava em uma firma, a situação era mais desorganizada. A empresa multinacional vem com boas práticas, e melhora o mercado de trabalho.

**5. Cite um bom exemplo de comportamento ético de qualquer empresa cliente da sua empresa.**

Em uma determinada ocasião, enviamos uma garrafa de vinho a um cliente de empresa de bens de consumo americana. O cliente agradeceu e retornou o presente justificando que a política da empresa não permitia a aceitação de presentes.

**6. Cite um mau exemplo de comportamento ético de qualquer empresa cliente da sua empresa.**

Em uma determinada ocasião a empresa fechou um contrato com uma empresa de TV por assinatura, após iniciado o processo de implementação do serviço, o gerente de operações pediu a um dos nossos funcionários o patrocínio de um fim-de-semana com acompanhante na Bahia. É claro negamos. O ambiente pode ser corrupto, mas se a empresa é séria, a corrupção se torna mais difícil.

**7 Caso ocorra uma atitude não ética de um funcionário de uma empresa com a qual o senhor esteja negociando e o fato seja descoberto, O funcionário é punido ou recebe alguma advertência?**

Devido a existência do código de conduta da nossa empresa, se alguém solicita alguma aproximação fora do código de ética, este favor é negado.

**8. O que mais atrapalha seu relacionamento profissional com as grandes empresas?**

A quantidade de fornecedores de serviço de logística. Por outro lado as grandes empresa procuram grandes fornecedores; o cliente é bombardeado por opções.

**9.O senhor percebe a existência de um código de ética com as empresas com que negocia?**

Em algumas empresa multinacionais sim, percebe-se até no lançamento de licitações. Nas pequenas empresas o processo é muito caseiro.

**10. A existência e vivência do código de ética na empresa facilita a negociação?**

Sim, você sabe que vai ter uma concorrência justa e leal. Quem ganha é quem mostra a melhor proposta.