



UNIFACS

UNIVERSIDADE SALVADOR

LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES*

NEGOCIAÇÕES INTERNACIONAIS E A ÉTICA EMPRESARIAL: PERCEPÇÕES DO SETOR EXPORTADOR MOVELEIRO DA SERRA GAÚCHA

INTERNATIONAL NEGOTIATIONS AND BUSINESS ETHICS: FURNITURE EXPORTER'S PERCEPTIONS FROM SERRA GAÚCHA

NEGOCIACIONES INTERNACIONALES Y ÉTICA EN LOS NEGOCIOS: PERCEPCIONES DE LA INDUSTRIA EXPORTADORA DE MUEBLES DE LA SERRA GAÚCHA

Ana Virgínia Alberici Giordani Bertolini, MSc

Universidade de Caxias do Sul/Brazil

ana_vgiordani@hotmail.com

Tatiane Pellin Cislighi, MSc

Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul, Universidade do Vale do Rio dos Sinos/Brazil

tatiane.cislighi@bento.ifrs.edu.br

Elieti Biques Fernandes, MSc

Universidade do Vale do Rio dos Sinos/Brazil

elieti_fernandes@hotmail.com

Resumo

A negociação tem se transformado em uma habilidade internacional crítica. A possibilidade de conflitos é aumentada em ambientes globais onde diferenças culturais, valores, confiança e troca de informações representam um papel chave. Tais relações dependem fundamentalmente de pessoas, que por vezes não possuem a flexibilidade necessária para maximizar o valor do capital cultural disponível na organização. De caráter exploratório-descritivo e uma abordagem qualitativa, a estratégia utilizada na pesquisa foi um estudo de caso incorporado, tendo como unidade de análise três indústrias moveleiras exportadoras localizadas na Serra Gaúcha. O objetivo do artigo foi identificar as influências de comportamentos e julgamentos éticos a fim de reconhecer ações éticas no relacionamento interorganizacional entre as empresas e seus importadores, ou seja, em negociações internacionais. Apesar de se identificar desencontro entre o discurso e a prática dos respondentes, os resultados revelam que a ética é, sim, um fator preponderante nas negociações internacionais, no momento em que trabalha no sentido de permitir que as transações ocorram de maneira adequada buscando superar conflitos em ambientes globais.

Palavras-chave: Negociação internacional; Cultura; Valores; Ética empresarial; Setor moveleiro.

Abstract

Negotiation has turned into an international critical skill. The possibility of conflicts is increased in global environments where cultural differences, values, trust and exchange of information represent a key role. Such relationships are fundamentally dependent on people who sometimes do not have the flexibility to maximize the value of cultural capital available in the organization. With an exploratory-descriptive and qualitative approach, the strategy used in this research was an embedded case study in which the analysis unit consists of three export furniture industries located in Serra Gaúcha. The aim of the study was to analyze general issues that guide the ethical relationship in international negotiations in order to identify ethical behavior and attitudes in the inter-organizational relationship. Despite identifying a mismatch between respondents' speech and practice, the results show that ethics is indeed a major factor in international negotiations, as it works to enable transactions to occur properly seeking to overcome conflicts in global environments.

Keywords: International Negotiation; Culture; Values; Business Ethic; Furniture Industry.

Resumen

El comercio se ha convertido en una habilidad crítica internacional. La posibilidad de conflicto se incrementa en entornos globales donde las diferencias culturales, los valores, la confianza y el intercambio de información representan un papel clave. Estas relaciones dependen fundamentalmente de personas que a veces no tienen la flexibilidad para maximizar el valor del capital cultural disponible en la organización. Con un enfoque exploratorio-descritivo y con un abordaje cualitativo, la estrategia utilizada en la investigación fue un estudio de caso incrustado y la unidad de análisis fue compuesta por tres



industrias de muebles para exportación ubicadas en la Serra Gaúcha. El objetivo del estudio fue analizar los problemas generales que guían la relación de la ética en las negociaciones internacionales con el fin de identificar las acciones y el comportamiento ético en la interrelación. A pesar de la identificación de la falta de correspondencia entre el discurso y la práctica de los encuestados, los resultados revelan que la ética es de hecho un factor importante en las negociaciones internacionales, ya que trabaja para permitir que las transacciones se produzcan adecuadamente, tratando de superar los conflictos en entornos globales.

Palabras clave: Comercio Internacional; Cultura; Valores; Ética Empresarial; Sector del Mueble.

1 INTRODUÇÃO

O foco da gestão de negócios internacionais expande-se de maneira a alocar em seu campo novas dimensões. Os executivos do comércio internacional demandam além dos conhecimentos técnicos dos produtos ou serviços ofertados ao exterior, competências específicas para atuar na área de negociação internacional (BOWERSOX et al., 2014). Uma dessas competências é a habilidade para lidar com as questões éticas dos negócios.

A ética pode ser entendida como um fortalecedor do sucesso das organizações, uma vez que, no cenário contemporâneo, a concorrência entre empresas, aliada às crescentes exigências de clientes cada vez menos tolerantes com abusos, estimulem as empresas a levar em conta este tema. O pensamento de que produtos, serviços, parcerias e negociações ineficientes podem manchar a imagem da empresa e a percepção por parte das organizações, que elas não podem ser abusivas em seus produtos e serviços, as fazem introduzir a ética em suas práticas (BANDEIRA; DROUVOT, 2007).

A ética surge neste contexto como um estilo de comportamento influenciado pelos valores de cada indivíduo e pelo ambiente no qual está inserido. Sua relevância advém da importância em se trabalhar “a aplicação de princípios morais e/ou padrões éticos às ações humanas dentro do processo de transação” (HAIR JR. et al., 2005, p. 132). Neste sentido, a ética é um aspecto apropriado e determinado por algum padrão de conduta moral (FLORIANI; NIQUE, 2003); onde, para o indivíduo, a ética surge como a necessidade de se possuir padrões morais, não influenciados pela lei, com foco nas implicações dos costumes culturais (BEEKUN et al., 2000).

Por sua vez, a ética empresarial é entendida como a ética aplicada, interpretada como o resultado dos esforços teóricos e práticos, tanto acadêmicos quanto empresariais, para que se construam respostas efetivas às demandas da sociedade. O problema da ética empresarial é reconstruir as capacidades morais, muitas vezes desativadas pelo hábito do lucro, já que as pessoas não são treinadas na análise ética, nem aos conceitos a ela relacionados (MEIRA, 2010). De acordo com Buchholz (1989, p. 2) “o estudo da ética empresarial pressupõe que as pessoas são seres morais que querem fazer a coisa certa, mas que, frequentemente, há muita confusão sobre quais seriam as ações e práticas apropriadas do ponto de vista moral”.

Para Floriani e Nique (2003) conflitos de natureza moral são gerados pela necessidade do negociador em gerar resultados positivos, em que se atinjam os objetivos estabelecidos e que transitam entre seus valores pessoais e os valores da empresa. A ética empresarial ou lógica da responsabilidade social fundamenta-se em um egoísmo ético que pode ser interpretado pelo fato de que cada indivíduo, dentro das organizações, age de acordo com seus interesses pessoais e assim, promove aquilo que é bom ou vantajoso para si próprio (KAMEYAMA, 2004).

Diante do exposto, o artigo possui como objetivo identificar as influências de comportamentos e julgamentos éticos a fim de reconhecer ações éticas no relacionamento interorganizacional entre empresas focais e seus importadores, por meio da visão de executivos de três indústrias moveleiras exportadoras localizadas na Serra Gaúcha. Destaca-se que a descrição de uma cadeia de suprimentos deve ser feita a partir de uma empresa

denominada focal ou empresa foco. Os membros da cadeia de suprimentos compreendem, nessa visão, todas as organizações com as quais a empresa focal interage direta ou indiretamente através de seus fornecedores ou clientes, desde o ponto de origem até o ponto de consumo (LAMBERT; COOPER; PAGH, 1998). Justifica-se a escolha do tema, já que de acordo com Hair Jr. e outros (2005), existe a demanda por administradores com “mais ética”, bem como em considerar-se uma maior ênfase no estudo formal da ética empresarial.

O presente artigo não tem a pretensão de estudar o tema cultura, e sim, localizar as percepções sobre a ética nas negociações internacionais sob influência daquele. O grande desafio está na maneira pela qual nossa cultura nos permite compreender outra e as limitações que isso impõe a tal compreensão e a categorização de comportamentos como éticos ou não éticos.

Este trabalho estrutura-se inicialmente pelas questões introdutórias da ética empresarial, seguido pelo referencial teórico composto pelos pilares da negociação internacional e cultura, conceituação da ética e a ética nas relações empresariais. Segue com os aspectos metodológicos do estudo, e informações sobre as organizações participantes. A seguir, apresenta-se a análise dos dados e resultados, e, por fim, as implicações, limitações e possibilidades de estudos futuros.

2 REVISÃO DA LITERATURA

O referencial teórico é composto pelas questões relativas às negociações comerciais internacionais e a cultura, pela conceituação da ética sob o ponto de vista das correntes de ética filosófica, e, por fim, a ética nas relações empresariais.

2.1 Negociação internacional e a cultura

A negociação no mundo empresarial faz parte do cotidiano da vida de gerentes, diretores, *traders*, analistas de comércio exterior e ocupa grande parte do tempo diário desses profissionais. Neste âmbito surgem os conflitos, já que as pessoas discordam entre si e buscam na negociação uma forma de ação conjunta que possa atender de maneira satisfatória as partes envolvidas (FLORIANI; NIQUE, 2010). Sendo assim, no ambiente de negócios, em meio à competição e à cooperação, evidencia-se a importância em compreender os relacionamentos interorganizacionais (RIOS), caracterizados como transações relativamente contínuas, com ligações entre as organizações em seu ambiente (OLIVER, 1990). As relações empresariais evoluem ao longo do tempo e as dimensões constituintes dos relacionamentos, tais como confiança, comprometimento, lealdade, reputação, troca de informações, relações de poder, entre outras, apresentam um papel importante no desempenho dos membros partícipes (PALMATIER et al., 2013).

A fim de exemplificar a importância dos RIOS, Villena, Revilla e Choib (2011) em um estudo quantitativo consideraram o lado “bom” e o lado “escuro” de relacionamentos colaborativos entre compradores e fornecedores (*survey* com 132 empresas espanholas), utilizando o conceito do capital social de três formas: cognitivo (como a cultura e os objetivos compartilhados), relacional (como confiança, amizade, respeito e reciprocidade) e estruturais (como os laços sociais e padrões de relações entre atores), sublinhando assim, as diferentes maneiras dessas formas influenciarem o desempenho. Os resultados mostraram que é preciso tempo para que o desempenho dos partícipes alcancem mais benefícios estratégicos, se comparado com os benefícios operacionais de curto prazo.

Dessa forma, a negociação, de acordo com Matos (1989, p. 1) “é um instrumento eminentemente educacional. Seu exercício efetivo conduz ao desenvolvimento cultural, à qualidade do relacionamento humano, à melhoria das condições de vida e ao esforço de cooperação espontânea ao trabalho como meio de autorrealização”. Por sua vez, os negócios realizados em âmbito internacional referem-se ao “desempenho de atividades de comércio e investimento por empresas, através das fronteiras entre países” (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010, p. 3). Dentre as características desses negócios, um aspecto fundamental é o avanço das fronteiras nacionais. As empresas organizam, abastecem, produzem, comercializam e realizam outras atividades nas cadeias de valor em escala internacional.

De acordo com Hofstede e Usunier (1996), no comércio internacional, algumas características variam de acordo com a cultura do negociador: (i) a natureza da estrutura de controle e do processo de tomada de decisão; (ii) a razão para confiar ou desconfiar do comportamento da outra parte; (iii) tolerância da ambiguidade durante o processo de negociação; além, (iv) das questões emocionais do negociador. Ressalta-se que a compreensão das diferenças culturais é fator decisivo para a geração de resultados mais eficazes à negociação. A preparação da empresa e do recurso humano (executivo) envolvido no processo é essencial (FLORIANI; NIQUE, 2010).

A palavra cultura é especialmente empregada por sociólogos e antropólogos a fim de indicar o conjunto de modos de vida criados, adquiridos e transmitidos de uma geração para outra. Para Geertz (1973) a cultura representa formas simbólicas públicas, que expressam e modelam significado para os atores partícipes no fluxo contínuo da vida social. Interessava ao autor as formas de subjetividade que os discursos e as práticas sociais refletiam. Ainda Geertz (1973) ressalta duas dimensões em sua teoria de cultura: (i) o conceito americano clássico, definido como a visão de mundo e *ethos* de um grupo particular de pessoas; e (ii) a teoria filosófica literária do processo cultural, que enfatizava a construção de significados e subjetividades por meio de processos simbólicos introduzidos no mundo social.

A cultura pode ser definida também como a formação coletiva e anônima de um grupo social nas instituições que os definem. Instituições, nesse âmbito, são definidas como o resultado de qualquer uma das tipificações recíprocas de ações habituais. Conforme Berger e Luckmann (2009) os atores tipificam as instituições e as ações habituais; as instituições tipificam os atores e as ações individuais. Dessa forma, a cultura, que está imbricada nas instituições, indica o conjunto dos modos de viver e de pensar e pode ser aplicada a qualquer categoria ou coletividade humana: uma organização, uma profissão, uma faixa etária, um gênero ou uma família. Contudo, segundo Hofstede (2001), as sociedades, operacionalizadas como nações ou grupos étnicos ou regionais dentro ou entre nações, merecem especial consideração no estudo da cultura, pois são os grupos humanos mais completos que existe.

Assim, a ênfase na cultura de maneira geral e também na cultura organizacional é crescente na literatura internacional. Logo, a elaboração de teorias ou modelos de cultura organizacional que permitam elaborar perfis culturais de organizações é uma necessidade. Uma alternativa para tais pesquisas pode ser o estudo dos valores organizacionais (TAMAYO; MENDES; PAZ, 2000), definidos por Tamayo (1996) como princípios ou crenças, organizados de maneira hierárquica, referentes a estados de existências ou a modelos de comportamentos desejáveis. Dessa forma, podem orientar a organização, sendo úteis aos interesses de indivíduos, do coletivo ou mistos.

Os valores são invisíveis até que eles se tornem evidentes no comportamento. Por sua vez, a cultura, também, se manifesta nos elementos visíveis. Para descrever a manifestação visível da cultura, juntamente com

os valores, Hofstede (2001) desenvolve um diagrama em que os valores são circundados pelos símbolos, heróis e rituais, respectivamente. Estes três elementos são perpassados pela prática dos indivíduos. Os símbolos, as palavras, os gestos, as imagens e os objetos que carregam significados complexos são reconhecidos apenas por aqueles que compartilham a mesma cultura. Cabe destacar que, nas palavras de Hofstede (2001), cultura e identidade são termos distintos. A identidade está baseada em imagens mútuas, estereótipos e emoções vinculadas à camada externa dos círculos concêntricos formado por símbolos, heróis e rituais, mas não a valores. Populações que se enfrentam com base em distinções identitárias podem compartilhar os mesmos valores.

A cultura é para a coletividade humana o que a personalidade é para o indivíduo. Sua construção como um programa mental é também a cristalização da história na mente, coração e mãos da geração presente (HOFSTEDÉ, 2001). Essa cristalização exerce influência sobre as percepções, o comportamento e as valorações, assim, sobre a forma como se estabelecem e são mantidos os vínculos relacionais e éticos entre indivíduos e organizações.

2.2 Conceituação e principais doutrinas éticas

Como uma parte da filosofia que estuda a moral, a ética pode ser considerada como um código que indivíduos utilizam para guiar seus atos e suas vidas. Nesta perspectiva individual, a ética é uma reflexão filosófica sobre hábitos e padrões socioculturais (BANDEIRA; DROUVOT, 2007). Para Vasquez (1993) a ética é a teoria do comportamento moral dos homens na sociedade. Assim, enquanto conhecimento científico deve voltar-se a uma racionalidade e objetividade e deve proporcionar conhecimentos sistemáticos e metódicos (KAMEYAMA, 2004).

A ética tem como objeto de estudo os atos humanos conscientes, voluntários e que afetam outros indivíduos e determinados grupos sociais. Para o indivíduo, é possuir padrões morais, não influenciados pela lei, que focam as consequências das ações humanas (BEEKUN et al., 2000; KAMEYAMA, 2004). Bandeira e Drouvot (2007) complementam que a ética trata de todo o comportamento, e, assim, deve proporcionar uma direção para a ação e exige-se uma coerência entre o discurso e esta ação.

Diante do exposto, ressalta-se o trabalho de Culiberg e Mihelic (2016) que investiga as decisões éticas das pessoas pertencentes à geração dos nascidos entre 1980 e 2000, os quais, para as autoras, representam potenciais/futuros gestores que possuem uma influência crescente nas práticas de trabalho e no relacionamento entre funcionários de empresas. Contrapondo questões da ética percebida pelas organizações, ética percebida pelos funcionários e julgamentos éticos e através de uma pesquisa quantitativa, revelou-se que questões de natureza ética podem gerar importantes implicações para os gestores da geração estudada e na forma com que eles estimulam seus funcionários a possuírem comportamentos éticos. Como os gestores dessa geração têm se mostrado mais envolvidos na tomada de decisão sobre estratégias e objetivos, eles acabam por influenciar o clima ético das organizações, tendo em vista que suas decisões refletirão em ações da empresa.

A fim de buscar um entendimento mais amplo sobre a ética nas negociações, apresentam-se, além dos conceitos fundamentais da ética, algumas doutrinas éticas sob a visão de duas grandes correntes: (i) ética deontológica (ética kantiana); e (ii) ética utilitarista.

Kant desenvolveu a proposta ética deontológica mais elaborada, profunda e influente, sendo descrita como ética kantiana. Conforme descreve Kant “é aquela que não pode ser tomada como um simples meio, mesmo que esse fim seja algo indubitavelmente desejável”. Para Kant a ética é a doutrina dos objetivos e fins em si mesmos (ESTEVES, 2014). As éticas deontológicas são uma espécie de ética normativa, a qual consiste em

uma reflexão sobre o que é bom, correto ou obrigatório, e que se utilize de maneira geral. A ética normativa busca fornecer diretrizes ou princípios gerais a fim de orientar as decisões ou escolhas dos indivíduos concernentes a problemas morais particulares da vida cotidiana. Por sua vez, éticas deontológicas objetivam estudar os deveres morais (ESTEVES, 2014).

Em relação à ética utilitarista, Bentham (1979) apresenta o princípio da utilidade, o qual reconhece que a natureza põe o gênero humano sob dois aspectos soberanos: a dor e o prazer. O objetivo consiste em construir o edifício da felicidade através da razão e da lei. Entende-se tal princípio como aquele que irá aprovar ou desaprovar ações, “segundo a tendência que tem a aumentar ou a diminuir a felicidade da pessoa cujo interesse está em jogo, ou, o que é a mesma coisa em outros termos, segundo a tendência a promover ou a comprometer a referida felicidade” (BENTHAM, 1979, p. 10).

O termo utilidade designa a propriedade existente em qualquer coisa, cujo objeto tende a produzir ou proporcionar benefício, vantagem, prazer, bem ou felicidade, ou a impedir que aconteça o dano, a dor, o mal, ou a infelicidade para a parte que está em pauta (BENTHAM, 1979). Neste sentido, segundo Mill (2000, p. 202) “fazer aos outros o que gostaria que lhe fizessem e amar ao próximo como a si mesmo constituem a perfeição ideal da moralidade utilitarista”.

2.3 A ética nas relações empresariais

Ao se tratar de ética e negócios, relatam-se, principalmente, duas indagações: (i) qual é o objetivo da empresa na sociedade?; e (ii) o sistema econômico possui os recursos para promover o bem estar social sem afetar a liberdade dos indivíduos e produzir externalidades ambientais negativas? (VIAPIANA, 2014).

Em relação à primeira questão, divide-se em duas visões: a primeira que defende que a empresa deve gerar lucro para os acionistas, tendo seu compromisso com a eficiência e com a rentabilidade, concentrando-se exclusivamente em sua atividade-fim. Com isso, sua contribuição para o bem estar social reside na produção de bens e serviços úteis, com qualidade e preços compatíveis, e na geração de renda para os *stakeholders* (fornecedores, acionistas, entre outros). A segunda, por sua vez, defende que os objetivos empresariais perpassam a geração de resultados financeiros, mas buscam também melhoria da vida comunitária e o respeito ao meio ambiente, assumindo dessa forma, responsabilidades mais amplas (VIAPIANA, 2014).

A segunda indagação, também considera duas posições. Uma advoga que o bem estar é medido pela utilidade dos bens e serviços no momento das decisões racionais dos consumidores, os quais identificam os custos e benefícios das transações; a outra argumenta que o mercado é imperfeito e que isso implica na distribuição desigual de bens. Tal posição caracteriza a utilização de políticas de intervenção externa no sistema econômico e o uso de incentivos que induzem os agentes econômicos ao comportamento dito como esperado a fim de corrigir as falhas do mercado (VIAPIANA, 2014).

Na pesquisa de Eckerd e Hill (2012) de natureza quantitativa (110 empresas - unidade de análise relação diádica entre comprador-fornecedor), a qual possuía como objetivo investigar como o compartilhamento de informações pode agir como um impedimento a comportamentos antiéticos, os autores propuseram que a troca de informações entre as empresas compradoras e fornecedoras, bem como através de redes de fornecedores podem ajudar a dissuadir o comportamento antiético percebido enquanto promove compromisso de longo prazo e satisfação do fornecedor. Por meio da Teoria do Contrato Social, definem-se as expectativas éticas de

comportamento de uma sociedade; uma maneira em que o contrato social pode ser percebido como violado é quando um parceiro da cadeia de suprimentos atua de forma antiética.

Os resultados demonstraram que o aumento do compartilhamento de informação entre a empresa fornecedora e compradora é recompensado por uma percepção da diminuição da atividade antiética exibida pela empresa compradora. A implicação geral é que o compartilhamento de informações gera confiança, de tal maneira que comportamentos antiéticos são desencorajados. Por outro lado, se a informação sobre a atividade antiética da empresa compradora é revelada ao fornecedor no que diz respeito a um relacionamento contínuo, então isso muda o valor dessa informação para o fornecedor e as opções disponíveis para responder a essas informações (ECKERD; HILL, 2012).

Diante do exposto apresentam-se três escolas de pensamento na abordagem de questionamento ético e social das empresas: (i) a Escola da Ética Empresarial (*Business Ethics*); (ii) a corrente de Mercado e Sociedade (*Business & Society*); e, por fim, (iii) a Escola da Gestão de Questões Sociais (*Social Issues Management*) (KREITLON, 2004).

De acordo com Kreitlon (2004), a Escola da Ética Empresarial propõe um tratamento de cunho filosófico, normativo, centrado em valores e em julgamentos morais. Baseia-se na ideia de que a empresa e suas atividades estão sujeitas ao julgamento ético. Deve-se ter em mente que “um ato, para que possa ser qualificado como ético, pressupõe a existência de um sujeito livre (oportunidade de escolha), consciente (capaz de deliberação) e responsável (determinante para a ocorrência do ato)” (KREITLON, 2004, p. 7). Tal abordagem preocupa-se em estabelecer o estatuto de agente moral das empresas.

Em relação à corrente Mercado e Sociedade, a mesma adota uma perspectiva sociopolítica, e sugere uma abordagem contratual aos problemas entre empresa e sociedade, com foco mais sociológico, político e questões mais pragmáticas. Essa abordagem destaca que, “enquanto instituição social, a empresa é criada para desempenhar determinadas funções junto à sociedade; sua legitimidade, ou direito de existir outorgado por outrem, depende do correto cumprimento dessas funções” (KREITLON, 2004, p. 9). As relações de poder nesse âmbito ganham notoriedade e vital importância para as partes interessadas.

A terceira escola, Gestão e Questões Sociais, representa uma abordagem estratégica, possui natureza utilitária, e trata os problemas sociais como variáveis na área da gestão estratégica. Emerge quase que simultaneamente à abordagem contratual no início dos anos 80 e procura fornecer ferramentas práticas de gestão, a fim de melhorar o desempenho ético e social da firma. Esta perspectiva utilitária ou instrumental “defende a ideia de que, a médio e longo prazo, o que é bom para a sociedade é bom para a empresa”. Ainda, “sugere que, de maneira implícita e correlata, aquilo que é bom para a empresa também o é para a sociedade, postulado fundamental das teses econômicas neoclássicas” (KREITLON, 2004, p. 9).

Segundo Meira (2010, p. 133), a ética empresarial “é um movimento de reação frente a demandas da sociedade, que, na interpretação oficial, refletem uma preocupação moral e uma insatisfação do público quanto a práticas dos que se ocupam da gestão das corporações”. Gerentes dotados de uma consciência moral estariam aptos ao exercício autônomo de suas funções, pois elevariam o patamar moral das práticas dos negócios, eliminando a insatisfação da sociedade diante dessas práticas. Ainda, é utilizada como argumento de legitimação do poder e o controle gerencial, é oferecido como uma solução moral (MEIRA, 2010).

A ética trata principalmente das questões de responsabilidade social corporativa, a qual pode ser definida como aquela que abrange as expectativas econômicas, legais e de voluntariado que a sociedade tem em

relação às empresas em um determinado momento. Bowersox e outros (2014) caracterizam a ética em três categorias: (i) relações éticas com os funcionários – exemplo: código de conduta corporativa, o qual descreve as condições de trabalho dos funcionários prescritas pela empresa; (ii) envolvimento com a comunidade – descreve as expectativas explícitas (voluntariado) ou implícitas (socorro em caso de catástrofes, redução da fome, etc.) da empresa associada à participação dos funcionários nas comunidades onde a empresa está inserida; e (iii) práticas de gestão empresarial – como a segurança nos produtos, comercialização responsável e rastreabilidade.

A questão ética nas relações empresariais afeta a vida das pessoas dentro e fora da empresa por meio das decisões empresariais: o que produzir, como produzir, o impacto ambiental e social da produção, relacionamentos interorganizacionais e com os clientes. O relacionamento com o consumidor, tanto interno quanto externo, envolve desde decisões financeiras e técnicas, até princípios éticos. As práticas empresariais desonestas podem estar presentes na apresentação dos produtos, técnicas de propagandas e de vendas, na adoção de técnicas não sustentáveis, e, no próprio relacionamento entre comprador e vendedor (VIAPIANA, 2014).

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Tendo em vista a problemática de pesquisa, os objetivos propostos e os temas pesquisados, efetuou-se uma pesquisa de natureza qualitativa, de caráter exploratório-descritivo combinado (MARCONI; LAKATOS, 2002), caracterizando-se como um estudo de caso incorporado. Os casos incorporados possuem mais de uma unidade de análise dentro de cada caso. Cada unidade é estudada e ao final realiza-se uma análise global (YIN, 2005).

Os dados foram coletados com executivos (Quadro 1) de três indústrias moveleiras exportadoras localizadas na Serra Gaúcha, a fim de identificar as ações e comportamentos éticos no relacionamento interorganizacional entre as empresas focais e seus importadores. As organizações foram selecionadas por atuarem em um contexto caracterizado pelas suas inserções no cenário internacional. Optou-se por tais organizações, visto que possuem expressiva participação no setor, tanto em tempo (tradição no mercado), quanto em volume de produção, como mercados de atuação, principalmente internacionalmente, além do papel social e econômico para as cidades nas quais estão inseridas. Na seção 3.1 são apresentados aspectos gerais destas empresas.

Configuraram um banco de três respondentes que atuam diretamente nas negociações internacionais das referidas empresas. O Quadro 1 apresenta uma breve descrição dos respondentes.

Quadro 1 – Características dos respondentes

Empresa	Cidade	Respondente	Gênero	Cargo	Tempo de Empresa
Indústria Moveleira B	Bento Gonçalves	R1	Masculino	Gerente Comercial	12 anos
Indústria Moveleira M	Bento Gonçalves	R2	Feminino	Diretora Administrativo/ Financeiro (sócia)	19 anos e meio
Indústria Moveleira T	Garibaldi	R3	Masculino	Diretor	5 anos

Fonte: Elaborado pelas autoras (2015).

Após definir a unidade de análise, a coleta ocorreu por meio de (i) entrevista semiestruturada de maneira pessoal no período de novembro a dezembro de 2015; (ii) análise documental (cartilhas, revistas, relatórios e manuais internos) e, (iii) observações na oportunidade das entrevistas (avaliando-se gestos,

linguagem empregada, sinais de desconforto, entre outros). As entrevistas foram gravadas com os colaboradores na sede de suas empresas, após agendamento e posteriormente transcritas. O instrumento para a entrevista semiestruturada foi composto por oito perguntas abertas e construído com base nas categorias: Negócios Internacionais e Cultura – Cavusgil, Knight e Riesenberger, (2010); Floriani e Nique (2010); Geertz (1973); Hofstede (2001); Hofstede e Usunier (1996); Tamayo (1996); Villena, Revilla e Choib (2011) – 3 questões (ex: é importante em uma negociação obter lucro sempre?); Ética – Bandeira e Drouvot (2007); Beekun e outros (2000); Bentham (1979); Culiberg e Mihelic (2016); Esteves (2014); Kameyama (2004); Mill (2000) – 2 questões (ex: você já passou por alguma situação que tenha feito diferença entre seu discurso e sua ação?); e Ética nas Relações Empresariais - Bowersox e outros (2014); Eckerd e Hill (2012); Kreitlon (2004); Meira (2010); Viapiana (2014) – 3 questões (ex: de que forma você acha que a ética influencia nas negociações internacionais?).

O método de análise eleito foi a análise de conteúdo (BARDIN, 2010). Esse método possibilita a descrição do conteúdo manifesto das comunicações que são empreendidas e submetidas à interpretação inferencial. Em linhas gerais, a análise de dados deve atender a três finalidades: (i) compreender os dados coletados; (ii) confirmar ou não os pressupostos da pesquisa; e (iii) ampliar o conhecimento sobre o assunto pesquisado (MINAYO, 2004). A análise de conteúdo organiza-se em torno de três polos cronológicos: (i) a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados; (ii) a inferência; e a (iii) interpretação (BARDIN, 2010).

Nessa fase inicial, a pesquisa foi conduzida por categorias *a priori* (BARDIN, 2010; FLICK, 2009) que foram construídas na exploração do referencial teórico, a saber: (i) negócios internacionais e cultura, (ii) ética e (iii) ética nas relações empresariais. A exploração do material envolveu as operações de entrevista, transcrição e codificação do material em unidades de registro, em função de regras previamente formuladas - categorias *a priori*. Não houve categorias *a posteriori*.

O tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação dos dados é a fase que objetiva tornar os dados válidos e significativos (BARDIN, 2010). Nessa etapa, foram examinados os conteúdos manifestos e latentes do material. A análise do conteúdo manifesto dá-se em caráter objetivo, restringindo-se ao que é dito. Por sua vez, a análise do conteúdo latente enfatiza a subjetividade, busca os significados ocultos, as entrelinhas e os sentidos implícitos nas falas dos autores.

A interpretação dos dados está localizada ao final da pesquisa, contudo as inferências interpretativas ocorrerão durante todo o processo investigativo. A análise do conteúdo deu-se comparativamente entre as unidades de registro com o auxílio do *software* Excel 2007 e os resultados foram percorridos em forma de texto.

Em relação à confiabilidade utilizou-se um protocolo (roteiro básico de questões e observações – na sede das empresas no momento da entrevista) e uma base de dados desenvolvida com as categorias de análise, além dos documentos internos. A confiabilidade visa garantir, que se o pesquisador, posteriormente, seguir o mesmo procedimento, conforme descrito pelo primeiro, e conduzir o mesmo estudo de caso novamente, deverá obter os mesmos achados e conclusões. A seguir um panorama geral das organizações pesquisadas, doravante nomeadas como: Indústria Moveleira B; Indústria Moveleira M e Indústria Moveleira T.

3.1 Organizações participantes do estudo

As empresas participantes desse estudo estão inseridas no setor moveleiro do Sul do Brasil. Seus dados estão apresentados no Quadro 2 que segue. Segundo a Associação das Indústrias de Moveis do Rio Grande do

Sul (MOVERGS, 2015), no ano de 2013 o estado contava com 2.580 empresas moveleiras, as quais geraram 44.574 postos de trabalho. Outro dado que expressa o tamanho do setor diz respeito às 93 milhões de peças produzidas anualmente, no valor de R\$ 6,9 bilhões.

Dados de 2013 informam que o Rio Grande do Sul representa 13,8% das empresas em atividade no país, 13,6% em volume de pessoal ocupado, 18,2% da produção nacional, 16,1% do faturamento e 30,7% das exportações brasileiras, ocupando a primeira posição dentre os maiores estados exportadores de móveis (MOVERGS, 2015).

Quadro 2 – Características das indústrias pesquisadas

Empresa	Características e Histórico do exportador
Indústria Moveleira B	<p>Características – Fundada no ano de 1969 na cidade de Bento Gonçalves e atua há mais de 45 anos no mercado nacional e internacional. Atualmente emprega 1.600 colaboradores distribuídos nos empreendimentos que possui nos estados: Rio Grande do Sul, Espírito Santo e São Paulo (SITE E REVISTA DA INDÚSTRIA MOVELEIRA B, 2015).</p> <p>Histórico – Em relação ao mercado externo, começou a exportar esporadicamente nos anos 90 para o Oriente Médio e alguns países da América do Sul. Somente em 2002 um departamento de comércio exterior foi implantado na empresa. Hoje, o departamento é composto por 6 colaboradores que atendem a todas as unidades. Em 2009, inaugurou o Centro de Distribuição na América Central que está localizado na Cidade da Guatemala, Guatemala. As vendas para a América Central aumentaram 40% em 2014 se comparado ao ano de 2013. Atualmente, a indústria é a maior exportadora de móveis da cidade de Bento Gonçalves, atendendo a mais de 25 países, e a terceira maior empresa de móveis que exporta do Estado do Rio Grande do Sul. A participação das exportações no grupo é de 10% do faturamento total. A linha de cozinhas de aço representa um montante de 15% e responde por aproximadamente 40% do faturamento total do grupo (DOCUMENTOS INTERNOS EMPRESA B, 2015).</p>
Indústria Moveleira M	<p>Características – Sediada em Bento Gonçalves/Rio Grande do Sul, teve sua fundação no ano de 1995, com o intuito de explorar o nicho de mercado destinado ao público infantil. Em 1998 construiu-se uma nova fábrica e, no mesmo ano, foi adquirida outra empresa moveleira da cidade, para ampliação da linha de produtos oferecidos. Em 2009 lançou uma marca de móveis planejados. No ano de 2011, outra marca de móveis modulados. Atualmente trabalha com as linhas de produtos: dormitórios infantis; armários multiusos, bicamas e triliches; a marca de planejados; uma linha de dormitórios e cozinhas moduladas, e a linha <i>For Export</i> composta por roupeiros, racks e estantes. Emprega mais de 260 colaboradores (SITE INDÚSTRIA MOVELEIRA M, 2015).</p> <p>Histórico – Em relação ao mercado externo, enquanto o setor moveleiro do Rio Grande do Sul registrou queda nas exportações no ano de 2014, a empresa M teve alta de 8,5% sobre o faturamento na comparação ao ano de 2013. Os países da América do Sul foram os que registraram melhor desempenho com destaque para o Chile. Além da América do Sul, a organização também atua na América Latina, África e Oriente Médio, totalizando 25 países. O setor de comércio internacional conta com 02 colaboradores (DOCUMENTOS INTERNOS EMPRESA M, 2015).</p>
Indústria Moveleira T	<p>Características – Localizada em Garibaldi, possui 40 anos de história e emprega aproximadamente 500 colaboradores. Iniciou suas atividades em 1972, na cidade de Bento Gonçalves, fabricando artefatos de arame em geral. Em 1986 a empresa lançou-se no mercado de móveis tubulares e aramados. A partir de 1989, após a construção de seu novo complexo industrial, passou a investir no mercado externo, com exportações para países latinos e africanos. Em 2002, devido a inovações tecnológicas, a indústria passou a desenvolver uma linha de cozinhas de aço. Em 2006, lançou uma linha de móveis em aço para salas de estar. No ano de 2007, ampliou seu parque fabril e lançou uma linha de madeira, fabricando cozinhas e dormitórios modulados com uma de suas parceiras do grupo. No ano seguinte, a empresa lançou uma linha de mobiliário para ponto de venda e em 2010 incrementou sua linha de madeira com cozinhas, dormitórios e salas de estar planejados (SITE INDÚSTRIA MOVELEIRA T, 2015).</p> <p>Histórico – Atualmente a empresa trabalha com seis linhas diferentes de cozinhas de aço e exporta para mais de 20 países, tendo como principais mercados o Oriente Médio e a África. As cozinhas de aço são seu principal produto exportado e representam 10% do faturamento da planta. O setor de exportação possui 02 colaboradores, um gerente de exportação e uma analista de comércio exterior (DOCUMENTOS INTERNOS EMPRESA T, 2015).</p>

Fonte: Elaborado pelas autoras com base nas bibliografias e documentos pesquisados (2015).

4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Uma vez coletadas as respostas através da aplicação dos questionários, observações e análise de documentos internos, procedeu-se a análise do conteúdo orientada pelas dimensões: (i) negócios internacionais e cultura, (ii) ética e (iii) ética nas relações empresariais.

Na dimensão negócios internacionais e cultura, os respondentes foram questionados quanto à obtenção de lucro em todas as negociações que realizam. As respostas mostraram a disposição dos respondentes em afirmar que a sustentabilidade econômica da empresa e obtenção de lucro são seus pilares (exemplo de um dos princípios da empresa M segundo manual interno da organização: “Rentabilidade: garantia de continuidade e crescimento”), mas que existe momentos em que se faz necessário abrir mão de parte do lucro para manter ou gerar algum negócio futuro. Essas situações foram relatadas pelos respondentes das três empresas, no que diz respeito à necessidade de abertura de um novo mercado ou cliente ou para aumentar volume de produção para ganho de produtividade, como pode ser visualizado em alguns extratos a seguir.

Em alguns momentos na primeira compra do cliente acabamos abrindo mão do lucro para que o cliente possa perceber os benefícios de trabalhar com os nossos produtos (Empresa M - R2).

Negociações nas quais se trabalham para aumentar faturamento, pagar custo fixo, entrada em novos clientes, negociações especiais para não perder clientes, entrada em alguns mercados novos, diminuir a penetração da concorrência, aumentar volume de produção para ganho de produtividade, estudos de mercado (Empresa B - R1).

Encare os clientes internacionais como parceiros. Muitas vezes é preciso chegar em um ponto de negociação onde ambos ganham, isto é, abrir mão de parte do próprio lucro para que seu cliente tenha uma boa negociação e possa gerar mais negócios (Empresa T - R3).

Verifica-se que as empresas possuem respaldo da alta administração para executar os contratos de negociações internacionais utilizando-se da filosofia de inserção em novos mercados ou aumento do volume de vendas como prioridade. Além disso, a fim de não utilizar práticas abusivas na oferta de seus produtos e considerando-se a grande concorrência do setor moveleiro, as empresas pesquisadas são estimuladas pela tradição e os anos de atuação a aliar a ética em suas práticas diárias de negociação, resguardando a imagem da empresa atendida e fortalecendo os valores internos das organizações (FLORIANI; NIQUE, 2003).

Ainda, na dimensão negócios internacionais, outra pergunta dizia respeito à violação de regulamentos da empresa, mesmo que essa violação gerasse um benefício para a organização. As respostas e as observações (expressões e palavras empregadas) revelaram ter duas interpretações distintas.

Dois respondentes, R1 da empresa B e R2 da empresa M, revelaram que regras nascem dentro das organizações para serem cumpridas e não podem ser violadas, pois poderá acarretar danos à saúde da empresa (HOFSTEDE; USUNIER, 1996). O respondente R2 da empresa M ainda salientou que é por isso que as normas devem ser muito bem pensadas no momento da sua formulação. E outro, nesta mesma linha de pensamento, relata que pode até parecer bom no momento violar alguma regra para obter algum benefício na negociação, mas que isso no futuro causaria, de alguma forma, “*um problema maior e alavancaria situações inesperadas e fora de controle*” (Empresa B - R1).

Por outro lado, outro respondente (R3, da empresa T) afirma que, conforme descrito no extrato a seguir, em alguns casos os regulamentos podem ser quebrados, visto que negociar internacionalmente requer algumas

adaptações na organização e que estas, por sua vez, podem se tornar parte ou até mesmo modificar o regulamento da empresa.

Quando uma negociação contribui para o atendimento de objetivos estratégicos da empresa e os regulamentos operacionais dessa empresa se opõem de certa forma, estes podem ser questionados e violados, podendo até mesmo gerar uma mudança de posicionamento da própria empresa em relação a eles. [...] Essa é uma característica bastante peculiar e que gera muita discussão interna. Não tem como encarar o mercado internacional da mesma maneira como se encara o mercado nacional. Uma flexibilização dos processos é necessária, pois cada cliente e cada país possuem regras próprias que muitas vezes precisam ser seguidos à risca, mesmo em detrimento às normas internas da empresa (Empresa T - R3).

Verifica-se, diante do relato, que as organizações, quando se trata principalmente de comércio internacional, tardam a adaptar-se às novas necessidades mundiais (em questões relacionadas às regras de comércio). A resistência a mudanças internas, a fim de considerar as diferenças entre as diversas nacionalidades e peculiaridades, como costumes, cultura e postura ética, podem dificultar o processo de negociação aos partícipes. A fala destacada reflete o que Geertz (1973) preconizava, pois a cultura representa formas simbólicas, que podem expressar e modelar os significados para os atores partícipes no fluxo contínuo da vida social, refletindo nas formas de subjetividade entre os discursos e as práticas de fato realizadas. Porém, conforme estudo de Villena, Revilla e Choib (2011), é necessário tempo para que os partícipes de relacionamentos interorganizacionais alcancem benefícios mais amplos e estratégicos, visto que, são diversas as formas que influenciam o desempenho e as relações (cognitivas, relacionais, estruturais).

As empresas (em especial – os recursos humanos) precisam compreender de maneira ampla os fatores culturais (HOFSTEDDE, 2001) e os valores organizacionais (TAMAYO, 1996), visto que são decisivos para a geração de resultados positivos e eficazes às negociações (FLORIANI; NIQUE, 2010) e, alterar, quando necessário, suas políticas internas para aproximar-se a realidade dos trâmites internacionais vigentes. Os valores organizacionais orientam as empresas e são úteis aos interesses dos diferentes partícipes, sejam eles os responsáveis pelas negociações internacionais ou gestores estratégicos (TAMAYO, 1996). Eles são invisíveis até que se tornem evidentes no comportamento dos indivíduos das distintas culturas envolvidas nos processos de negociação internacional das empresas em questão (HOFSTEDDE, 2001).

Por fim, na dimensão negócios internacionais, os entrevistados descreveram o que significava para eles afirmar que a empresa deve gerar lucro para os acionistas, tendo seu compromisso com a eficiência e com a rentabilidade e concentrar-se exclusivamente em sua atividade-fim (VIAPIANA, 2014). Neste quesito e mediante observação de gestos e expressões, os três executivos tiveram suas respostas alinhadas. Para os respondentes R1 da empresa B e R2 da empresa M, o foco principal da empresa deve sim ser a rentabilidade e a geração de lucro para os acionistas, porém, existem ações a serem desenvolvidas a fim de que a empresa não descuide da sustentabilidade social e ambiental, pois elas são complementares à geração de lucro. As atividades relacionadas à sustentabilidade social e ambiental podem ser voltadas à comunidade e outros fatores que não a geração de lucro para os acionistas e investidores.

O respondente R3 da empresa T também comentou que, dentro de um sistema capitalista de mercado, uma empresa só existe se gerar lucro para satisfazer os objetivos dos seus acionistas e proprietários. Porém, ainda salientou que *“mesmo uma empresa com forte engajamento social e constituída com o objetivo de desenvolvimento local (capitalismo consciente) precisa gerar lucro para manter-se”*. Ou seja, o direcionamento das questões de sustentabilidade social e ambiental, neste caso, também envolvem a geração de lucro.

Já na dimensão ética, foram executados questionamentos sobre o que é ser ético e sobre a possibilidade de uma discrepância entre o discurso e a ação do respondente. Quanto à conceituação da ética, as respostas foram relacionadas a fazer as coisas de maneira correta, seguir normas, respeitar valores e as individualidades de cada um e ainda percorrer um caminho que priorize ações dentro da lei. Tal conceituação é convergente a conhecida ética kantiana, preconizada por Kant como ética deontológica, elaborada, profunda e influente, que segue normativas, reflexões acerca do que é bom, correto ou obrigatório, pautando, dessa forma, por meio de diretrizes ou princípios gerais, as decisões ou escolhas dos indivíduos concernentes a problemas morais (ESTEVES, 2014). Ainda, atendem aos postulados de Beekun et al, (2000) e Kameyama (2004) os quais colocam que a ética para o indivíduo é possuir padrões morais, não influenciados pela lei, mas dentro dela e que focam as consequências das ações humanas.

Na análise de documentos (cartilhas, revistas e manuais internos), verificou-se que o pressuposto da ética faz parte dos pilares e valores pregados pelas organizações partícipes da pesquisa, seja nos treinamentos dos colaboradores dos setores operacionais, quanto dos estratégicos (alta direção – conselho gestor), e, no caso da pesquisa, dos responsáveis pelas negociações internacionais. Contudo não está expresso na visão, missão e valores das organizações B e M e cabe ressaltar que a empresa T não possui esses dados. Considerando o estudo de Culiberg e Mihelic (2016), que investiga as decisões éticas das pessoas pertencentes à geração dos nascidos entre 1980 e 2000, da qual dois gestores pesquisados enquadram-se, importante são as decisões por eles tomadas que estimulam os colaboradores a também possuir comportamentos éticos. E, cada vez mais, suas decisões em negociações internacionais afetarão as ações e os valores das organizações que eles representam.

Dessa forma, quanto à discrepância entre o discurso e a ação, os três respondentes revelaram já terem feito esta diferença, mas em momentos que eram possíveis de se fazer em seus julgamentos. Observaram-se preocupações em relatar tais situações, bem como desconforto, por meio de gestos e expressões faciais. Para Bandeira e Drouvot (2007), é a ética que proporciona uma direção para a ação e exige-se uma coerência entre o discurso e esta ação. Ou seja, as respostas analisadas não estão de acordo com os autores. Seguem alguns extratos que corroboram com a análise.

Todos os dias passamos por estes tipos de situação, principalmente no Brasil onde o jeitinho brasileiro impera [...] Creio que hoje o Brasil passa por uma crise moral, justamente pela falta de ética da grande maioria das pessoas (Empresa M - R2).

No mundo dos negócios diante da pressão por resultados e atingir os objetivos, muitas vezes nos deparamos em situações que as conexões lógicas nos levam a concluir que alguns valores defendidos não são coerentes com a ação prática para atingir os objetivos. E isso acontece de forma positiva e negativa. [...] No mundo prático, existem situações onde esses valores são postos em xeque pela dicotomia de obter lucro, satisfazer os acionistas e seguir as normas (Empresa T - R3).

O discurso proferido, assim como as respostas pausadas e o cuidado com a escolha de palavras e articulação das mesmas, enfatiza a preocupação dos respondentes com a adjetivação “ética” para as organizações que eles representam, contudo deixam espaço para ressalvas e exceções para com esse comportamento. Nota-se que, mesmo em uma possibilidade “não ética”, há argumentações que visam positivar a ação, por exemplo: pode acontecer, desde que “*em situações que não fossem ter um impacto ruim ou “perigoso” para/com alguém*” Empresa B (R1).

Em relação à dimensão ética nas relações empresariais, a qual relaciona as duas dimensões anteriores, primeiramente os respondentes foram questionados sobre a importância de se conhecer as normas éticas em uma negociação internacional. Dois deles, R1 da empresa B e R3 da empresa T relataram ser de extrema importância, devido ao fato de que qualquer particularidade pode modificar toda a negociação, e, ainda, a importância de se respeitarem valores e normas de outras localidades, a fim de chegar a pontos convergentes e não em manipulações. Outro respondente afirmou “*acontecer naturalmente*” (Empresa M – R2) o conhecimento das normas, justamente porque na empresa a ética nas relações empresariais é uma constante.

Quando questionados sobre a existência de um “atropelamento” (de forma corriqueira) das normas éticas, os três executivos afirmaram que não. Evidenciou-se que, nos setores pesquisados das organizações, não se passa por cima das normas éticas em prol de uma negociação, justamente porque isso seria prejudicial às empresas, conforme pode ser observado nas atitudes dos entrevistados e nos relatos que seguem.

Não. Se isso acontecer, acabará prejudicando até mesmo a imagem da empresa no mercado, deixando-a suscetível até mesmo, em casos mais graves, à falência (Empresa B - R1).

Não concordo com esta posição em relação a nossa empresa. Todas as nossas negociações são pactuadas dentro de normas éticas (Empresa M - R2).

No comércio internacional atropelar a ética é muito depreciativo para a empresa. O Brasil sofre muito com isso. O famoso jeitinho brasileiro faz com que o mundo nos veja com muita desconfiança. Numa negociação internacional, fazer a coisa certa é muito importante para fechar negócios (Empresa T - R3).

As respostas foram unânimes e enfáticas sobre a não existência do “atropelamento” de normas éticas, contudo identificam a discrepância entre o discurso e a ação. Esses elementos inferem uma contradição importante para a análise em questão, evidenciando a falta de clareza sobre compromissos negociais e ética. As falas convergem ao pensamento da Escola da Ética Empresarial, que apresenta um cunho filosófico, normativo e centrada em valores e julgamentos morais, enfatizando a oportunidade de escolha, consciência e responsabilidade no ato realizado (correto ou não) (KREITLON, 2004) e avançam nos pressupostos de Meira (2010), que afirma que a ética empresarial reflete uma preocupação moral, uma insatisfação do público quanto as práticas dos gestores das organizações. Ou seja, de acordo com o autor, os executivos de negócios internacionais (nos casos estudados) deveriam elevar o patamar moral das práticas dos negócios, legitimando o poder e o controle gerencial que possuem em prol de soluções morais dentro das normativas exigidas e almejadas na ética.

A última questão abordou à forma pelo qual os respondentes acham que a ética influencia nos negócios internacionais. Nesta pergunta os três convergiram em suas respostas ao afirmarem que a ética nas relações empresariais é prioridade nas negociações internacionais, pois toda a relação é baseada em credibilidade e respeito. Os dados das entrevistas reforçam o que Bowersox e outros (2014) descrevem, que a ética trata de questões de responsabilidade social corporativa, abrangendo expectativas econômicas, legais e de voluntariado que a sociedade tem em relação às empresas em determinados momentos.

Por fim, foi citado que clientes (importadores) e fornecedores questionam a todo momento a ética nas relações empresariais, ponto que pode ser decisivo para manutenção e sobrevivência das organizações no mercado e convergindo ao estudo de Eckerd e Hill (2012), o qual aponta que o compartilhamento de informações pode agir como um impedimento a comportamentos antiéticos, pois gera confiança e desencoraja ações não éticas no relacionamento interorganizacional. Também, o fato de não seguir a ética nos negócios pode

levar a uma depreciação da marca (FLORIANI; NIQUE, 2003). Tal situação é verificada nos materiais analisados (revistas sobre as histórias das empresas), já que ambas possuem uma larga trajetória e um nome a zelar no setor moveleiro, tanto no Brasil quanto no exterior.

Viapiana (2014) descreve que a ética nas relações empresariais afeta a vida dos partícipes dentro e fora das organizações por meio das decisões empresarias (o que e como produzir, impactos ambientais e sociais, relacionamentos interorganizacionais, entre outras). Portanto, os relacionamentos interorganizacionais envolvem inúmeras decisões financeiras e técnicas (OLIVER, 1990), mas, fundamentalmente, são as questões éticas e dimensões como confiança, lealdade, legitimidade, troca de informações e relações de poder (PALMATIER et al., 2013) que irão determinar o início, manutenção e expansão dos negócios internacionais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo ressalta a percepção da importância da ação ética nas negociações internacionais, contudo evidencia que a ética é percebida como um termo relacionado ao praticar o bem ou o mal. E que esse agir está diretamente relacionado ao diferencial das empresas no mercado. Neste sentido, o objetivo do trabalho foi o de relatar questões gerais que norteiam a relação da ética nas negociações internacionais na perspectiva das empresas focais. Os resultados indicam que, após a análise das entrevistas, agregando os elementos das observações, documentos e relacionando com a revisão da literatura, na dimensão da relação das empresas com o mercado, o comportamento ético é percebido como um propulsor de negócios e representa um papel importante, que norteia e embasa as respostas dos empresários quando estes são arguidos sobre as negociações internacionais.

As questões de Viapiana (2014) no tocante ao objetivo da empresa na sociedade e se o sistema econômico possui os recursos para promover o bem estar social sem afetar a liberdade dos indivíduos e produzir externalidades ambientais negativas, são de extrema importância para as negociações internacionais e operações transnacionais do mundo contemporâneo. Evidenciou-se a falta de uma compreensão maior sobre a ética empresarial como elemento de reconstrução das capacidades morais, muitas vezes desativadas pelo hábito do lucro (MEIRA, 2010) e a premente sintonia do estabelecimento de reputação e confiança calculada para a perpetuação dos negócios internacionais.

As afirmações indicam que, além de dedicarem-se à sua atividade-fim (VIAPIANA, 2014) e buscarem pela sustentabilidade econômica, as empresas, muitas vezes, abrem mão do lucro para inserirem-se em um mercado novo ou em algum cliente em potencial. Porém, essas falas estão relacionadas diretamente a melhoria de suas relações com o mercado e consequente manutenção de negócios futuros.

Por sua vez, apesar da afirmação de que não há o “atropelamento” da ética nas negociações, os respondentes identificam discrepâncias entre o discurso e a ação. Essa constatação aponta uma limitação desse estudo e a oportunidade para ampliar a pesquisa no que tange aos importadores e como são percebidas as ações das empresas focais. Tal sugestão apresenta potencial para ratificar as informações ou alterar as inferências do presente artigo.

Neste sentido, apesar de identificar-se um desencontro entre o discurso e a prática dos respondentes, os resultados revelam que a ética é, sim, um fator preponderante nas negociações internacionais, no momento em

que trabalha no sentido de permitir que as transações ocorram de maneira adequada buscando superar conflitos em ambientes globais.

Os resultados também apontam que, para os empresários, a ética é fazer as coisas de maneira correta e que isso implicaria em respeitar culturas, leis, regras e parâmetros de mercados distintos daqueles das empresas focais. Aqui evidencia-se o entendimento do senso comum a respeito de ética e se utiliza de uma percepção deontológica para explicar o que é certo e errado.

Sugere-se, como pesquisas futuras estudar a avaliação estendida para a relação da ética com estudos comparados entre as negociações internacionais e comerciais no Brasil, pois poderão ser identificadas particularidades em função de leis e normas do país, assim como considerações acerca dos cenários econômicos distintos que possam exercer influência relevante sobre a relação da ética nas negociações internacionais, bem como estender a aplicação desta pesquisa com um maior número de respondentes.

Artigo submetido para avaliação em 09/03/2015 e aceito para publicação em 22/06/2016

REFERÊNCIAS

BANDEIRA, L.; DROUVOT, H. Ethics as an international value-adding strategy of colored cotton in Brazil. **REAd**, Edição Especial 58, v. 13, n. 4, 2007.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2010.

BEEKUN, R. I.; STEDHAM, Y.; GIMENEZ, F. A.; CAETANO, J. M. V. Jr.; YAMAMURA, J. H. **Business ethics in Brazil and the U.S.:** a comparative investigation. Business Association of Latin American Studies: Venezuela, 2000.

BENTHAM, J. **Uma introdução aos princípios da moral e da legislação**. São Paulo: Abril, 1979. (Os Pensadores).

BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade:** tratado de sociologia do conhecimento. 30. ed. Petrópolis: Vozes, 2009.

BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J.; COOPER, M. B.; BOWERSOX, J. C. **Gestão logística da cadeia de suprimentos**. 4. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.

BUCHHOLZ, R. A. **Fundamental concepts and problems in business ethics**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1989.

CAVUSGIL, S. T.; KNIGHT, G.; RIESENBERGER, J. R. **Negócios internacionais:** estratégia, gestão e novas realidades. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

CULIBERG, B.; MIHELIC, K. K. Three ethical frames of reference: insights into Millennials' ethical judgements and intentions in the workplace. **Business Ethics: A European Review**, v. 25, n. 1, Jan., 2016.

ECKERD, S.; HILL, J. A. The buyer-supplier social contract: information sharing as a deterrent to unethical behaviors. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 32, n. 2, p. 238-255, 2012.

ESTEVEZ, J. Éticas deontológicas: a ética kantiana. In: TORRES, João Carlos Brum (Org.). **Manual de ética:** questões de ética teórica e aplicada. Petrópolis, RJ: Vozes; Caxias do Sul, RS: Universidade de Caxias do Sul; Rio de Janeiro: BNDES, 2014.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. São Paulo: Artmed, 2009.

GEERTZ, C. The growth of culture and the evolution of mind. In: GEERTZ, C. **The interpretation of cultures**. New York: Basic Books, 1973.

HOFSTEDE, G. H. **Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations**. 2. ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2001.

KAMEYAMA, N. Ética empresarial. **Praia vermelha estudos de política e teoria social**, Rio de Janeiro, v.1, n.1, 1997.

LAMBERT, D. M.; COOPER, M. C.; PAGH, J. D. Supply chain management: implementation issues and research opportunities. **The International Journal of Logistics Management**, v. 9, n. 2, p. 1-19, 1998.

FLORIANI, D.; NIQUE, W. M. Negociação comercial internacional – a ética a luz da cultura nacional: o caso dos executivos italianos e brasileiros. **Alcance – UNIVALI**, v. 10, n. 2, p. 285-318, maio/ago. 2003.

KREITLON, M. P. A ética nas relações entre empresas e sociedade: fundamentos teóricos da responsabilidade social empresarial. In: **ENCONTRO DA ANPAD**. ENANPAD, 28., 2004. Curitiba. **Anais...** Curitiba, 2004.

HAIR Jr., J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HOFSTEDE, G.; USUNIER, J. C. Hofstede's dimensions of culture and their influence on international business negotiations. In: GHAURI, P. N. **International Business Negotiations**. Oxford: Pergamon, 1996.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragem e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MATOS, F. G. **Negociação gerencial: aprendendo a negociar**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1989.

MEIRA, F. B. A ética empresarial em movimento: as (de) limitações do campo. **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, v. 11, n. 1, p. 119-138, jan./jun., 2010.

MILL, J. S. **A liberdade: utilitarismo**. São Paulo: Martins Fontes, 2000. (Clássicos).

MINAYO, M. C. S. **Pesquisa social**. Petrópolis: Vozes, 2004.

MOVERGS – Associação das Indústrias de Móveis do Estado do Rio Grande do Sul. **Dados do setor moveleiro**. Disponível em: <<http://www.movergs.com.br/dados-setor-moveleiro>>. Acesso em: 28 dez. 2015.

OLIVER, C. Determinants of interorganizational relationships: integration and future directions. **Academy of Management Review**, v. 15, n. 2, p. 241-265, 1990.

PALMATIER, R. W. et al. Relationship velocity: toward a theory of relationship dynamics. **Journal of Marketing**, v. 77, p. 13-30, January 2013.

TAMAYO, A. Valores organizacionais. In: TAMAYO, A.; BORGES-ANDRADE, J. E.; CODO, W. (Org.) **Trabalho, organizações e cultura**. São Paulo: Cooperativa de Autores Associados, 1996.

TAMAYO, A.; MENDES, A. M.; PAZ, M. G. T. Inventário de valores organizacionais. Inventário de valores organizacionais. **Estudos de Psicologia**, v.5, n. 2, p. 289-315, 2000.

VIAPIANA, T. Ética, economia e negócios. In: TORRES, J. C. B. (Org.). **Manual de ética: questões de ética teórica e aplicada**. Petrópolis, RJ: Vozes; Caxias do Sul, RS: Universidade de Caxias do Sul; Rio de Janeiro: BNDES, 2014.

VILLENA, V. H.; REVILLA, E.; CHOIB, T.Y. The dark side of buyer-supplier relationships: A social capital perspective. **Journal of Operations Management**, v. 29, p. 561-576, 2011.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e método**. 3. ed. Porto Alegre: Bookmann, 2005.