

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ESTRATÉGIA E ORGANIZAÇÕES

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

A INFLUÊNCIA DA ÉTICA NOS RELACIONAMENTOS
INTERORGANIZACIONAIS: UM ESTUDO DE CASO NO ARRANJO PRODUTIVO
LOCAL DA CONFECÇÃO DE BONÉS EM APUCARANA – PR.

MARCOS ROBERTO BUENOS DOS SANTOS

CURITIBA

2009

A INFLUÊNCIA DA ÉTICA NOS RELACIONAMENTOS
INTERORGANIZACIONAIS: UM ESTUDO DE CASO NO ARRANJO PRODUTIVO
LOCAL DA CONFECÇÃO DE BONÉS EM APUCARANA – PR.

ESTA DISSERTAÇÃO FOI JULGADA ADEQUADA PARA A OBTENÇÃO DO
TÍTULO DE MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO (ÁREA DE CONCENTRAÇÃO:
ESTRATÉGIA E ORGANIZAÇÕES), E APROVADA EM SUA FORMA FINAL PELO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE
FEDERAL DO PARANÁ.

PROF. DR. PEDRO JOSÉ STEINER NETO
COORDENADOR DO MESTRADO

APRESENTADO À COMISSÃO EXAMINADORA INTEGRADA PELOS
PROFESSORES:

PROF. DR. CLEVERSON RENAN DA CUNHA
PRESIDENTE

PROF^a.DR^a. ADRIANA ROSELI WUNSCH TAKAHASHI
MEMBRO

PROF. DR. EDSON RONALDO GUARIDO FILHO
MEMBRO

27 de março de 2009

MARCOS ROBERTO BUENOS DOS SANTOS

**A INFLUÊNCIA DA ÉTICA NOS RELACIONAMENTOS
INTERORGANIZACIONAIS: UM ESTUDO DE CASO NO ARRANJO PRODUTIVO
LOCAL DA CONFECÇÃO DE BONÉS EM APUCARANA – PR.**

Dissertação apresentada como requisito parcial
à obtenção do grau. Curso de Mestrado em
Administração do Setor de Ciências Sociais
Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof^o Dr. Cleverson Renan da
Cunha

CURITIBA

2009

AGRADECIMENTOS

A Deus, Uno e Trino, autor da vida, pela sua inefável providência.

A minha família, meu doce lar.

A minha namorada Luciane pelo seu carinho.

Ao professor e orientador Dr. Cleverton Renan da Cunha, pela sua dedicação, competência e honestidade.

A todos os professores da Universidade Federal do Paraná, que muito contribuíram para nossa qualificação.

A direção da Faculdade Estadual de Ciências Econômicas de Apucarana pelo apoio.

A Secretaria de Ciência e Tecnologia do Estado do Paraná que empreendeu esforços para a realização do curso de mestrado.

Aos meus pais, Geraldo e Celina.

RESUMO

Sob o pressuposto de que a solidez e a qualidade das relações entre as organizações estão sujeitas à ética compartilhada entre os atores, o presente trabalho teve por objetivo verificar qual a influência da ética nos relacionamentos interorganizacionais, no arranjo produtivo local da confecção de bonés em Apucarana, estado do Paraná. Através de uma abordagem qualitativa, a estratégia de pesquisa utilizada foi um estudo de caso, de característica descritiva, realizado com questões semi-estruturadas nas entrevistas com os dirigentes das organizações. A coleta de dados foi direcionada tanto para a governança do APL como para os três grupos de organizações, que entre si representam os três tipos de relacionamentos interorganizacionais deste estudo: fábricas de bonés, subcontratadas e fornecedores. Foi constatado que, nas atividades que envolvem a cooperação entre as organizações, se estabelecem acordos de confiança, cujo grau varia conforme as situações e tipos de parcerias. Foi também constatado o fator de dependência entre organizações. As parcerias em geral têm como objetivo a redução de custos operacionais e a ampliação de mercado. Dependendo do tipo de ética que é compartilhada pelos atores e como estes correspondem e reagem, confirmou-se que a ética influencia tanto a qualidade quanto a durabilidade das relações interorganizacionais.

Palavras-chave: Ética. Relacionamentos interorganizacionais. Arranjo produtivo local (APL).

ABSTRACT

Under the presupposition of which the solidity and the quality of the relations between the organizations are subject to the ethics shared between the actors, the present work had as objective to check the influence of the ethics inside interorganizational relationships, in the productive local arrangement of the caps production in Apucarana, a city from Paraná State. Through a qualitative approach, the research strategy used was a study case, it had an descriptive feature, and it was carried out with semi-structured questions in the interviews with the leaders of the organizations. The collection of data was directed both for the government of the PLA and for three groups of organizations, which represent among themselves the three types of interorganizational relationships which this study focused: factories of caps, subcontracted and suppliers. In the activities that involved the cooperation among the organizations it was noted that it was established agreements of confidence, whose degree varies according to the situations and types of partnerships. The study also verified the factor of dependence among the organizations. In general the partnerships take as an objective the reduction of operational costs and the enlargement of market. Depending on the type of ethics which is shared by the actors and on how they correspond and react, it was confirmed in this research that the ethics influence the quality as well as the durability of interorganizational relations.

Key words: Ethics. Interorganizational Relationships. Productive local arrangement (PLA).

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Relação das teorias da ética	36
Figura 2 – Mapa dos APLs do Paraná	81
Figura 3 – Tipos de relações interorganizacionais na pesquisa.....	86
Figura 4 – Cooperação entre concorrentes no APL	106
Figura 5 - Relações de confiança no APL	159

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Os tipos de relações que envolvem ética.....	19
Quadro 2 - As abordagens éticas de Srour	31
Quadro 3 – Modelo do Interesse Próprio	34
Quadro 4 – A Ética Empresarial Convencionada	35
Quadro 5 – Características dos tipos de ética.....	38
Quadro 6 – Premissas dos tipos de ética.....	38
Quadro 7 - Tipos de Alianças Estratégicas do Domínio Técnico / Produção ...	53
Quadro 8 - Limites éticos em contatos com a concorrência.....	72
Quadro 9 - Modelo de Algoritmo de Reflexão ética de Srour	74
Quadro 10 – Formato da Análise de Conteúdo	93
Quadro 11 - Atitudes típicas da moral da oportunidade	128
Quadro 12 - Ações de cooperação influenciadas pelos tipos de éticas	157
Quadro 13 - Atitudes antiéticas nas relações entre concorrentes	160
Quadro 14 – A influência da ética nas relações interorganizacionais	164

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 Problema	12
1.2 Objetivos	12
1.2.1 Objetivo geral	12
1.2.2 Objetivos específicos	12
1.3 Justificativa	13
2 REVISÃO DE LITERATURA	16
2.1 Conceitos de ética	16
2.1.1 A visão filosófica sobre a ética	16
2.1.2 Ética como ciência e teoria	18
2.1.3 Ética empresarial	22
2.1.4 Ética e Responsabilidade Social	23
2.1.5 Existe ética para empresas?	25
2.1.6 Ética deontológica e a ética teleológica	30
2.1.7 Da abstração à prática	42
2.1.8 A ética empresarial no Brasil	45
2.2 Relações interorganizacionais	49
2.2.1 Dependência e interdependência entre organizações	57
2.2.2 Confiança	64
2.3 Ética nas relações interorganizacionais	66
2.3.1 Ética com os <i>stakeholders</i>	68
2.3.2 Mecanismos de controle	72
2.4 Arranjo Produtivo Local	74
2.4.1 Conceitos e características	75
3 METODOLOGIA DE PESQUISA	82
3.1 Especificação do problema	83
3.1.1 Perguntas de pesquisa	83
3.2 Delineamento da pesquisa	84
3.2.1 Estratégia de pesquisa	84
3.2.2 Método de pesquisa	85
3.2.3 Classificação da pesquisa	86
3.2.4 Nível de análise	86
3.2.5 Unidades de análise	87
3.2.6 Estratégia de análise	87
3.3 Definições Constitutivas (D.C.) e Operacionais (D.O.)	88
a. Procedimentos de coleta de dados	90
b. Procedimentos no tratamento e análise dos dados	93
4 ANÁLISE DE DADOS	96
4.1 O Arranjo Produtivo Local da confecção de bonés em Apucarana	96
4.1.2 As relações interorganizacionais no APL	103
4.2 O papel estratégico dos relacionamentos na consecução dos objetivos organizacionais	116
4.2.1 Entre fábricas concorrentes	117
4.2.2 Entre fábricas e subcontratadas	118
4.2.3 Entre fábricas e fornecedores	119
4.3 A influência da ética na formação e desenvolvimento dos relacionamentos interorganizacionais	121
4.3.1 Relações entre fábricas concorrentes	121

4.3.2	Relações entre fábricas e subcontratadas	132
4.3.3	Relações entre fábricas e fornecedores	139
4.4	Ambiguidades e discrepâncias entre o discurso referente à ética e a prática nos negócios	144
4.4.1	Da coordenação da governança	144
4.4.2	Dos dirigentes das fábricas concorrentes.....	146
4.4.3	Dos dirigentes das empresas subcontratadas.....	150
4.4.4	Dos dirigentes das empresas fornecedoras	152
4.5	Análise integrada do caso	155
4.5.1	A influência da ética na cooperação interorganizacional.....	156
4.5.2	A influência da ética nas relações de confiança	158
4.5.3	A influência da ética nas relações de concorrência.....	159
4.5.4	A influência da ética nas relações de dependências.....	160
4.5.5	A influência da ética nos rompimentos de parcerias	161
5	CONCLUSÃO	166
5.1	Contribuições da pesquisa para prática	171
5.2	Limitações da pesquisa	171
5.3	Sugestões para novas pesquisas.....	172
5.4	Considerações finais	173
	REFERÊNCIAS	174
	ANEXOS	181

1 INTRODUÇÃO

O tema da ética pode parecer novo para ocupar o posto como uma disciplina de administração. Porém, é um tema inquietante e urgente. O que se observa, no entanto, é um clima generalizado de exigências da sociedade mundial para com as organizações, tendo em vista a crescente preocupação com a responsabilidade socioambiental, direitos do consumidor, competição global, enfim, questões inerentes à ética.

É possível que seja esse um dos motivos para que os estudos sobre a ética nas organizações, até agora, tenham predominado com o foco nas questões trabalhistas, ética profissional, responsabilidade social e a ética com os consumidores. Diante deste quadro, encontramos uma lacuna na literatura e no estado da arte, ou, pelo menos, um tema pouco explorado, que é a ética nas relações interorganizacionais.

A realidade das organizações, vistas como sistemas abertos, é que são dependentes umas das outras nas mais diversas circunstâncias e situações. Relacionam-se formando parcerias de negócios, fornecendo ou adquirindo matérias-primas ou serviços, compartilhando informações, entre outras formas de relações, inclusive entre empresas concorrentes.

Embora a importância dos relacionamentos nos negócios seja óbvia, a falta do raciocínio de relacionamento em tantas declarações de propósito estratégico ou em avaliações de problemas, incluindo ou não os componentes éticos, é forte indicador de que muitos administradores devem ficar mais atentos à relevância dos bons relacionamentos. (NASH, 2001, p.97).

Na perspectiva dos relacionamentos, partindo do pressuposto de que geralmente há interesses entre as partes, espera-se o sucesso e durabilidade nas parcerias. Neste contexto, pressupõe-se que a questão ética se situa no centro dos relacionamentos interorganizacionais, como condição básica para a sustentação desses relacionamentos.

Na primeira parte do projeto encontra-se a definição da questão de pesquisa, os objetivos e a justificativa do estudo.

Na segunda parte é apresentada a revisão da literatura, numa abordagem teórica dos conceitos da ética, ética empresarial, os

relacionamentos entre organizações e a ética nas relações interorganizacionais. Nesta parte encontram-se também uma abordagem sobre Arranjo Produtivo Local (APL) e uma contextualização do APL do setor da confecção de bonés de Apucarana – PR, local escolhido para a pesquisa empírica.

Na terceira parte encontram-se detalhados os procedimentos metodológicos que foram aplicados na pesquisa de campo.

Na quarta parte são apresentados a coleta e a análise dos dados, os achados, as categorizações, de acordo com cada objetivo específico e com o objetivo geral.

Na quinta seção, por fim, na conclusão, o resultado explícito da pesquisa, com as interpretações dos achados, implicações do estudo, contribuições para a prática, limitações da pesquisa, sugestões para novas pesquisas e as considerações finais.

1.1 PROBLEMA

Qual a influência da ética nos relacionamentos interorganizacionais no Arranjo Produtivo Local da confecção de bonés em Apucarana?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 OBJETIVO GERAL

Analisar a influência da ética nos relacionamentos interorganizacionais no Arranjo Produtivo Local da confecção de bonés em Apucarana.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Descrever os relacionamentos interorganizacionais do Arranjo Produtivo Local da confecção de bonés em Apucarana;
- Identificar o papel estratégico dos relacionamentos na consecução dos objetivos organizacionais;

- Identificar a influência da ética na formação e desenvolvimento dos relacionamentos interorganizacionais;
- Analisar as ambiguidades e discrepâncias entre o discurso referente à ética e a prática nos negócios.

1.3 JUSTIFICATIVA

O presente trabalho se propõe a investigar a questão ética na gestão de relacionamentos entre as organizações. Será necessário, para tanto, analisar os conceitos de ética, qual seu significado em gestão de empresas, concernente aos objetivos organizacionais e decisões estratégicas, voltadas para parcerias e alianças entre as organizações.

Em se tratando de parcerias empresariais, é fundamental não excluir a questão ética, pois, ao dissociar a base de valores e normas inerentes à ética, tais parcerias tornam-se frágeis, e os resultados desejados podem não ser alcançados. Neste contexto, Passos (2004, p. 68) afirma que em “situações em que a ética é negligenciada, em que passa a vigorar a desconfiança entre empresas, [...] colocam em jogo o destino das organizações, motivam o desmoronamento de muitas e ameaçam outras tantas”. É oportuno que a abordagem sobre ética entre organizações passe por uma profunda revisão.

No âmbito das parcerias, podem-se esperar desafios para se praticar a ética, em face da complexidade do contexto em que se encontram os gestores, por força da exigência pela competitividade.

A natureza dos negócios exige que um administrador atenda a relacionamentos múltiplos, a responsabilidades múltiplas e, quando as coisas dão erradas, há múltiplas vítimas. Estabelecer uma preocupação justa e equilibrada com todos os relacionamentos relevantes é um processo constante. (NASH, 2001, p.101).

A linha de pesquisa deste trabalho está orientada para o desenvolvimento econômico regional. Um dos fatores de desenvolvimento econômico regional está relacionado ao fortalecimento das cadeias produtivas, dos Sistemas Produtivos Locais, dos Arranjos Produtivos Locais, dos *clusters* e à prosperidade das empresas locais. A pesquisa pretende também destacar qual a importância dos relacionamentos entre as organizações que integram

determinado Arranjo Produtivo Local, para que se tornem mais fortalecidos e competitivos. As parcerias entre organizações podem ser vistas como uma das estratégias para sobrevivência ou de competitividade, tanto para as micro e pequenas empresas como também para as empresas de maior porte. Para Lacombe e Heilborn (2003, p. 522), “as organizações que serão bem-sucedidas provavelmente vão formar redes estratégicas de alianças, em vez de buscar a autossuficiência, da mesma forma que já ocorre no âmbito das nações”.

Parceria pode ser considerada uma forma de relacionamento entre as organizações que procuram agregar valores e forças, a fim de atingir metas que satisfazem todos os participantes. Relacionamentos interorganizacionais compreendem as parcerias de uma organização com seus fornecedores, distribuidores, empresas compradoras, subcontratadas, associações entre concorrentes, inseridos ou não em Arranjos Produtivos Locais.

O interesse deste trabalho é entender como num ambiente onde existe a competição e a cooperação ao mesmo tempo, a influência da ética interfere nos relacionamentos. Para isso, será necessário investigar através de uma pesquisa empírica, qual a conduta ética que é praticada pelos gestores. Por certo ângulo, podemos notar um paradoxo, quando, por exemplo, entre concorrentes surgem parcerias estratégicas somando forças para atingirem objetivos individuais e coletivos ao mesmo tempo.

Numa relação dessa natureza, encontra-se um desafio, pois o que separa o que é ético do que é antiético é abrir mão de interesses unilaterais em favor de interesses multilaterais. Ressalta-se que: “os principais constituintes do comportamento antiético são a cobiça e a ambição individuais, ou o desejo de maximizar o ganho pessoal à custa dos demais”. (DUBRIN, 2001, p. 33). No entanto, Passos (2004) enfatiza a reflexão ética por tornar-se uma orientação segura para se enfrentarem erros morais. Na concepção de Srour (2003, p.14),

o conhecimento ético oferece um quadro de referência para as decisões corporativas, na medida em que exige uma análise de conjunto, induz a mapear os diferentes interesses das partes envolvidas nas empresas e faz com que estes sejam levados em consideração.

A gestão de relacionamentos deve se ocupar em administrar interesses e objetivos multilaterais e deve ter a ética como referencial para tomadas de decisões sejam de caráter rotineiro ou estratégico. “Uma das muitas razões pelas quais a ética é importante é a de que os clientes e fornecedores preferem lidar com empresas éticas”. (DUBRIN, 2001, p. 32).

Com este trabalho, pretende-se primeiramente instigar os acadêmicos para posteriores investigações sobre este assunto, em vista da sua importância. Também oferecer aos gestores um quadro referencial para refletirem sobre suas condutas, de forma a orientar as suas decisões e os relacionamentos interorganizacionais.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Nesta seção do trabalho serão abordados, primeiramente, os conceitos de ética, para que se tenha uma compreensão de seu significado; na sequência, ética empresarial e um quadro referencial sobre relações interorganizacionais, como base para o conteúdo teórico de ética nas relações interorganizacionais; em seguida, o conceito de Arranjo Produtivo Local, campo escolhido para a pesquisa empírica, em que os relacionamentos entre as organizações apresentam determinadas características particulares, como a proximidade geográfica, atividades de um mesmo setor, o compartilhamento de informações e parcerias.

2.1 CONCEITOS DE ÉTICA

O quadro de referências conceituais sobre ética terá que lidar com definições, algumas convergentes, outras antagônicas, isso porque nosso estudo está direcionado para o campo das organizações com fins lucrativos, em que se percebem conflitos motivados pela competição e luta pela sobrevivência entre as empresas, nas quais, ainda que pareça paradoxal, ao mesmo tempo se fala e se exige que a questão ética esteja presente.

Considera-se o ambiente das organizações um terreno fértil de exploração do tema ética, pois estão elas constituídas por pessoas, trabalha-se com pessoas e destinam-se a satisfazer expectativas das pessoas. Nesse sentido, Camargo (2006) afirma que a ética está com as pessoas, pois, são estas que cultivam os valores e agem de acordo com seus princípios. “Não é a empresa que faz a pessoa ética, mas é esta que, possuindo energias éticas internamente, cristaliza-as em comportamentos favorecendo a criação de um ambiente ético”. (CAMARGO, 2006, p. 43).

2.1.1 A visão filosófica sobre a ética

A abordagem tem como foco inicial o ser humano como ator e destinatário da ética. Neste sentido, a ética, segundo Camargo (2006, p.9), é uma ciência essencialmente filosófica, pois “existe uma tendência muito

imediatista, pragmática e até mercantilista reduzindo a ética a receitas de comportamento com objetivos do positivismo utilitarista para satisfazer o mercado”. Com suas afirmações, o autor confronta com a maioria das perspectivas de diversos autores, que abordam ética como exigência global e condição para sobrevivência (SROUR, 2003; DUBRIN, 2001; LEISINGER e SCHMITT, 2001; KOTLER, 2000). Na sua concepção, o ser humano deve ser considerado o centro e a razão da ética. Por isso, se faz necessário um percurso pelas vias filosóficas. “A ética, como parte da filosofia, é para ir além das ciências, iluminando-as com um enfoque transcendente, dando-lhes uma unidade dinâmica de valores, questionando suas práticas em relação ao ser humano”. (CAMARGO, 2006, p. 10).

Ética é a parte da filosofia que estuda a moralidade dos atos humanos, enquanto livres e ordenados a seu fim último. [...] Voltada para a retidão moral dos atos humanos, a Ética é uma ciência prática, de caráter filosófico. Consideram estes autores que ética como uma ciência prática, que se aplica na conduta livre do homem, fornecendo-lhes normas necessárias para o reto agir, portanto, uma ciência normativa. Sendo a realidade humana é a fonte principal da ética, esta, como ciência teórica-prática, segue o método empírico especulativo, que toma por ponto de partida a experiência moral. (ARRUDA, WHITAKER e RAMOS, 2003 p.42).

Cortella (2007, p.106) explica que a palavra “ética vem do grego *ethos*, que até o século VI a.C. significava morada do humano. [...] *Ethos* é o lugar onde habitamos, é a nossa casa”. Percebe-se que nestes conceitos, a ética surgiu com o homem, pela sua noção de espaço, imposição de limites comportamentais e pela necessidade de relacionamento saudável. Leva-nos a entender que a ética só pode ter sentido ou ser considerada, quando há relacionamento, havendo pelo menos duas pessoas se relacionando direta ou indiretamente, envolvendo interesses, seja qual for sua natureza. Temos então o contexto de coletividade, de sociedade e de relacionamentos, para a ética ter sua finalidade. Para Arruda, Whitaker e Ramos (2003, p.22), a “ética não é somente uma questão de conveniência, mas também uma condição necessária para a sobrevivência da sociedade”.

A ética é o que marca a fronteira da nossa convivência. [...] Ética é o que faz a fronteira entre o que a natureza manda e o que nós decidimos. [...] Ética pressupõe a capacidade de decidir, julgar,

avaliar com autonomia. Portanto, pressupõe liberdade. (CORTELLA, 2007, p. 106 e 105).

O pressuposto de liberdade que Cortella ressalta na sua conceituação remete à visão do homem como ser inteligente, capaz de decidir e escolher. Na sua visão, um indivíduo só pode agir com ética quando amparado pela liberdade de decisão, em condições lúcidas, sem qualquer coação ou constrangimento.

Por essa visão filosófica, Cortella (2007, p.106) define ética como “um conjunto de princípios e valores que você usa para responder às três grandes perguntas da vida humana: Quero? Devo? Posso?” Esta definição trata dos limites que se impõem nos relacionamentos. O querer às vezes pode não corresponder ao dever ou ao poder fazer. O dever às vezes pode não corresponder ao querer (vontade).

Cortella (2007, p.110) explica através de uma abordagem filosófica que há uma distinção entre um ato antiético de um ato ético. Para ele, alguém que suborna ou pratica corrupção age de acordo com sua ética. Segundo ele, não existe falta de ética neste caso. O que é antiético para um, pode ser ético para outro. Considera como antiético algo contrário a uma ética que determinado grupo compartilha e aceita. Por esse prisma, os princípios e valores aceitos e compartilhados por um indivíduo ou por um grupo formam um quadro de referência para decidir, avaliar e julgar.

2.1.2 Ética como ciência e teoria

Srouf (2003) recorre ao estudo da ética tendo como base a filosofia, com premissa altruísta, mais abrangente, de que as morais fazem parte. Define ética como ciência da moral.

A ética estuda os fenômenos morais e, mais especificamente, as morais históricas, os códigos de normas que regulam as relações e as condutas dos agentes sociais, os discursos normativos que identificam, em cada coletividade, o que é certo ou errado fazer. (SROUR, 2003, p. 15).

Os tipos de relações que envolvem ética estão resumidas no quadro n.º 1.

Relação moral	Relação amoral	Relação imoral
Quando afeta os outros, de acordo com padrões socialmente prescritos. Exemplo: guiar o carro com cuidado.	Quando não afeta os outros e não está regrada (não é falta de senso moral). Exemplo: ler jornal.	Quando contraria regra moral oficialmente reconhecida. Exemplo: manipular a contabilidade.

QUADRO 1 - OS TIPOS DE RELAÇÕES QUE ENVOLVEM ÉTICA
 FONTE: Srour (2003, p. 30)

Na abordagem, Srour, num pensamento bem próximo do que afirma Cortella, relaciona a ética com reflexão que delinea o comportamento do ser humano inserido na coletividade.

Ética diz respeito à disciplina teórica, ao estudo sistemático, as morais correspondem às representações imaginárias que dizem aos agentes sociais o que se espera deles, quais os comportamentos são bem-vindos e quais não. [...] A ética opera no plano da reflexão ou das indagações; tem, portanto, um caráter abstrato-formal. [...] Estuda os costumes das coletividades e as morais que procuram conferir consistência a esses modos recorrentes de agir. (SROUR, 2003, p. 31).

Srour (2003) também se utiliza do pensamento filosófico para distinguir a ética em duas categorias. A Ética Filosófica, para ele também chamada de filosofia da moral, e a Ética Científica, chamada também de ciência da moral.

A Ética Filosófica tende a ter um caráter normativo e de prescrição, ansiosa por estabelecer uma moral universal, cujos princípios eternos deveriam inspirar os homens, malgrado as contingências de lugar e de tempo. A Ética Científica tende a ter um caráter descritivo e explicativo porque centra sua atenção no conhecimento das regularidades que os fenômenos morais apresentam, malgrado sua diversidade cultural e apesar da variedade de seus pressupostos normativos. (SROUR, 2003, p. 39).

Numa visão mais pragmática, Dubrin (2001, p.32) defende que a “ética é o estudo da obrigação moral, ou a separação do certo e do errado”.

Numa linha tênue do que afirmam Cortella (2007), Camargo (2006) e Srour (2003), Passos (2004, p.22 e 23) evita definir a ética sob a crítica estritamente utilitarista. Com uma abordagem filosófica e mais abrangente, interpreta Ética como “costume e modo de agir. A ética destituída do papel normatizador, ao menos no que diz respeito aos atos isolados, torna-se

examinadora da moral. Exame que consiste em reflexão, em investigação, em teorização. [...] A ética teoriza as condutas, estudando as concepções que dão suportes à moral” (PASSOS, 2004, p.23). “A ética é a ciência que estuda o comportamento moral dos homens na sociedade”. (VÁSQUEZ, 1975, p.12 *apud* PASSOS, 2004, p.23).

Para Sanchez Vásquez (2002), a ética contribui para fundamentar ou justificar certa forma de comportamento moral. Sua abordagem inicial se orienta para o campo em que a ética é aplicada. “A ética é teoria, investigação ou explicação de um tipo de experiência humana ou forma de comportamento dos homens, o da moral, considerado, porém, na sua totalidade, diversidade e variedade” (SANCHEZ VÁSQUEZ, 2002, p.21). Assim, o autor defende que a ética não pode ser reduzida a uma disciplina normativa e pragmática, comum em muitas abordagens sobre ética empresariais. A ética deve fundamentar a natureza das normas morais, no sentido amplo de seu significado, de abstração e caráter filosófico.

O valor da ética como teoria está naquilo que explica, e não no fato de prescrever ou recomendar com vistas à ação em situações concretas. [...] como qualquer teoria, a ética é explicação daquilo que foi ou é, e não simples descrição. Não lhes cabe formular juízos de valor sobre a prática moral de outras sociedades, ou de outras épocas, em nome de uma moral absoluta e universal, mas deve, antes, explicar a razão de ser desta pluralidade e das mudanças de moral, isto é, deve esclarecer o fato de os homens terem recorrido a práticas morais diferentes e até opostas. (SANCHEZ VÁSQUEZ, 2002, p.22).

Na explicação de Sanchez Vásquez (2002), a ética como teoria não se identifica com nenhuma moral nem com princípios em particular, cabendo-lhe, além de explicar as diferenças das morais, investigar o princípio que permita compreendê-las. Dessa forma, a ética, de caráter científico, não fica atrelada a nenhuma doutrina. Explica também o autor que sua função é estudar os atos conscientes e voluntários dos indivíduos que têm repercussão social e que de alguma forma afetam outros indivíduos.

A ética é a teoria ou ciência do comportamento moral dos homens em sociedade. [...] Enquanto conhecimento científico, a ética deve aspirar à racionalidade e objetividade mais completas e, ao mesmo tempo, deve proporcionar conhecimentos sistemáticos, metódicos e, no limite do possível, comprováveis. [...] Ao ser definida como um

conjunto sistemático de conhecimentos racionais e objetivos a respeito do comportamento humano moral, a ética se nos apresenta como um objeto específico que se pretende estudar cientificamente. (SANCHEZ VÁSQUEZ, 2002, p.23-25).

As concepções de Sanches Vásquez (2002) divergem de algumas concepções de outros autores sobre a ética: de concepções pragmáticas, utilitaristas e até mesmo como um capítulo da filosofia, como ele mesmo afirma, especulativa (Dubrin, 2001; Leisinger e Schmitt, 2001; Srour, 1994, 2006; Karkotli, 2006; Ashley, 2003; Drucker, 1998; Kotler, 2000; Serpa, 2006). “Uma ética pressupõe necessariamente uma concepção filosófica imanentista e racionalista do mundo e do homem”. (SANCHEZ VÁSQUEZ, 2002, p.27).

Para Trasferetti (2006), a ética ocupa-se de maneira descritiva e comparativa, mas também como uma avaliação crítica da moral. De origem grega, *ethos*, relaciona-se a hábitos, costumes e instituições produzidos pela sociedade. Na mesma linha de Cortella (2007), o autor encontra na gênese da ética o significado de morada, organização de um povo ou da sociedade. Define que “*ethos* é espaço de liberdade, de diferença”. (2006, p.49).

Sá (1998) esclarece sobre dois aspectos de análise da ética dos pensadores clássicos. No primeiro aspecto, a ciência tem o homem como centro da observação, a sua conduta, e está orientada sempre em favor do próprio homem. No segundo aspecto de análise, a ética é vista “como a ciência que busca os modelos da conduta conveniente, objetiva, dos seres humanos. A correlação, nesse aspecto, é objetiva, entre o homem e seu ambiente. Os modelos, como valores, passam a guiar a estrutura normativa”. (SÁ, 1998, p.16).

Moreira (1999) faz uma compilação de vários conceitos de ética a partir de dois significados principais, segundo sua abordagem: como disciplina integrante da ciência da filosofia e como conjunto de regras. Como disciplina integrante da filosofia, para o autor, ética é considerada como ciência que estuda as condutas humanas. Como conjunto de regras, a ética rege as ações de acordo com a moral e o bem.

Constata Moreira (1999, p.21-23) que há pelo menos cinco teorias que dão origem à formação dos conceitos de ética:

- *Teoria Fundamentalista*: quando os conceitos éticos provem de fonte externa, através de uma doutrina, o qual o homem a adquire e aceita como verdade, que será o referencial no seu modo de pensar e de conduta, como o caso das doutrinas religiosas;
- *Teoria Utilitarista*: baseada nas ideias de Jeremy Bentham (1748-1832) e John Stuart Mill (1806-1873). A proposta é que o maior bem para a sociedade como um todo, deve ser o critério de escolha da conduta. Moreira explica que a “ideia do maior bem para a sociedade, não leva em conta o número de pessoas beneficiadas, mas sim o tamanho do bem, ou seja, em uma circunstância na qual o maior bem beneficie poucos, em contraposição ao bem menor que possa ser feito a muitos, a primeira atitude deverá ser a escolhida”.
- *Teoria Kantiana*: também chamada de dever ético, proposta por Emanuel Kant (1724-1804), em que o “dever ético a partir de conceitos universais aplicáveis a todos, sem exceções, desde que se exija do próximo o mesmo que exigimos de nós. Duas regras que Kant propôs para que os conceitos éticos sejam alcançados: a primeira, qualquer conduta aceita como padrão ético deve valer para todos os que se encontrem na mesma situação, sem exceções. A segunda regra, só se deve exigir dos outros o que exigimos de nós mesmos”.
- *Teoria do Contratualismo*: baseada nas ideias de John Locke (1632-1704) e Jean Jacques Rousseau (1712-1778). Tem como pressuposto que o ser humano assume uma obrigação como outras pessoas, de se comportar de acordo com as regras morais, para poder conviver em sociedade.
- *Teoria do Relativismo*: fundamenta na liberdade de pensamento de cada indivíduo, que pode escolher e decidir sobre sua própria conduta, com base nas suas próprias convicções e concepções sobre o bem o mal. “Assim sendo, o que ético para um pode não ser ético para o outro”. Prevalece nessa teoria que não há uma verdade absoluta. Mas, segundo Moreira, essa teoria recebe críticas pelo fato de poder ser usada para justificar ações não aceitas com concepção coletiva da moral.

Essas teorias apresentadas por Moreira (1999) assim como as outras de outros autores até aqui abordadas, a princípio, não tratam especifica ou particularmente dos relacionamentos interorganizacionais nem mesmo das realidades empresariais, até por razão de sua interdisciplinaridade e por pertencerem aos campos da sociologia, filosofia e antropologia. No entanto, das teorias sobre a ética, tem-se uma base aplicável às realidades contemporâneas do mundo das organizações que será abordado no próximo tópico.

2.1.3 Ética Empresarial

A revisão da literatura presente neste trabalho que aborda o tema específico de ética empresarial tem como foco principal o comportamento dos

dirigentes e dos colaboradores, as relações trabalhistas, o clima organizacional, o relacionamento com o cliente consumidor e a responsabilidade social e ambiental. Em algumas abordagens, o conceito de ética se confunde com responsabilidade social. Como afirma Karkotli (2006, p. 128, 131) sobre o assunto:

A ética e a responsabilidade social caminham lado a lado. Na verdade, a ética é o cerne do comportamento socialmente responsável. É a partir da moral e dos valores éticos daqueles que conduzem uma empresa que parte a prática da responsabilidade social corporativa. [...] Questões éticas e de responsabilidade social se entrelaçam, umas não podem ser concebidas sem a existência das outras, havendo mesmo uma relação de interdependência.

No entanto, a questão da presença da ética nos relacionamentos interorganizacionais encontra-se ainda de maneira periférica, ou nas entrelinhas, nas abordagens dos livros e trabalhos acadêmicos.

Segundo Trasferetti (2006), o tema ética empresarial ainda está por ganhar melhor espaço nos estudos da administração. São, portanto, escassos os trabalhos realizados sobre o tema, nas produções acadêmicas. A limitação ainda é maior quando se trata da ética interorganizacional, pois os trabalhos realizados são na maioria voltados para questões de relações trabalhistas, responsabilidade social e ambiental.

2.1.4 Ética e Responsabilidade Social

De acordo com Trasferetti (2006, p.54), numa abordagem que contempla a responsabilidade social, o foco nas suas pesquisas tem sido o da ética empresarial:

É preciso refletir sobre a responsabilidade social das empresas; aprofundar a ética enquanto formadora de empresas cidadãs; descobrir o papel da ética do mundo das empresas e dos negócios; analisar as relações entre a ética e a prática comercial-lucrativa; o papel das empresas com futuro do planeta; aprofundar as relações entre a ética individual e postura ética; aprofundar as relações entre ética individual e coletiva.

Para Machado Filho e Zylbersztajn (2004), ética e responsabilidade social relacionam-se com a reputação, considerada como um ativo intangível.

Nas conclusões desses autores, os ativos tangíveis são facilmente imitados, ao contrário dos intangíveis, pois estes constituem, ao lado dos ativos tangíveis, na mente do público, incluindo os fornecedores, uma rede interligada de percepções sobre a imagem e reputação da empresa. Os autores vêem a reputação, no entanto, como fator de diferenciação e competitividade.

Afirma Trasferetti (2006, p.127):

Podemos afirmar ainda que uma Ética Empresarial se pauta pela busca da verdade nos negócios, que seja fonte inspiradora de justiça social não pode estar ausente das nossas discussões. [...] Com a globalização a preocupação com a ética empresarial aumentou. Empresas de todas as partes do mundo buscam uma atitude mais ética em seus comportamentos em sociedade.

Em se confirmando tal tendência pela exigência ética em virtude da globalização e de um pensamento mundial cada vez mais exigente, as empresas que terão espaço no mercado serão aquelas que se distinguirem pela postura ética.

Mattar Neto (2004), para abordar a responsabilidade social das empresas, faz a distinção entre *stokeholders* e *stakeholders*. Para ele, *stokeholders* (aqueles que possuem *stocks*, ou seja, ações da empresa) são os destinatários da responsabilidade fiduciária da empresa junto aos seus acionistas, no sentido de dever promover o retorno para os investidores, enquanto que *stakeholders* (aqueles que possuem *stake*, ou seja, risco, interesse ou participação nas empresas) são os destinatários quanto às atividades das organizações. Para o autor, as empresas teriam responsabilidades com a sociedade, incluindo na sua concepção seus distribuidores, fornecedores e até concorrentes. “A noção de responsabilidade corporativa é claramente expandida, as organizações não são responsáveis por proteger apenas seus acionistas, mas também os interesses de todos aqueles que com ela interagem e que são por ela afetados”. (MATTAR NETO, 2004, p.317).

Responsabilidade social é a ideia de que as empresas possuem obrigações para com a sociedade, além de suas obrigações econômicas junto aos acionistas e daquelas prescritas em lei ou contrato. Tanto a ética quanto a responsabilidade social se relacionam à bondade ou moralidade das organizações. No entanto,

ética nos negócios é um conceito mais estreito que se aplica à moralidade das decisões e comportamentos de um indivíduo. A responsabilidade social é um conceito mais amplo que se relaciona ao impacto de uma organização sobre a sociedade e que vai além de fazer o que é ético. Para comportar-se de um modo socialmente responsável, os administradores precisam ter consciência de como suas ações influenciam o ambiente. (DUBRIN, 2001, p.34).

Em termos conceituais Serpa (2006) relaciona Ética com Responsabilidade Social corporativa, como dois conceitos entrelaçados.

O estudo de Serpa (2006) teve como objetivo investigar a diferença entre a valorização que os atuais e futuros gestores (estudantes de administração) de empresas conferem ao papel da ética e da responsabilidade social na eficácia organizacional. Procurou saber de que forma eles se posicionam quanto à importância da ética e da responsabilidade social empresarial. Os resultados apontaram, segundo a autora, para a necessidade de uma maior valorização do papel da ética e da responsabilidade social por parte dos gestores. Já no grupo de estudantes, os resultados mostraram uma tendência de diminuição da valorização da ética e da responsabilidade social, considerando que esses estudantes são potenciais gestores. A autora sugere que nos cursos de administração se ofereçam o ensino da ética, relacionando-o às questões do dia-a-dia das empresas.

2.1.5 Existe ética para empresas?

No tópico anterior foram tratadas as definições de ética, citando a concepção de Camargo (2006) que advoga que a ética não está com a empresa e sim com as pessoas, o que, por sua vez, favorece um ambiente ético nas organizações. Esse argumento leva-nos a formular a seguinte questão: existe ética para empresas? Ou então, existem empresas éticas e empresas não éticas? Drucker (1998) afirma que não existe ética para empresas. Tal declaração de início colocaria abaixo toda e qualquer pretensão de continuar a investigação sobre este tema, já que para o autor “não há uma ética à parte para as empresas, nem precisa haver”. (DRUCKER, 1998, p.367).

No entanto, Drucker (1998), na análise do contexto em que faz tal afirmação, coloca em evidência as pressões e múltiplas cobranças da sociedade, haja vista que empresas não são entidades isoladas do mundo,

pelo contrário como afirmam, por exemplo, Maximiano (2000), Lacombe e Heilborn (2003) e Robbins (2000). Empresas são sistemas abertos que interagem com o ambiente, seja direta ou indiretamente, com a sociedade de modo geral, com públicos específicos de mercado, e com outras empresas, com que constituem redes de relacionamento interorganizacionais. Assim, por diversas razões, afetam o ambiente, de uma maneira ou de outra.

Na abordagem sistêmica, a empresa pode ser vista como órgão que faz parte de um organismo. Para Morgan (2006), a abordagem dos sistemas abertos é baseada no princípio de que as organizações, assim como os organismos, são abertas para o seu ambiente e precisam atingir uma relação apropriada com esse ambiente para poder sobreviver. Neste contexto é que Drucker (1998) constata que as organizações não escapam das cobranças do ambiente. Tal situação é por ele ilustrada com a tradição da voluntariedade, a exemplo dos Estados Unidos, “onde os dirigentes de empresas devem realmente ser incentivados a participar das questões e das entidades comunitárias, bem como a assumir uma liderança responsável nessa área. Contudo, eles nunca deverão ser forçados a tais atividades”. (DRUCKER, 1998, p. 368).

A situação é que os administradores exercem uma função pública. Podem desincumbir-se dela por meio de um intenso trabalho fora da empresa e dentro da comunidade, desde Encargos Reais até a direção dos Escoteiros Locais. Ou poderão exercê-la dentro da própria empresa através de liderança e exemplos. [...] Não há nada que um administrador faça que seja privativo. [...] Os administradores estão na berlinda, com a atenção de todos sobre eles. (DRUCKER, 1992, p.22).

Para Drucker (1998), a ética para uma empresa se resume em: aquilo que não deve ser feito por um indivíduo, também não o deve fazer uma empresa. Explica isto recorrendo a uma frase que indica a primeira responsabilidade de um profissional há 2.500 anos, pelo juramento de Hipócrates, “*primum non nocere* – acima de tudo, não causar mal conscientemente. [...] É a regra básica da ética profissional”. (DRUCKER, 1998, p. 369).

Pessoalmente, o administrador de empresa, mesmo quando executivo-chefe de uma gigantesca corporação, tornou-se singelo e anônimo neste século, apenas um empregado a mais. Em seu conjunto, porém, os administradores de nossas entidades, empresas, universidades, organizações escolares, hospitais e órgãos governamentais, compõem os grupos de liderança da moderna sociedade das organizações. [...] Nessa qualidade, eles precisam ter uma ética, um compromisso e um código. O código correto é aquele instituído há mais de dois mil anos para o primeiro grupo de liderança profissional, o dos médicos: Acima de tudo, não causar mal conscientemente. (DRUCKER, 1998, p.376-377).

Nesse sentido, não causar mal conscientemente (*primum non nocere*) é para Drucker o único mandamento moral para uma empresa, o qual deve orientar todo comportamento e ações. Defende, no entanto, que o executivo não pode perder sua autonomia, cerceado pelas pressões da Responsabilidade Social. O profissional precisa operar com autonomia, na medida em que as suas decisões devem ser confiadas aos seus conhecimentos e discernimento.

Os profissionais são privados, no sentido de gozarem de autonomia e não estarem sujeitos a qualquer controle político ou ideológico. Por outro lado, eles são públicos, no sentido de que o bem estar e a prosperidade dos seus clientes fixam limites ao que ele faz ou diz. (DRUCKER, 1998, p. 369).

Sob este olhar, Drucker (1998) não prescreve nenhuma conduta ética para gestores nem propõe a ética como uma ciência que julga e avalia a moral que se pratica, muito menos recorre às abstrações filosóficas. Apenas adverte para certos cuidados que o administrador deve ter quando se depara com questões polêmicas, como o lucro e as políticas de remuneração dos executivos.

Os empresários de hoje parecem sempre prontos a pedir desculpas pelo lucro que auferem. [...] O lucro não precisa pedir desculpas, como necessidade da economia e da sociedade. Pelo contrário, o que deve fazer o empresário sentir culpa é a falta de produzir o lucro apropriado às funções sociais e econômicas que o lucro, e só ele, pode desempenhar. (DRUCKER, 1998, p.38).

Sobre as políticas de remuneração dos executivos, o perigo está na interpretação popular e, em certas circunstâncias, também nos *stakeholders*, que julgam que o lucro esteja favorecendo a remuneração dos executivos, em

detrimento aos investimentos na própria organização e fins sociais. Os administradores convivem com a hostilidade do público em relação ao lucro, e o argumento que utilizam ao falar ao público é que o lucro não tem justificação satisfatória, nem explicação para sua existência, nem função a desempenhar. O lucro, para a sociedade de modo geral, existe como motivação, como o desejo de alguns capitalistas anônimos, e não uma necessidade imprescindível para a economia (DRUCKER, 1998).

A impressão que o povo tem, contudo, é a de uma desigualdade que cresce a olhos vistos. É uma ilusão perigosa, porque corrói. Destrói a confiança recíproca que deve existir entre os grupos que precisam viver e trabalhar juntos. E só pode desencadear medidas políticas capazes de infligir sérios danos à sociedade, à economia e também ao próprio administrador de empresas. (DRUCKER, 1998, p. 372).

Fica bem claro que para Drucker a empresa deve se preocupar em cumprir seu papel em relação aos clientes, satisfazendo-os.

A autonomia que os administradores precisam, defendida por Drucker (1998), pressupõe liberdade para decidir e remete à concepção filosófica de Cortella (2007), segundo a qual, para agir com ética, se presume agir com liberdade, pois, enquanto os administradores se sentirem obrigados a dar uma resposta para a sociedade, estarão na verdade sendo por ela vigiados. Nesta circunstância, os administradores estão se defendendo apenas de desgastes e não necessariamente agindo por questão ética.

Já Dubrin (2001, p.32) pondera que o administrador deve analisar o contexto de valores do ambiente onde atua. Sugere pensar no grau de impacto que pode causar uma decisão:

Quando se defronta com uma decisão ética complexa, um administrador poderia ser mais bem aconselhado a incorporar todas as três abordagens filosóficas. O administrador pensaria nas consequências da decisão, analisaria suas responsabilidades, obrigações e princípios e as intenções.

No entanto, Srour (2003, p.13) aborda situações de risco moral nas quais a empresa está inserida. “Às vezes, a reflexão ética se cinge a satisfazer o imaginário das empresas: elaboram-se códigos de conduta ou cartas de intenções que nem sempre coincidem com o modo de operar dessas mesmas empresas”. Nesta linha, o autor defende que tal reflexão ética constitui um

ponto de partida para as tomadas de decisões, quando as partes interessadas direta ou indiretamente serão atingidas.

A reflexão ética torna-se um instrumento de trabalho simbólico: intervém de maneira útil no *modus operandi* das empresas e contribui para moldar sua identidade corporativa. [...] O conhecimento ético oferece um quadro de referência para as decisões corporativas, na medida em que exige uma análise de conjunto, induz a mapear os diferentes interesses das partes envolvidas nas empresas e faz com que estes sejam levados em consideração. (SROUR, 2003, p. 14).

Para Srour (2003, p. 52), a ética corporativa é uma exigência na atualidade, pois existe um esforço das empresas em passar para seus clientes uma imagem ética. “Em ambiente competitivo, as empresas têm uma imagem a resguardar, uma reputação, uma marca [...]. A cidadania organizacional pode levar os dirigentes empresariais a agir de forma responsável, em detrimento, até, de suas convicções íntimas”.

Ao contrário do que Drucker (1998) advoga, Srour (2003) vê amplo horizonte para uma conduta ética das empresas, distinguindo as empresas éticas. Para ele, o comportamento ético não se resume em apenas não causar o mal conscientemente (*primum non nocere*), em termos de Drucker. Srour (2003, p.72) vai mais além, discordando da visão puramente econômica. “No cerne da ideologia econômica neoliberal encontra-se a crença de que o egoísmo é ético. [...] De que os vícios privados geram benefícios públicos”. Srour, no entanto, não vê nessa ideia coerência, já que, por si só, se contradiz, quando afirma que, afinal, “o egoísmo é antípoda das posturas éticas na medida em que estas, por definição, são altruístas”.

Empresas éticas seriam aquelas que subordinam suas atividades e estratégias a uma prévia reflexão ética e que agem de forma socialmente responsável; em outras palavras, que são altruístas ao respeitar e promover os interesses dos *stakeholders*. Ocorre que nem sempre as empresas se dedicam a esse tipo de reflexão e nem sempre adotam decisões que levam em consideração os interesses maiores que estão em jogo. (SROUR, 2003, p. 15).

Dessa forma, Srour leva em consideração a condição sistêmica da organização que é afetada pelos fatores externos, mas que também afeta o

ambiente de uma maneira ou de outra. Por isso, exige uma postura além de responsável, altruísta.

As decisões não são inócuas, anódinas ou isentas de consequências: carregam um enorme poder de irradiação pelos efeitos que provocam. Em termos práticos afetam os *stakeholders*, os agentes que mantêm vínculos com dada organização, isto é, os partícipes interessados: [...] na externa, temos os clientes, fornecedores, prestadores de serviços, autoridades governamentais, bancos, credores, concorrentes, mídia, comunidade local e entidades da sociedade civil etc. (SROUR, 2003, p.50).

As decisões têm sua gênese na consciência de seu ator. Os padrões éticos subjacentes são os que inspiram as ações. Na próxima seção, são abordados os tipos de ética e suas correntes, que podem ser aplicadas nas análises do contexto das relações interorganizacionais.

2.1.6. A Ética Deontológica e a Ética Teleológica

Srouer (1994, p.4) identificou duas vertentes sobre ética empresarial, opostas, que entre si se configuram no contexto das organizações: uma, a descritiva, de cunho científico, voltada para o conhecimento antropológico ou sociológico da diversidade cultural e que resgata as inúmeras moralidades que a humanidade conheceu e conhece.

A outra, a prescritiva, de cunho filosófico ou teológico, empenhada em convencionar uma moral universal, cujos valores eternos deveriam inspirar os homens malgrado as contingências de lugar e tempo.

Srouer (1994) distingue três abordagens sobre ética, conforme mostra o quadro 2. “A abordagem de princípio privilegia os valores que suportam as ações; a abordagem de finalidade os fins para os quais as ações são dirigidas; e a abordagem de consequência privilegia as consequências provocadas pelas ações”. (SROUR, 1994, p.14).

Abordagem	Chave	Fundamentação
Finalidade (teleologia)	Propósito do agente	Realiza a finalidade (o fim justifica o meio)
Princípio (deontologia)	Princípio implícito no curso da ação	Realiza um princípio de escopo – universal (o princípio justifica a ação)
Consequências (utilitarismo)	Resultados prováveis da ação proposta	Provoca mais felicidade para o maior número (as consequências justificam a ação)

QUADRO 2 - AS ABORDAGENS ÉTICAS DE SROUR
 FONTE: Srour, 1994

A abordagem da Finalidade está relacionada à moral do oportunismo, que permeia a realidade brasileira; a do Princípio relaciona-se com a moral da integridade; já a ética da responsabilidade (Srour, 2003) procura equacionar as consequências possíveis, buscando o bem ou resultados positivos para a maioria (SROUR, 1994).

Mais tarde, Srour (2003) tece uma abordagem sobre duas teorias sobre ética que dão origem à ética deontológica e à ética Teleológica, baseando-se na obra de Max Weber: A ética da convicção e a ética da responsabilidade.

Escreve Weber: [...] toda atividade orientada pela ética pode ser subordinar-se a duas máximas totalmente diferentes e irreduzivelmente opostas. Ela pode orientar-se pela ética da responsabilidade ou pela ética da convicção. Isso não quer dizer que a ética da convicção seja idêntica à ausência de responsabilidade e a ética da responsabilidade à ausência de convicção. Não se trata evidentemente disso. Todavia, há uma oposição abissal entre a atitude de quem age segundo as máximas da ética da convicção, em linguagem religiosa diremos: 'o cristão faz seu dever e no que diz respeito ao resultado da ação remete-se a Deus', e a atitude de quem age segundo a ética da responsabilidade, que diz: 'devemos responder pelas consequências previsíveis de nossos atos. (WEBER, 1959, p. 172 *apud* Srour, 2003, p.107).

A Ética da Convicção é uma teoria proposta por Max Weber, interpretada por Srour (2003) como deontologia, ou seja, um tratado dos deveres. Essa categoria de ética diz: cumpra suas obrigações ou siga as prescrições. Não aceita os meios-tons nem incertezas. É uma teoria pautada em valores e normas previamente estabelecidas.

Explica Passos (2004, p. 107) que a raiz Etimológica do termo deontólogo, vem do grego – *deon*, que quer dizer o obrigatório, o justo, o adequado, ou de *dontos*, também do grego, que significa necessidade.

No que se refere às tomadas de decisões, na prática, têm caráter dedutivo, por decorrerem da aplicação de princípios ou ideais. Decidir significa obedecer aos valores que foram construídos na consciência; respeitar preceitos, prescrições e normas. “A ética da convicção move os agentes pelo senso do dever e exacerba o cumprimento das prescrições. Exemplo: como empregado, tenho de vestir a camisa da empresa. Os imperativos de consciência guiam estritamente os comportamentos”. (SROUR, 2003, p. 121).

De acordo com Srour (2003, p.140), a Ética da Convicção é uma ética que se preocupa em honrar os deveres, cumprir as obrigações formuladas na consciência. Repousa nas certezas, nos princípios universais, nos imperativos categóricos, nas ordenações incondicionais. Seus adeptos buscam respostas acabadas e das verdades absolutas. É a ética do dever, das virtudes e da tradição.

A segunda teoria proposta por Max Weber, interpretada por Srour (2003), é a Ética da Responsabilidade, também conhecida como teleologia, o estudo dos fins humanos. Caracteriza-se por uma ética pragmática e calculista. Ao contrário da Ética da Convicção que se baseia nos princípios e em dogmas, a Ética da Responsabilidade se concentra nos resultados desejados. Visa o que é concreto.

A ética kantiana tem alguns aspectos próximos da ética deontológica, mas não em todo seu escopo. De acordo com Arruda, Whitaker e Ramos (2003, p. 32), a ética Kantiana, de Immanuel Kant (1724-1804), é fundamentada na ética do dever. Kant ensinava que aspirar ao bem é egoísmo, e o egoísmo não pode fundamentar os valores morais, e que a única atitude não egoísta é a boa vontade, isto é, agir por obrigação. Para Kant, na explicação dos autores, o dever corresponde à lei que provém da razão e se impõe a todo ser racional. Na sua concepção a moralidade não deve depender do bem, mas da intenção.

Kant (1724-1804) formulou três máximas:

- 1- Age sempre como se a máxima da tua ação tivesse que ser erigida em lei universal da natureza;
- 2- Age sempre de tal maneira que trates o humano, em ti ou em outro, como um fim e nunca como um meio. A ideia de fim aqui é expressão do dever, não de seu fundamento. A pessoa deve submeter sua ação à razão, pois é a razão que torna humano o homem;
- 3- Age sempre como se fosses ao mesmo tempo legislador e súdito na república das vontades livres e racionais. Os homens que vivem moralmente formam uma sociedade perfeita em que o princípio é a razão, da qual todos participam. (ARRUDA, WHITAKER e RAMOS 2003, p.33).

Segundo a argumentação de Arruda, Whitaker e Ramos (2003), a doutrina kantiana se mostrou frágil, pelo fato de que tal rigorismo formal, como também é chamado, ou seja, a pura ética do dever pelo dever, iria se acomodar a uma espécie de subjetivismo sociológico, em que o homem considera dever as coisas que mudam, em função das circunstâncias e dos tempos.

Já a Ética da Responsabilidade apresenta duas vertentes, a da finalidade e a utilitarista, na explicação de Srour (2003, p.113-114):

A utilitarista exige que as ações produzam o máximo de bem para o maior número possível (critério da qualidade ou da eficácia) com a maior abrangência populacional (critério da quantidade ou da equidade). Sua máxima recomenda: faça o maior bem para mais gente. A da Finalidade determina que a bondade dos fins justifica as ações empreendidas, desde que coincida com o interesse coletivo, e supõe que todas as medidas necessárias sejam tomadas; sua máxima ordena: alcance objetivos altruístas, custe o que custar.

A ética utilitarista é relativista, pois nela não há norma superior nem critério para saber o que deve ser considerado ético, como na deontológica. “O utilitarismo ou princípio da maior felicidade afirma que as ações são justas, se promovem a felicidade, e injustas, enquanto produzem o contrário da felicidade”. (ARRUDA, WHITAKER e RAMOS, 2003 p.36).

Srour (2003, p.140) explica que a natureza das tomadas de decisões são indutivas, decorrem de uma análise das circunstâncias, sob o cálculo de custos e benefícios. “É uma ética dos propósitos, da razão, dos resultados previsíveis, dos prognósticos, das análises de circunstâncias, dos fatores condicionantes. Enfrenta a vertigem das perguntas e o desafio das soluções relativistas”.

As teorias da Ética do Interesse Próprio e da Ética Convencionada por Nash (2001), em vários pontos, convergem com as teorias da ética da responsabilidade e da convicção e, ao mesmo tempo, com a Ética Teleológica e a Deontológica (Mattar Neto, 2004; Srour, 2003; Arruda, *et al.*, 2003). O modelo básico da Ética do interesse Próprio, segundo Nash (2001, p.57), se coaduna com as características da ética teleológica, conforme mostra o quadro 3.

<i>Propósito:</i> maximizar o retorno
<i>Contrato:</i> atuar dentro das leis e costumes da terra
<i>Premissa básica:</i> o interesse empresarial próprio é aquele que fornece o maior retorno para o maior número de pessoas
<i>Meios primários:</i> medidas tangíveis de eficiência

QUADRO 3 - MODELO DO INTERESSE PRÓPRIO

FONTE: Nash (2001,p.57).

Uma ética empresarial do interesse próprio não motiva, pragmaticamente, os valores orientados para os outros, essenciais ao comportamento razoável e ao sucesso dos negócios, ou, então, tenta motiva-los através de uma lógica tortuosa que nada mais é do que disfuncional. Uma ética de sobrevivência não é uma ética do sucesso. Ele pára na autopreservação em vez de avançar para a criação de valor. No seu extremo máximo, ela cultiva uma ética da ganância do poder. Mais frequentemente e menos radicalmente, tende a construir barreiras entre a equipe que dirige uma empresa e o mundo exterior. [...] Como a Ética do Interesse Próprio evolui historicamente a partir de uma percepção de competitividade universal, os administradores assumem erradamente que esse padrão pode, automaticamente, ser equiparado à competitividade do mercado de hoje. Nada pode estar mais longe da verdade. Como indica o sucesso da globalização, o mercado de hoje exige novas parcerias em vez de inimizades ultrapassadas. (NASH, 2001, p.72).

Por outro lado, a Ética Convencionada (Nash, 2001), conforme o mostra o quadro 4, tem como pontos principais, primeiramente, o Propósito, que consiste em criar e transmitir um valor e atitudes, pois estes não se apresentam explícitos nos contratos formais ou legais; em segundo, o Contrato, que consiste em receber em troca um benefício; em terceiro, como Premissa Motivadora, a criação de relacionamentos mutuamente capacitantes; e, no último ponto, tem como Meio Primário o serviço aos outros.

<i>Propósito:</i> Criar e transmitir um valor
<i>Contrato:</i> receber em troca um benefício
<i>Premissa motivadora:</i> a criação de relacionamentos mutuamente capacitantes
<i>Meio primário:</i> serviço aos outros

QUADRO 4 - A ÉTICA EMPRESARIAL CONVENCIONADA

FONTE: Nash (2001, p.85)

A ética convencionalizada tem suas raízes na deontologia, mas avança em alguns pontos para se tornar possível sua aplicação no campo das organizações, já que a ética deontológica é em princípio utópica.

A Ética Convencionada fornece uma combinação coerente de motivação do lucro e valores altruístas que ajudam a confiança e a cooperação entre as pessoas. Ela tem três aspectos essenciais: 1) percebe como objetivo primário, a criação de valor em suas muitas formas; 2) percebe o lucro e outros retornos sociais não como objetivos dominantes, mas como resultado de outras metas; 3) aborda os problemas empresariais mais em termos de relacionamentos do que de produtos tangíveis. [...] Uma Ética Convencionada enfatiza o serviço aos outros. [...] Difere das abordagens tradicionais não apenas em seu enfoque, mas também nos instrumentos que fazem da conduta moral uma parte ativa da administração. [...] Afasta-se radicalmente das teorias do “engolir ou ser engolido”, “suar ou ser derrotado” para motivação do trabalho duro e da inovação, que servem com tanta frequência em seminários executivos e das análises. [...] Uma Ética Convencionada não apenas promete uma moralidade mais comunitária no pensamento empresarial, como também cria a perspectiva de aumentar o senso de valor próprio do administrador (NASH,2001, p.20 - 21).

Por essa ótica, o propósito é criar e transmitir um valor, de modo que seja perceptível para os outros. Na sua essência contempla as obrigações mútuas, preocupa-se com o bem-estar da outra parte, quando o lucro fica numa condição contratual secundária.

Através da lente da Ética Convencionada:

O retorno é reconhecido como um componente essencial nos negócios, mas o recebimento de um retorno legítimo é absolutamente condicionado à criação e à entrega de valor em relação a outras pessoas. O retorno para si mesmo passa de primeiro propósito para resultado secundário (NASH, 2001, p.72).

A Ética Convencionada a vê como o resultado assumido, e os relacionamentos de prestação de serviço como o veículo primário para solução de problemas. Assim, o administrador começa a ver os negócios não apenas

como um conjunto de medidas da eficiência. Tem como foco a solução de problemas pela lente do relacionamento, visando à manutenção do processo pelo qual as atitudes de serviço traduzem-se em criação de valor, sem deixar de levar em conta produtos e controles.

Pela lente do relacionamento o administrador compreende os problemas e muitos tipos de atividades de negócios, baseando-se na qualidade desses relacionamentos, o que Nash (2001) chama de relacionamento capacitante. O sucesso é medido em termos de relacionamentos.

Comenta a autora que a falta de raciocínio de relacionamento nos negócios é um forte indicador de que muitos administradores devem ficar mais atentos à relevância dos bons relacionamentos.

Nash (2001, p.96) esclarece qual o sentido da Ética Convencionada:

O raciocínio da Ética Convencionada pode fornecer uma visão imediata desses valores, assim como a capacidade de dar respostas ao mercado. [...] O relacionamento com os intermediários que entregam e vendem o produto deve ser justo, ou seja, financeiramente capacitante. O processo de produção deve desenvolver-se dentro de uma estratégia ambiental que permita a viabilidade da comunidade. E assim por diante. Todos esses resultados de relacionamento dependem da confiança, da honestidade e do benefício mútuo. Se esses relacionamentos são capacitantes, ou seja, resultam em um aperfeiçoamento da qualidade de vida do receptor, então, o valor terá sido criado e o retorno será legitimamente recebido. A convenção terá sido cumprida.

Embora a ética convencionada tenha suas características intrínsecas com a ética deontológica (figura 1), é apresentada de forma prescritiva e pragmática, contrariando as perspectivas da deontologia.

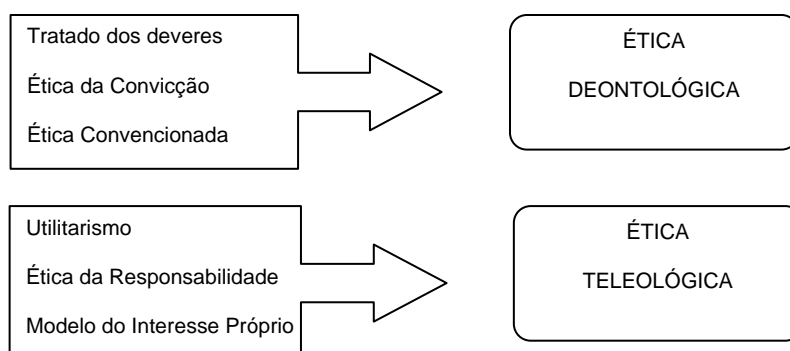


FIGURA 1: RELAÇÃO DAS TEORIAS DA ÉTICA
FONTE: o autor (2009)

A maioria das empresas que produzem ou comercializam bens fornecem associado ao produto algum(s) tipo(s) de serviço(s), em menor ou maior grau, dependendo de cada caso, além das prestadoras exclusivamente de serviços. Nesse contexto, Nash (2001) afirma que quanto mais o negócio tende a ser prestador de serviço, mais peso tem o raciocínio do relacionamento. Comenta que o serviço deve ser ou já é a primeira distinção competitiva para a maioria das empresas.

Nash (2001, p.81-95) também sugere três condições da solução ética dos problemas, ou, conforme a expressão da autora, as três facetas da tomada de decisão gerencial ética, que envolve um conjunto complexo de premissas éticas e cognitivas sobre o propósito da empresa e os meios para executar o propósito mais produtivamente:

Condição 1. Integrar as normas éticas à busca do sucesso econômico. Representa as promessas e as garantias que uma comunidade capitalista faz a seus agentes no campo empresarial, e vice-versa. Em seu cerne, ela trata das obrigações mútuas. [...] Destina-se a ser benéfica tanto para os indivíduos como para a comunidade. [...] O retorno é reconhecido como um componente essencial dos negócios, mas o recebimento de um retorno legítimo é absolutamente condicionado à criação e à entrega de valor em relação a outras pessoas.

Condição 2. Uma atitude orientada para os outros. Não apenas respeita as necessidades de outras pessoas, mas considera-as como o primeiro propósito do pensamento empresarial. [...] Essa orientação não é sinônimo de filantropia. A convenção sugerida apoia-se em uma condição de benefício mútuo. [...] Ela exige que as necessidades do eu seja equilibradas por uma atitude de serviço aos outros. [...] ela enseja os benefícios mútuos através de um conjunto de premissas e orientações psicológicas.

Condição 3. Uma ética de negócios deve ser capaz de motivar o comportamento pragmático e competitivo. A atitude de preocupação universal com os outros pode até superar as inimizades mais arraigadas nos relacionamentos empresariais, tais como a atitude de soterrar o concorrente. O administrador que se concentre não na maneira como os concorrentes tiram o lucro da empresa, mas em como eles servem ao cliente, pode ganhar uma grande vantagem competitiva. Tal atitude é alimentada pelo respeito, não pela difamação.

A Ética Convencionada, segundo Nash (2001, p.105), é pragmática de diversas formas. “Descreve aquilo que geralmente se concorda ser a boa prática dos negócios”. A premissa fundamental da Teoria da Ética

Convencionada proposta por Nash é de que a atividade empresarial é uma atividade social que envolve relacionamentos múltiplos.

Nos quadros 5 e 6, podem ser visualizados os antagonismos dos tipos de ética, segundo suas premissas e características.

TIPO DE ÉTICA	DEONTOLÓGICA	TELEOLÓGICA
CARACTERÍSTICAS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fundamentalista ▪ Baseada em princípios universais ▪ Dogmática ▪ Deveres universais ▪ Imperativos categóricos ▪ Absolutismos dedutivos ▪ Tradicionalista ▪ Utópico 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pragmática ▪ Calculista: analisa custo x benefícios ▪ Critérios da eficácia e da qualidade ▪ Relativista

QUADRO 5: CARACTERÍSTICAS DOS TIPOS DE ÉTICA
FONTE: o autor (2009)

TIPO DE ÉTICA	DEONTOLÓGICA	TELEOLÓGICA
PREMISSAS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fazer o bem em qualquer situação ▪ A intenção vale mais que o resultado em si. ▪ Relações capacitantes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Máximo de bem para o maior número de pessoas ▪ As consequências justificam as ações ▪ O fim justifica os meios ▪ Concentra nos resultados

QUADRO 6: PREMISSAS DOS TIPOS DE ÉTICA
FONTE: o autor (2009)

Passos (2004) analisa o contexto das organizações inseridas no mundo dos negócios, onde constantemente se deparam com situações conflitantes. Ao mesmo tempo em que a empresa busca sua sobrevivência, necessita, portanto, da lucratividade e do ganhar espaço no mercado, devendo trabalhar concomitantemente, esforçando-se, além de passar uma imagem ética para ser de fato ética. “Como tal, a ética empresarial transforma-se em mais um elemento da administração do dia-a-dia, juntamente com as operações e estratégia competitiva”. (AGUILAR, 1996, p.25 *apud* PASSOS, 2004, p.70).

Sempre houve uma tendência de se acreditar que ética e negócios não combinam. Isso porque este é um mundo tido como regido pela ganância, lucratividade ilimitada e pela desonestidade. Entretanto, a vida nas organizações, assim como na sociedade em geral, repousa em valores, pois são eles que vão definir as regras de conduta e as ações a serem ou não realizadas. [...] O descrédito na possibilidade

de as empresas agirem de forma ética decorre do fato de elas virem historicamente seguindo orientações inspiradas em valores econômicos, que as tem feito agir sem escrúpulos na ânsia pelo lucro desmedido e a qualquer preço, diante do que os seres humanos e a realidade social são preteridos. (PASSOS, 2004, p. 65).

Salienta Passos (2004, p.67) que atualmente muitas empresas enfrentam demandas judiciais, litígios, “que têm levado muitas empresas consideradas sólidas à derrocada. Por isso, a ética começa a ser apresentada como a questão número um para muitas empresas de porte e outras menores que se preocupam com sua estabilidade e crescimento”.

A definição de ética nas organizações, segundo Passos (2004, p.66), “significa forma de ser e modo de agir, não de maneira mecânica, mas fruto da reflexão em consonância com a cultura e a filosofia da organização”. Esta definição corresponde ao pensamento de que a ética está nas pessoas que constituem a organização, sejam elas líderes, tomadores de decisões, colaboradores (CAMARGO, 2006), no que se refere à cultura organizacional e a valores legitimados.

Nesse sentido, Leisinger e Schmitt (2001, p.22) corroboram explicando que “a ética empresarial reflete sobre normas e valores efetivamente dominantes em uma empresa, interroga-se pelos fatores qualitativos que fazem com que determinado agir seja um agir bom”.

São, portanto, as pessoas, qualquer que seja o contexto institucional, que têm que ser responsabilizadas como atores morais. Mesmo que dentro de uma instituição, toda decisão esteja acompanhada de um importante elemento de determinação estranha, resultante de uma dada moldura institucional, como, por exemplo, da filosofia da firma, ou do comportamento dos superiores, a decisão não deixa de ser uma decisão ética individual. Nas sociedades não é possível se imaginar nenhuma situação em que coletividades possam ser tratadas como sujeitos da ação. Pelo contrário, os efetivos sujeitos das ações sempre são pessoas individuais. (LEISINGER e SCHMITT, 2001, p. 61).

Leisinger e Schmitt (2001, p.153) acreditam que o perfil ético das pessoas numa organização é que fará se concretizar a conduta ética da organização, com a seguinte conclusão:

Todos os esforços para elevar a qualidade ética do agir empresarial com auxílio de normas empresariais e todas as boas intenções associadas à instituição terão que falhar na prática, quando os colaboradores, sobretudo aqueles que ocupam posições de liderança, apresentam falhas em sua ética individual.

Chanlat (1992, p.69) em seu artigo faz uma abordagem crítica da ética nas relações nas organizações e propõe uma renovação fundamentada sobre o desenvolvimento do que ele denomina ética individual articuladamente com a ética coletiva. Na sua análise, existe o que ele chama de economização das relações humanas, submetida a uma ética utilitária, que não faz justiça à complexidade do comportamento humano. “As relações humanas põem em jogo regras que não são todas da ordem do econômica”. Neste sentido, o autor defende que o “novo *ethos* deve fundamentar-se, ao mesmo tempo, na individualização e na solidariedade e inspirar as estruturas morais e nossos atos individuais e coletivos”.

Na mesma direção, Nash (2001, p.6) define ética nos negócios como: O estudo da forma pela qual normas morais pessoais se aplicam às atividades e aos objetivos da empresa comercial. Não se trata de um padrão moral separado, mas do estudo de como o contexto dos negócios cria seus problemas próprios e exclusivos à pessoa moral que atua como um gerente desse sistema.

Num estudo realizado por Chanlat (1992), foi identificado que o que predomina entre os jovens administradores e mesmo entre executivos mais velhos, particularmente nos Estados Unidos, são atitudes dominadas pela frieza, desligamento e instrumentalidade. O autor cita um trecho de um artigo escrito por Etzioni expressando sua perplexidade por não ter conseguido convencer uma classe de estudantes em administração de que a vida é mais do que uma questão de dinheiro:

O *ethos* que os habita transforma os princípios em diretrizes, a ética em etiqueta, os valores em preferências gustativas, a responsabilidade pessoal em uma aptidão em relações públicas, e a verdade em credibilidade. [...] Uma sociedade onde a moral se confunde com a busca da sobrevivência e da vantagem pessoal. (ETZIONI, *apud* CHANLAT, 1992, p.71).

Mattar Neto (2004) apresenta a distinção entre a ética teleológica e deontológica. Relaciona o utilitarismo ou consequencialismo com a ética teleológica, citando Jeremy Bentham e John Stuart Mill, que defendem que o prazer e a dor deveriam servir de guias éticos. “A utilidade e o valor ético de uma ação deveriam ser medidos em função de sua capacidade de gerar ou

evitar a dor”. (MATTAR NETO, 2004, p.312). Na abordagem deontológica, cita como destaque o filósofo alemão Immanuel Kant, onde as ações teriam valores morais intrínsecos, partindo de princípios.

Entre uma e outra abordagem, conceitos e pensamentos, verifica-se que esta distinção entre a ética teleológica e a deontológica se faz presente, e, é o que dá a tônica na reflexão de ética empresarial. Numa linha teleológica, encontram-se as abordagens pragmáticas, com ênfase nos resultados pretendidos, como, por exemplo, as abordagens de Dubrin (2001).

Uma perspectiva útil na compreensão da ética nos negócios enfatiza a intensidade moral, ou a magnitude de um ato não-ético. Quando um ato não-ético não possui grandes consequências, uma pessoa poderia comportar-se de modo não-ético sem pensar muito. No entanto, se o ato é de grande alcance, a pessoa precisaria abster-se de condutas antiéticas ou ilegais. (DUBRIN, 2001, p. 32).

De acordo com Dubrin (2001, p.32): “a ética é apresentada como guias de ação para auxiliar os administradores a tomar decisões éticas e a conduzir seus atos de modo socialmente responsável”. O autor argumenta que um dos motivos mais importantes de uma conduta ética empresarial é a de que os clientes e fornecedores preferem lidar com empresas éticas. Define que a ética “é o estudo da obrigação moral, ou a separação do certo e do errado”.

Outra abordagem, baseada em exemplos dados por Dubrin (2001, p.32), é a de que antiético se assemelha com ação ilegal, corroborada por Moreira (1999, p.39) que diz que “há um dever ético de cumprir a lei”. Assim como o que é ético tem semelhança ao que é legal.

Tal conceito não se apoia nas abordagens filosóficas nem deontológicas, que consideram a ética a ciência que examina a moral (Sanchez Vásquez, 2002; Camargo, 2006; Srour, 2003); é o ético legalista. Como no caso de dar suborno a um funcionário de governo para obter um contrato para uma determinada empresa, seria, segundo Dubrin, um exemplo antiético. Já um exemplo de uma prática legal, ainda que não-ética para alguns, “é contratar um empregado de um concorrente, sugar-lhe o sangue para ideias competitivas e depois eliminar sua função”. (DUBRIN, 2001, p.32).

Assim como Nash (2001), Srour (1994) e Dubrin (2001) enfatizam a necessidade de a ética ser colocada em prática. Passar do campo filosófico para a mesa das decisões, conforme trata a abordagem subsequente.

2.1.7 Da abstração à prática

Srouf (1994) propõe em seu artigo um despojamento da preocupação voltada para ética abstrata, dos princípios universais, embora seja contextualizada nas suas abordagens. Procura, portanto, clarificar a relação entre ética e negócios, visando elaborar um instrumento de reflexão ética, capaz de orientar os gestores e pessoas envolvidas com negócios. Essa linha caracteriza-se de certa forma como utilitarista, tratando a ética como uma necessidade ou estratégia. “Trata-se, pois, não de dizer o que deve ser feito, mas de indicar como fazer seleções informadas e qual abordagem ética justifica determinado curso de ação”. (SROUR, 1994, p.5).

Também o perfil das abordagens de Nash (2001) caracteriza-se, por um lado, de base teórica com rigor científico, e, por outro lado, como um livro prescritivo, voltado para a prática do cotidiano, numa tentativa de desmistificar o assunto da ética e torná-lo acessível e prático.

Criticando, Srouf (1994, p.6) chama a atenção que na maioria das vezes a literatura da administração aborda a questão ética com apelos e exortações. No seu entendimento, este tipo de discurso “mais constrange do que mobiliza, visto que não lida, pragmaticamente, com as questões ambíguas do dia-a-dia do administrador”.

Mas essas propostas de levar a ética à prática recebem críticas de alguns autores (Camargo, 2006; Sanchez Vásquez, 2002; Passos, 2004), que defendem que a ética jamais pode ser instrumentalizada, sob o risco de se transformar em receitas prontas, de acordo com a conveniência do mercado.

Sugere Srouf (1994) sobre a necessidade de controles e até de sanções pertinentes, para se estabelecer uma conduta moral no ambiente das organizações. Parte do ponto de vista de que as pessoas não são totalmente boas ou totalmente más, e que não basta impor normas de condutas morais, pois as pessoas estão sujeitas a cair no jogo das tentações. Também nisto ele justifica a necessidade de propor um algoritmo, ou seja, um tipo de instrumento que define procedimentos, de reflexão ética para gestores, a fim de evitar ambiguidades.

Srouf vê que os administradores se deparam por muitas vezes com dilemas, “situações nas quais o agente não sabe o que é certo fazer e que

constituem problemas de incerteza ética, pois nem a intuição, nem as normas vigentes assegurar-lhe-ão com absoluta tranquilidade o que fazer”. (SROUR, 1994, p.6).

A função administrativa de tomar decisão, seja em qualquer área da organização, convive frente a frente com o dilema das escolhas, portanto, das questões éticas. Decisões que envolvem ações mercadológicas, negócios com fornecedores ou com concorrentes, novas estratégias, causas trabalhistas, formação de parcerias empresariais, de alianças etc. O desafio da decisão está na escolha do que é melhor para a empresa, porém, respeitando os princípios éticos.

Para esse tipo de situação, Dubrin propõe um modo padrão, que serve de orientação para tomadas de decisões, compreendendo-as, através da base filosófica da ética. Pretendendo decidir entre o certo e o errado, os administradores devem focar: (1) consequências; (2) responsabilidades, obrigações e princípios, ou (3) integridade (TREVINO, Linda K. and NELSON, Katharine A, 1995, p. 66–70; LARUE TONE, Hosmer, 1995, p. 396–397 *apud* DUBRIN, 2001, p.32).

(1) *Focalizando as consequências*: Quando pretendem decidir o que é certo ou errado, as pessoas podem às vezes pensar nas consequências de suas decisões ou ações. De acordo com esse critério, se ninguém é prejudicado, a decisão é ética. Focalizar as consequências é frequentemente conhecido como *utilitarismo*. O tomador de decisão está preocupado com a utilidade da decisão. O que realmente conta é o balanço líquido das boas consequências sobre as ruins. Exemplo: um gerente de uma oficina de automóveis pode decidir que o uso de pára-lamas de baixa qualidade é eticamente errado porque a peça irá enferrujar rapidamente.

(2) *Focalizando as responsabilidades, obrigações e princípios*: é examinar as próprias responsabilidades na tomada de decisões. As teorias subjacentes a essa abordagem são chamadas de *deontológicas*, do grego, *deon*, ou responsabilidade. Baseia-se em princípios universais como honestidade, equidade, justiça e responsabilidade para com as pessoas e a propriedade. [...] os princípios são mais importantes que as consequências.

(3) *Focalizando a integridade (virtudes éticas)*: focaliza o caráter da pessoa envolvida na decisão ou ação. Se a pessoa em questão tem bom caráter, motivação e intenções genuínas, ela está se comportando eticamente. [...] O ambiente do tomador de decisão, ou a comunidade, ajuda a definir o que significa integridade. Você poderia ter critérios éticos mais frouxos para com um vendedor que o aborda para um investimento especulativo do que para com o vice-presidente de um banco que aceitou seu depósito em dinheiro. As virtudes éticas de administradores e profissionais que pertencem a

associações profissionais podem ser julgadas prontamente. Profissões relacionadas com negócios possuem códigos de ética, incluindo contadores, administradores de compras e planejadores financeiros gabaritados. À medida que a pessoa adere aos princípios do código estabelecido, está se comportando eticamente.

Na análise de Srour (1994, p.7), as dificuldades-chaves para os problemas éticos contemporâneos são:

Como equacionar interesses individuais e responsabilidade social; como perseguir a maximização do lucro para a empresa sem ferir os interesses das contrapartes que participam dos ambientes externo e interno dessa empresa; como agir eticamente quando a generalização da mercadoria permeia todos os poros da sociedade e todas as atividades acabam sendo mercantilizadas.

Essas são situações de dilemas que os administradores se deparam, e se veem numa armadilha.

SROUR (1994, p.8) defende a necessidade de haver um referencial ético no mundo dos negócios, haja vista que as empresas participam de um ambiente hostil, onde há pressões advindas dos diversos grupos de interesses: “as decisões empresariais não são neutras, elas afetam as contrapartes do ambiente externo, assim como o interno, por uma razão crucial: todos os agentes coletivos são vulneráveis aos produtos da empresa, sejam eles bens materiais, decisões ou mensagens”.

Para Srour (1994), a necessidade da ética se justifica por se tratar de relação social; “a ética representa uma tomada de posição ideológico-filosófica e remete, em última instância, aos interesses dos agentes sociais envolvidos”. (SROUR, 1994, p11).

Assim, no âmbito empresarial, toda reflexão ética, ao fazer escolhas entre diferentes cursos de ação, é uma forma de legitimação das decisões organizacionais, mas é também uma forma de antecipar as consequências que poderiam ser danosas aos próprios negócios, devido à capacidade de retaliação que a sociedade civil tem desenvolvido cada vez mais. (SROUR, 1994, p.12).

A preocupação de Srour de haver um referencial ético disponível para os gestores é pertinente, porém, desafiador. O autor advoga a ética como uma ciência que emite juízo, podendo correr o risco de ser reduzida a um código de conduta e aos poucos perder a legitimidade, já que, segundo Sanches Vásquez (2002), a ética como ciência não se atrela às doutrinas nem às morais. Como

no Brasil onde, devido a uma cultura pluralista, diversas morais se fazem presentes.

2.1.8 A ética empresarial no Brasil

Abordando o contexto da ética no Brasil, Srour (1994) aponta que os brasileiros confundem ética com legalidade, restringindo-se ao respeito à lei. Sugere que se deve levar em conta que as pressões operadas pela sociedade civil e interesses empresariais precisam ser vinculadas umas às outras. Assim, da visão de legalidade que os empresários brasileiros têm deve evoluir para uma visão de responsabilidade social.

Todas as contrapartes da empresa têm condições de se mobilizar e de retaliar, caso não venha a respeitar suas expectativas ou a satisfazer suas demandas. As empresas agem eticamente em conformidade com a moral socialmente predominante, porque as relações travadas entre empresa e contrapartes são relações de força, relações de poder. [...] Ao lado da função econômica, as empresas desempenham função ética. Os empresários terão que admiti-lo, não por altruísmo nem por repentino *insight* democrático, mas pela imposição das relações de poder presentes. Agir eticamente, então, converte-se em questão de bom senso e em estratégia de sobrevivência. (SROUR, 1994, p.10).

Srour (1994) identifica no Brasil uma dupla moral social: uma, a moral da integridade; outra, a moral do oportunismo. Segundo o autor, a moral da integridade se apoia em valores baseados nas virtudes sagradas, difundida nas escolas e igrejas. É a moral de princípios. Tem sua gênese na ética deontológica, com as particularidades da cultura brasileira.

A moral da integridade exalta as virtudes da honestidade, lealdade e da bondade. Não aparenta uma orientação para a soberba nem muito para a ambição.

Já a moral do oportunismo se pauta em procedimentos tidos como esperteza, vale-tudo, o jeitinho, o calote. É a ética da finalidade, em que os meios justificam os fins. “A moral do oportunismo aparenta ser uma falta de ética, mas constitui uma deformação peculiar da ética da realização pessoal derivada da contribuição protestante”. (SROUR, 1994, p.12).

A moral do oportunismo tem suas premissas explicadas pela ética teleológica. As vertentes da finalidade e o utilitarismo são levados ao extremo,

não em vista da responsabilidade, mas pela falta de escrúpulo, para se atingir um fim a qualquer custo.

Moreira (1999) cita duas correntes de pensamento ético. A corrente dos realistas, que se situa num plano de satisfação intelectual, em que a ética só pode ser praticada por pessoas que já satisfizeram plenamente suas necessidades biológicas primárias; neste caso, os fins justificam os meios. A outra corrente de pensamento ético é a dos idealistas, que defendem que o ideal ético deve estar acima das necessidades primárias, ou seja, os princípios devem ser seguidos em qualquer circunstância econômica ou social. O autor deixa claro que sua linha de pensamento em particular é a idealista.

Para Moreira (1999, p.28) “ética empresarial é o comportamento da empresa – entidade lucrativa, quando ela age em conformidade com os princípios morais e as regras do bem proceder aceitas pela coletividade”.

Argumentando Moreira (1999, p.31) sobre as razões para as organizações seguirem uma conduta ética, em sua opinião, o comportamento ético é a única forma de obtenção de lucro com respaldo da moral. “Esta impõe que a empresa aja com ética em todos os seus relacionamentos, especialmente com clientes, fornecedores, competidores e seu mercado, empregados, governo e público em geral”.

Uma empresa ética incorre em custos menores do que uma antiética. A empresa ética não faz pagamentos irregulares ou imorais, como subornos, compensações indevidas e outros. Exatamente por não fazê-los, ela consegue colocar em prática uma avaliação de desempenho de suas áreas operacionais, mais precisa do que uma empresa antiética. (MOREIRA, 1999, p.31).

Ao observar as tendências do comportamento do consumidor, o clamor da população por transparência na política, respeito à dignidade humana, preservação do meio ambiente, Moreira (1999) acredita que a partir da década de noventa, iniciou-se uma nova Era da Ética, também chamada de Era dos Direitos, que vai ganhando força cada vez mais.

Essa consciência ética cresce a cada dia que passa, como se pode perceber pela grande quantidade de causas submetidas à justiça. Essas causas revelam que em todos os relacionamentos da empresa a sociedade deseja a ética. [...] A Era da Ética será um período nos quais os princípios éticos serão mais amplamente praticados do que hoje (MOREIRA, 1999, p.240-241).

Com semelhança, assim começa o prefácio do livro escrito por Arruda, Whitaker e Ramos (2003): “As empresas precisam de ética. A economia precisa da ética. A sociedade precisa da ética. Espera-se que o século XXI seja o século da ética”.

Trasferetti (2006) relata o resultado de sua pesquisa em algumas das principais bibliotecas no Brasil, sobre o estado da arte em ética empresarial, afirmando que em termos de produção científica, em formato de livro, nesta área há ainda fragilidade do assunto, enquanto verifica-se o desenvolvimento do assunto. Constata como pesquisador em filosofia, procurando o viés da ética empresarial para uma perspectiva sociológica, que o tema “ética empresarial ainda não é considerado, em termos editoriais o mais importante por parte da indústria do livro” (TRASFERETTI, 2006, p.60).

No entanto, o autor admite que nos centros de excelência de pesquisa na área de Economia e Administração, nas grandes universidades das capitais, a ética tem sido abordada para compor uma perspectiva para as empresas. “Neste momento, em que o mundo busca relações mais fraternas com menor desequilíbrio social, a ética empresarial precisa ocupar o seu espaço. [...] Seria altamente produtivo que a ética empresarial entrasse para valer nas reflexões e trabalhos dos estudantes e professores de filosofia”. (TRASFERETTI, 2006, p.64).

Arruda e Navran (2000) apresentam em seu artigo os estudos desenvolvidos desde 1998 pelo Centro de Estudos de Ética nas Organizações (CENE/EAESP/FGV) em parceria com o *Ethics Resource Center*, em Washington, EUA. Conforme os autores, esses indicadores são abordados quanto à sua construção e aplicação no setor industrial. São os indicadores de clima ético a partir do modelo de Navran, orientados a avaliar o grau de eticidade ou nível ético das organizações.

No modelo de Navran, todavia, nenhum indicador contempla as relações interorganizacionais, particularmente com fornecedores e concorrentes. Todos os indicadores estão orientados para o clima organizacional internamente, as relações entre cooperadores, serviço ao cliente, etc. Sua contribuição pode ser considerada alta para dentro de uma

determinada linha de pesquisa, conforme Arruda (2003), mas fica a lacuna na questão ética interorganizacional.

No Brasil existe desde 1998 o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, organização sem fins lucrativos, que tem como associados centenas de empresas em operação no Brasil, de diferentes portes e setores de atividade. Tal realidade evidencia uma preocupação e esforço das organizações de atuar de maneira ética, seja internamente entre dirigentes e colaboradores, em termos de responsabilidade social, e nos relacionamentos entre organizações no mundo dos negócios. Sua função é totalmente voltada para promover o comportamento ético das empresas, como explícita na missão:

A entidade tem como missão mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerirem seus negócios de forma socialmente responsável, tornando-as parceiras na construção de uma sociedade mais próspera e justa. O Instituto Ethos dissemina a prática da responsabilidade social por intermédio de atividades de intercâmbio de experiências, publicações, programas e eventos voltados para seus associados e para a comunidade de negócios em geral.

O Instituto Ethos é parceiro de várias entidades internacionais, entre as quais o *Prince of Wales Business Leadership Forum*, do Reino Unido, e o *Business for Social Responsibility*, organização empresarial sediada nos Estados Unidos que conduz projetos e programas em nível global, buscando incentivar empresas a alcançarem sucesso em seus negócios implementando práticas que respeitem pessoas, comunidades e o meio ambiente.

Também no Brasil, de acordo com Arruda, Whitaker e Ramos (2003), o CENE-FGV-EAESP tem sido um polo de irradiação da ética empresarial, pelas realizações no ensino, pesquisas, publicações e eventos.

Passos (2004, p.77) analisa, no entanto, que atualmente “no Brasil se mantém um modelo organizacional que se pauta na competitividade, no individualismo, na lógica em que o mais importante é vencer, sob qualquer tipo de condição”.

Numa abordagem baseada no humanismo, visão que coloca o ser humano e sua realização em primeiro plano, PASSOS (2004, p.91) prescreve que “diferente do que vem sendo posto em prática, as empresas éticas devem estimular e oportunizar o advento da consciência crítica de seus trabalhadores, clientes e parceiros, e não impor o que lhes é apresentado”. Na sua concepção, Passos (2004) discorda com o modo que a ética é disseminada,

como verdades prontas, sem passar antes para consciência crítica das pessoas envolvidas, as quais devem decidir em que acreditar.

Esse pensamento se coaduna com a ética proposta por Jürgen Habermas, ou seja, a ética do discurso, mencionada pela autora na linha da Escola de Frankfurt. “A consciência crítica é uma ferramenta poderosa contra a racionalização da irracionalidade efetuada pela sociedade industrial, capaz de apresentar o resíduo como necessidade e a destruição como construção”. (PASSOS, 2004, p. 92).

Passos apresenta fundamentos filosóficos de uma empresa ética, centrados na consciência crítica e na emancipação do ser humano. Sua linha se aproxima a uma vertente de democracia e humanismo. Defende que a ética é reflexiva, consciente e comprometida com o bem-estar do ser humano. Porém, apresenta certa fragilidade, pois nem sempre a verdade ou a melhor escolha pode estar com a maioria. “As organizações éticas buscam, na prática, serem honestas, justas, verdadeiras e democráticas, por uma questão de princípio e não de conveniências”. (PASSOS, 2004, p. 92).

No tópico a seguir é tratado o tema das relações interorganizacionais, no qual é possível visualizar quão complexo é tentar pôr em prática a reflexão ética que Passos (2004) argumenta, num terreno minado por múltiplos interesses, mas em que se fala de parcerias e também de cooperação.

2.2 RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS

Relações interorganizacionais compreendem transações comerciais, parcerias de negócios, fornecimento ou aquisição de serviços, concorrência, entre outras situações. Na análise metafórica de Morgan (2006), as organizações não vivem em isolamento nem são autossuficientes. Ao contrário, elas existem como elementos de um ecossistema complexo. Segundo Cordeiro (2008) entre os fatores que caracterizam uma relação interorganizacional estão os números de atores envolvidos, a frequência e a extensão das relações e o objetivo de determinado relacionamento.

Cordeiro (2008, p.7), fundamentada na teoria de Hall (2004), cita pelo menos três razões básicas para o estabelecimento das relações interorganizacionais:

A primeira razão é a necessidade de recursos materiais, produtos, receitas, informações, pessoal, maquinário, entre outros. A segunda é necessidade de apoios institucionais para obtenção de vantagens políticas. E a terceira é a necessidade de aprovação pública para consolidação da legitimidade e credibilidade da organização.

Em razão da delimitação deste trabalho, a abordagem das Relações Interorganizacionais contempla especificamente as relações de empresas industriais com seus fornecedores, subcontratadas e concorrentes, numa classificação de Thiry-Cherques (2003), que denomina responsabilidades contratuais em relacionamento empresa *versus* empresa, incluindo parceiros, fornecedores e concorrentes.

Neste tópico, a ênfase também é dada para outros grupos de interesses que têm algum tipo de relação com a empresa. No enfoque desta distinção, Mattar Neto (2004, p.318) reconhece que os interesses dos acionistas (*stokeholders*) podem divergir dos interesses dos *stakeholders* (incluindo fornecedores, subcontratadas e concorrentes). No entanto, segundo o autor os administradores têm obrigações morais também com os *stakeholders*.

A empresa não é uma entidade autônoma que confronta um ambiente externo, mas antes uma rede de relações entre *stakeholders*. Os *stakeholders* não podem ser pensados como sendo afetados pela empresa sem que sejam, entretanto, essenciais para a identidade básica da organização. A identidade básica da organização não é definida independentemente dos *stakeholders*. [...] Poderíamos dizer que a empresa é a empresa e seus *stakeholders*. Assim o paradoxo dos *stakeholders* aponta para um conflito de interesses que, segundo a perspectiva ética, deve ser resolvido sem privilégios para nenhuma parte. (MATTAR NETO, 2004, p.318).

Já Leisinger e Schmitt (2001) comentam que o conceito de *Stakeholders* evoluiu a partir de uma complementação ao conceito de *shareholders* (acionista); com isso os grupos de interesses foram ampliados para o conceito de *Stakeholders*.

Também Zylbersztajn (2002) considera os *stakeholders* como não-acionistas, incluindo os fornecedores entre outros, que estão envolvidos direta ou indiretamente com a operação da organização.

Na abordagem de Karkotli (2006) sobre o conceito de *stakeholders*, o autor cita várias referências e procura mostrar que a teoria dos *stakeholders* surge como um paradigma mais utilizado. Na evolução dos conceitos, os *stakeholders* não se limitam aos proprietários e acionistas, mas a todos que possuem algum interesse, relacionamento ou expectativa com a organização. “*Stakeholders* são qualquer grupo ou indivíduo que é afetado ou que afeta o alcance dos objetivos das organizações”. (KARKOTLI, 2006, p.16). Assim, nessa categoria são incluídos todos os grupos de interesse da organização, inclusive fornecedores.

Ao transformarem em parceiros os demais *stakeholders*, os acionistas legitimam o negócio e lhe conferem longa vida porque, desde que haja lucidez na montagem da equação, há muitos benefícios a colher. Na economia do conhecimento e no capitalismo social, a inteligência das relações sociais aponta indubitavelmente para a sabedoria ética, ou melhor, para decisões que se orientem pelo respeito aos outros e pela contribuição ao bem-estar coletivo. (SROUR, 2003, p. 411).

Karkotli (2006, p.17) cita definições encontradas nos artigos publicados, que possuem semelhanças entre si. Por exemplo: “Hill e Jones (1998), os *stakeholders* são representados por atores individuais ou por categorias de atores, que possuem interesses e expectativas na existência da organização; Thompson *et al.* (1991) *stakeholders* é qualquer ator (pessoa, grupo ou entidade) que tenha uma relação ou interesses (diretos ou indiretos) com ou sobre a organização”.

Almeida *et al.* (2000) citado por Karkotli (2006), afirmam que os *stakeholders* seriam todos os indivíduos ou grupos que interagem no ambiente, interno e externo à organização, e têm interesse ou uma aposta, ou são afetados, ou ainda têm uma relação direta ou indireta, com ou sobre a organização.

Existe uma inter-relação entre os objetivos específicos dos diferentes *stakeholders* de uma organização. Desta forma, para que estes sejam atingidos será necessário que exista uma reciprocidade entre os interesses da empresa e dos *stakeholders*. Para tal as organizações devem desenvolver estratégias que estimulem o diálogo e a participação de todos os *stakeholders* no processo. (ZADEK *et al.*, 1997 *apud* KARKOTLI, 2006, p.17).

Freeman *et al.* (2002, *apud* Karkotli, 2006, p. 19) descrevem as características da teoria dos *stakeholders*, entre elas, “o estímulo ao compartilhamento de um conjunto de valores, elementos-chave no processo estratégico da organização, entre todos os *stakeholders*”.

A característica de compartilhar os valores com os parceiros de negócios cria condições para os relacionamentos perdurarem. O compartilhamento de valores entre parceiros, uma vez legitimados por esses, dá origem aos princípios éticos que nortearão seus relacionamentos. Estes autores afirmam, segundo Karkotli (2006, p.19), “que a empresa deve gerenciar e avaliar seus *stakeholders* pelo seu poder político e econômico, e que as estratégias da organização devem priorizar determinadas parcerias em detrimento de outras”.

Buscando descobrir quais os fatores que influenciam as empresas a aderirem ao processo de cooperação e como se estruturam os relacionamentos horizontais, Pedroso e Pereira (2006) observam que essas relações são caracterizadas por empresas, cujo objetivo “é alcançar por meio de ações utilitaristas, de cálculo meio e fins, portanto, estratégicas”. Assim, os autores discutem as razões que levam as empresas buscarem coletivamente seus objetivos.

Pedroso e Pereira (2006) identificaram que num ambiente onde todos competiam isoladamente, com a formação de uma associação, obtiveram vantagens para essas empresas. Concluíram que, nas redes estudadas, alguns benefícios que as empresas associadas tiveram dificilmente os teriam individualmente. Outra situação encontrada em seus achados é o fato de a competição passar do foco individual, empresa *versus* empresa, para um confronto entre redes. “Como a realização de ações em conjunto envolve um elevado grau de interdependência entre os agentes, as organizações passam a ter novos direitos e deveres”. (PEDROSO E PEREIRA, 2006, p.5).

Eiriz (2001) propôs uma tipologia de alianças estratégicas, baseada em três domínios de cooperação. Considera, portanto, relações de cooperação e alianças estratégicas sinônimos de uma mesma realidade. O critério definido no artigo de Eiriz foi, em primeiro lugar, considerar as atividades das empresas, embora tenham sido considerados aspectos financeiros e o grau de envolvimento de capital.

Aliança pode ser definida como uma associação, de curta ou longa duração, entre duas ou mais empresas com interesses comuns. Em uma aliança, as empresas cooperam em função de uma necessidade mútua e compartilham habilidades e riscos para atingir um fim comum. [...] Já a Aliança Estratégica é uma associação com uma estratégia de negócios, que dá forma e estrutura à aliança. Possui uma visão que orienta sua gestão e evolução e conta com uma infra-estrutura interna que a sustenta. (LACOMBE e HEILBORN, 2003, p. 507).

Na tipologia de Eiriz (2001), destacamos as alianças estratégicas do domínio técnico / produção, que reúnem algumas ações condizentes com a realidade dos relacionamentos das empresas com seus fornecedores, subcontratadas e concorrentes, conforme mostra o quadro 7:

<p>Consórcio. Esta modalidade estabelece-se entre duas ou mais empresas que possuem capacidades e competências susceptíveis de poderem ser complementadas no desenvolvimento de um projeto técnico de grande envergadura e duração de tempo.</p>
<p>Formação e/ou assistência técnica. Ocorrem com maior frequência em setores em que a base tecnológica é importante. Neste caso, estabelece-se um acordo entre duas ou mais empresas através do qual poderão ser ultrapassadas determinadas lacunas tecnológicas.</p>
<p>Subcontratação. É um tipo de aliança estratégica através do qual uma empresa (contratante) subcontrata a outra (subcontratada) uma parte do seu processo de produção. Deste modo, as operações desenvolvidas por cada um dos parceiros são diferentes.</p>
<p>Acordo de produção conjunta. Quando duas ou mais empresas produzem conjuntamente os mesmos produtos para satisfazer necessidades de mercado às quais não conseguiriam responder individualmente por falta de capacidade.</p>
<p>Acordo de investigação e desenvolvimento. Verifica-se particularmente em setores onde a atividade de investigação e desenvolvimento de novos produtos e processos assume um peso muito importante.</p>
<p>Licenciamento de patentes. Aliança estratégica através da qual uma empresa (concessionária) concede a outra (licenciada) os direitos de exploração de uma patente, produto ou processo de fabricação mediante uma compensação geralmente de carácter financeiro.</p>

QUADRO 7 - TIPOS DE ALIANÇAS ESTRATÉGICAS DO DOMÍNIO TÉCNICO / PRODUÇÃO

FONTE: Eiriz (2001, p.73)

Em outra tipologia de alianças estratégicas, a de domínio comercial proposta por Eiriz (2001), encontram-se os chamados grupos de exportadores, acordo de distribuição, central de compras, entre outros tipos, em que as ações são desenvolvidas entre empresas concorrentes. Na sua pesquisa, Eiriz (2001, p.87) observou que “a intensidade de alianças estratégicas está associada à dimensão das empresas; a intensidade global de alianças estratégicas varia

consoante com o setor de atividade; a importância de cada tipo de aliança estratégica é também variável por setor de atividade; e a importância de cada tipo de aliança estratégica é variável”.

Outro conceito de relacionamento interorganizacional encontra-se no ambiente da produção industrial, abordado por Pinto e Loiola (2007) como redes de produção. Neste caso, conforme os autores, não bastam as empresas estarem relacionadas para caracterizar a existência da rede, é necessário, portanto, haver objetivo comum. Assim, “rede de produção é toda rede interfirmas onde o objetivo é a produção de bens ou serviços a serem disponibilizados para um mesmo cliente final. [...] Redes produtivas de subcontratação são estruturas verticais, onde uma firma contrata outras para executarem determinadas partes da produção”.

Para Lastres e Cassiolato (2005) rede de empresas é definida a partir de um conjunto de articulações entre empresas, que envolvem a realização de transações e/ou o intercâmbio de informações e conhecimentos entre os atores, e podem estar presentes em Arranjos ou Sistemas Produtivos.

Conforme Pinto e Loiola (2007), o comportamento das organizações em rede formam um espectro que varia da competição até a cooperação. Cooperação significa para esses autores: “A tentativa de agregar valor para ambos os lados e a crença no alto comprometimento, em detrimento da desconfiança e da competição, buscando lucros justos para as partes envolvidas. Contribui para a minimização de rivalidades e de comportamentos oportunistas entre as firmas da rede”.

Na mesma linha, Balestrin e Vargas (2004) fazem uma abordagem de redes interorganizacionais com a tipologia de Marcone e Moinet. Antes, reconhece que em função da diversidade de tipologias de rede, constata-se certa ambiguidade ao termo rede.

Marcon e Moinet (2000, *apud* BALESTRIN e VARGAS, 2004) classificam as redes interorganizacionais de PMEs em: (1) Redes Verticais: a dimensão da hierarquia; (2) Redes Horizontais: a dimensão da cooperação; (3) Redes Formais: a dimensão contratual; (4) Redes Informais: a dimensão da convivência.

De acordo com os conceitos de Balestrin e Vargas (2004) é possível relacionar certas características dos Arranjos Produtivos Locais (APLs) com os

formatos de redes horizontais, as formais e as informais, em detrimento, ao menos em algum aspecto bem específico, às redes verticais. Em redes horizontais, caracterizadas pela dimensão da cooperação, encontram-se algumas ações conjuntas, tais como criação de novos mercados, defesa de interesses, consórcios de compra etc.

Em redes formais, os consórcios de exportação são um exemplo de prática em alguns APLs. Em redes informais, distinguem-se pelos interesses mútuos, baseados na cooperação e na confiança entre os atores. “O significado genérico de cooperação é o de trabalhar em comum, envolvendo relações de confiança mútua e coordenação, em níveis diferenciados, entre os atores”. (LASTRES E CASSIOLATO, 2005).

Balestrin e Vargas (2004) definiram um construto teórico sistematizado, que demonstra alguns benefícios que as empresas integrantes de redes conquistam, particularmente as PMEs, evidenciados na pesquisa empírica: aprendizagem coletiva; economias de escala; poder de barganha; ampliação de mercado; economias de escopo e de especialização; redução dos custos de transação; facilitação do processo de inovação.

Nas observações de Borges (2005), uma rede é compreendida a partir de seus elos ou nós. Os nós fortes, segundo o autor, representam os contatos com parceiros, fornecedores, alguns clientes etc. Esses nós ou elos têm como característica a interação frequente, história de relacionamento e relação de intimidade ou de confiança.

Lacombe e Heilborn (2003, p.520) aplicam o termo rede de organizações para exprimir como uma categoria de relações presentes nas associações, parcerias, alianças, alianças estratégicas, subcontratações e contratos com fornecedores. Também consideram a realidade dos aglomerados, *clusters* ou Arranjos Produtivos Locais, por atuarem em conjunto. “As redes tendem as organizações mais econômicas, mais flexíveis e, portanto, mais competitivas, mas também mais vulneráveis em alguns casos”.

Na argumentação de Chang (2003), a capacidade de uma empresa se relacionar com os fornecedores e com outras organizações, se torna cada vez mais imperativa a fim de avançar no processo de inovação de maneira decisiva. Para tanto, as empresas precisam estabelecer uma rede de

relacionamento eficaz com fornecedores, concorrentes, universidades e instituições de pesquisa.

Na abordagem de Anand e Manz (2002) sobre o relacionamento entre empresas clientes e fornecedores, os autores analisam a transferência de conhecimento e informações, e o impacto que o capital social gera sobre o conhecimento externo da empresa, e conseqüentemente sobre o conhecimento interno. Exemplificam o caso da Toyota, que “tratam os fornecedores como parceiros, e investem dinheiro na melhoria das instalações dos fornecedores ou no treinamento de seus funcionários. Tais ações motivam os parceiros e investidores a compartilharem informações de modo proativo com a empresa, dando a ela, desse modo, vantagem competitiva no mercado”.

Chang (2003) propõe que as colaborações interorganizacionais sejam elaboradas em quatro espécies: (1) com a empresa compradora; (2) com a empresa fornecedora; (3) com a empresa concorrente; e (4) outras empresas. Esse processo de cooperação constrói em longo prazo a base da confiança com terceiros. Sugere o autor que as firmas urgentemente precisam aprender como conduzir a cooperação interorganizacional e isto inclui a aprendizagem sobre a escolha de seus parceiros, a construção de confiança mútua e a materialização de benefícios resultantes. Em certas situações a concorrência pode se tornar um aliado estratégico, quando há uma união de forças para superar algumas dificuldades (MAXIMIANO, 2000).

Em outra direção, Blomqvist e Seppanen (2006) propõem a união da teoria da capacidade dinâmica de uma empresa com a teoria da confiança. O aspecto de união central está na capacidade de colaborar, permitido pela confiança, e resultando na utilização de capacidades dinâmicas, tendo em vista a vantagem competitiva da organização. Na visão dos autores, a capacidade da empresa de construir a confiança e conduzir suas redes internas e externas pode ser um fator crítico na vantagem competitiva sustentável.

Para Blomqvist e Seppanen (2006), o desafio da administração de como estabelecer, conquistar e dissolver as relações, e simultaneamente manter uma boa reputação junto ao parceiro potencial, surge hoje nos mercados. A confiança e a capacidade de colaborar permitem a firmas desenvolver, renovar e explorar os seus recursos específicos e combiná-los para ser os seus ativos estratégicos.

Um fator interveniente, a dependência nos relacionamentos interorganizacionais, será tratada a seguir. Este assunto nos dará compreensão de que as organizações podem ter vínculos com outras, onde o poder e a pressão surgem como instrumentos de manipulação.

2.2.1 Dependência e interdependência entre organizações

A dependência de uma organização com outra pode ser visualizada quando a atividade e a sobrevivência de uma empresa dependem diretamente de outra(s) para atuar em seu ramo de negócios. É uma situação possível nos casos das subcontratações ou terceirizações, quando tais empresas desenvolvem atividades específicas, direcionadas a processar alguma etapa da produção para outra(s) empresa(s).

A dependência também se estende nas relações com fornecedores. “A abordagem de sistemas abertos reconhece que as organizações não são autossuficientes. Elas dependem de seu ambiente para os insumos necessários à sua sobrevivência e como escoadouros para absorver seus produtos.” (ROBBINS, 2000, p.499).

Ocorre que geralmente as empresas de subcontratação ou terceirização são iniciadas em função de outras empresas, e às vezes, para uma só. A exemplo do Arranjo Produtivo Local (APL) de bonés em Apucarana, é comum surgirem empresas de subcontratação para trabalhar exclusivamente para outras (CENSO industrial, 2006). Para Brandli *et al.* (1997), “a terceirização é identificada como os processos através do qual as empresas transferem para terceiros suas atividades meio, isto é, atividades de apoio, enquanto a subcontratação refere-se à transferência de atividades fins, caracterizadas pelas etapas do processo produtivo”. Essa diferenciação entre terceirização e subcontratação não se coadunam com os conceitos de Eiriz (2001) e de Pinto e Loiola (2007).

Quando as empresas entre si dependem uma da outra, trata-se na prática de interdependência (Robbins, 2000; Morgan, 2006). Mas quando, unilateralmente, uma (empresa A) depende totalmente da outra (empresa B), pode-se inferir uma dependência (Midlin, 1976; Pugh, Hickson *et al.*, 1963; Machado-da-Silva e Coser, 2006). Mas pode também uma empresa (empresa

A) depender de várias, mais de uma e menos de outras, a exemplo das empresas de subcontratação.

Para SROUR (2003, p. 246) consistem as relações de dependência:

1. Tem caráter assimétrico e hierárquico, além de formar parcerias em que se irmanam prepotência e subserviência, imposição e conformismo;
2. Expressam laços que unem e, a um só tempo, sujeitam tutores e tutelados;
3. Assenta-se em vínculos de lealdade e de fidelidade;
4. Alimentam-se de paternalismo, com o patriarca ou pai-patrão protegendo seus agregados;
5. Reduzem os dependentes à menoridade;
6. Condenam as clientelas a viver reféns do velho mecanismo da troca de favores.

O termo dependência nas relações interorganizacionais não é muito comum na literatura nem no estado da arte. Porém, em vista do estudo exploratório no APL de Apucarana, a que se propõe este trabalho, faz-se necessário observar se nas relações interorganizacionais o fator dependência tem sua relevância, principalmente entre fabricantes e subcontratadas.

Se a empresa contratante ficar muito dependente dos produtos ou serviços do terceirizado, deve tomar providências para diminuir essa dependência. Algumas empresas terceirizam determinados produtos, peças ou serviços, mas contratam mais de uma empresa ou pessoa para fornecê-los, para diminuir a dependência. Outras mantêm pequena parte dos serviços internamente, diminuindo a dependência e aumentando o poder de barganha (LACOMBE e HEILBORN, 2003, p. 514).

No artigo de Midlin (1976) a abordagem de dependência está relacionada à necessidade de recursos de fornecimento de uma empresa para outra. Cita as quatro condições definidas por Blau (1964) que poderiam promover a independência ou evitar a dependência: (1) a disponibilidade e o controle dos recursos estratégicos; (2) a existência de fontes alternativas dos recursos necessários; (3) a capacidade de usar o poder coercitivo, inclusive com base na lei; (4) não necessitar de recursos oferecidos por uma determinada empresa. Mas essas considerações são insuficientes para analisar quando a dependência for inevitável, em vista das várias condições ambientais.

Midlin (1976) baseia seu trabalho nos estudos de Pugh, Hickson *et al.* (1963) em 52 organizações em Birmingham, na Inglaterra, que tratam da dependência de uma organização em relação às outras organizações, elaborada com cinco escalas chamadas de integração vertical.

Variavelmente nas relações interorganizacionais em que há dependência ou interdependência, pode estar presente o exercício de poder de uma sobre outra e de pressões unilaterais ou bilaterais, que dão origem aos conflitos, problemas éticos e até rupturas de contratos.

Machado-da-Silva e Coser (2006) explicam que quando há a condição de dependência, uma organização exerce pressões formais ou informais sobre a outra. As pressões dão origem ao fenômeno do isomorfismo, um dos conceitos que compõem o conteúdo das relações, em que os autores, baseando-se nas contribuições de DiMaggio e Powell (1983) e nos achados de Machado-da-Silva e Fonseca (1996), classificam três tipos: (1) isomorfismo coercitivo; (2) isomorfismo mimético; e (3) isomorfismo normativo.

O isomorfismo coercitivo é resultante de pressões formais e informais exercidas por uma organização sobre outra que se encontra em condição de dependência. Quanto ao isomorfismo mimético, constitui na adoção por parte de determinada organização, de procedimentos e arranjos estruturais implementados por outras organizações, com a finalidade de reduzir a incerteza ocasionada por problemas tecnológicos, objetivos conflitantes e exigências institucionais. [...] Isomorfismo normativo [...] o grau de profissionalização é o fator mais importante como mecanismo normativo a ser considerado para o entendimento das pressões normativas do ambiente. A profissionalização envolve o compartilhamento de um conjunto de normas e rotinas de trabalho pelos membros de uma determinada ocupação (MACHADO-DA-SILVA e COSER, 2006, p.6).

Na existência da dependência de organizações para com outras, o uso do poder pode ser visto como um meio de domínio das situações. Machado-da-Silva e Coser (2006) abordam a relação entre dependência e relações de poder, explicando que a relação de dependência entre os atores é o que mais provoca a incerteza de sobrevivência, no caso de não aderência de conceitos e práticas de outra organização.

Considerando a desigualdade econômica entre os atores dentro de um Arranjo Produtivo Local, onde há ao mesmo tempo concorrência e cooperação, o uso do poder pode ser um fator crítico em relação ao comportamento ético,

dependendo do grau de dependência existente nessas relações. De acordo com FARIA, 2004, p.33:

Poder é a capacidade que tem uma classe social (ou uma sua fração ou segmento), uma categoria social ou um grupo (social ou politicamente organizado) de definir e realizar seus interesses objetivos e intersubjetivos específicos. [...] Trata-se de um jogo de troca que não descarta a chantagem como arma, mas que enfatiza as estratégias defensivas e ofensivas, utilizadas, no primeiro caso, para diminuir a previsibilidade e alargar a autonomia do participante e, no segundo caso, para aumentar a previsibilidade do outro reduzindo sua margem de manobra.

Em outro enfoque abordado por Faria (2004, p.12), o organizacional, encontra-se o estudo de Thompson (1976) sobre o fenômeno do poder, quanto ao relacionamento da empresa com o seu ambiente. Para Thompson: “uma empresa tem poder em relação a um elemento de seu ambiente operacional na medida em que a empresa tem capacidade de satisfazer necessidades desse elemento e na medida em que essa organização monopoliza tal capacidade”. Farias interpreta esta definição como uma ligação direta entre dependência e monopólio.

Kotler (2000, p.521 - 522), com base nas contribuições de Robert Fisher, Elliot Maltz, Bernard Jaworski (1997) e Benson P. Shapiro (1977), aborda poder nas relações dos fabricantes com intermediários. Os fabricantes podem exercer os seguintes tipos de poder para conseguir cooperação:

- **O poder coercitivo** ocorre quando um fabricante ameaça reduzir os investimentos ou encerrar um relacionamento se os intermediários não cooperarem. Esse poder pode ser bastante eficaz se os intermediários forem altamente dependentes do fabricante.
- **O poder de recompensa** ocorre quando o fabricante oferece aos intermediários um benefício adicional para realizarem ações específicas.
- **O poder legitimado** é empregado quando o fabricante exige um comportamento que seja garantido por contrato.
- **O poder de especialista** pode ser aplicado quando o fabricante tem um conhecimento especial que seja valorizado pelos intermediários. Essa é uma forma eficaz de poder, caso os intermediários necessitem dessa ajuda.
- **O poder de referência** ocorre quando o fabricante é tão respeitado que os intermediários se sentem orgulhosos por estarem associados a ele.

Já no caso dos intermediários, segundo Kotler (2000, p.522):

Os intermediários podem visar um relacionamento baseado em cooperação, parceria ou programação de distribuição. A maioria dos fabricantes vê como seu principal desafio conseguir a cooperação dos intermediários. Eles geralmente utilizam táticas de motivação positivas, como margens de lucro mais elevadas, condições especiais, prêmios, verbas para propaganda cooperativa, verbas de exposição e concursos de vendas. Às vezes, aplicam sanções negativas, como ameaçar reduzir margens, aumentar o tempo de entrega ou encerrar o relacionamento. O ponto fraco dessa abordagem é a aplicação grosseira da filosofia de estímulo-resposta.

Brito *et al.* (2008) consideram que o poder ganha força com a formação de coalizões ou redes de influência. Considera-se também que o controle do processo de comunicação e de informações privilegiadas e da estrutura formal, emprego de técnicas de persuasão dos cooperados, distorção de intenções e manipulação do processo decisório, são manifestações de poder. Deutsch (1966, *apud* Faria, 2004, p.4) define poder como:

A capacidade que possui um indivíduo ou uma organização de impor extrapolações ou projeções de sua estrutura interna em seu meio ambiente. O poder não se configura, assim, como centro ou essência da política, mas como um dos seus componentes, um de seus mecanismos importantes que irão acelerar ou conter os danos nos casos em que a influência, o hábito ou a coordenação voluntária tenham falhado ou não tenham logrado servir adequadamente à função de realização dos fins propostos.

Nas circunstâncias das relações entre empresas, a definição citada por Farias considera dois pontos fundamentais quanto ao uso do poder. Um é o fato de uma organização impor extrapolações de sua estrutura interna em seu meio ambiente. Neste caso, a empresa, usufruindo do domínio da tecnologia, conhecimento, capacidade financeira etc., pode usar o poder de barganha nas negociações, quando se percebe alguma dependência ou fragilidade da outra parte, como pode também, de acordo com as definições de Kotler (2000), usar o poder do tipo de recompensa, de especialista, de referência e até o coercitivo. “A dependência de recursos também aparece como vetor para as relações de poder”. (MACHADO-DA-SILVA e COSER, 2006, p.29).

Outro ponto fundamental citado por Faria (2004) se refere como um mecanismo que acelera ou contém os danos, quando existe falha na influência, no hábito ou na coordenação voluntária. Assim, pode-se exemplificar um caso hipotético de uma governança constituída em um Arranjo Produtivo Local, que,

quando se mostra frágil, os atores mais fortes entre os demais participantes fazem uso do poder sobre os mais fracos para realizar seus objetivos.

A definição de poder por Brito *et al.* (2008, p.9) explica esse fenômeno: “o poder não é entendido como resultado de soma zero e sim como fenômeno relacional recíproco que, em determinadas contingências, poderá estar temporariamente em desequilíbrio a favor de uma das partes”.

Também Lacombe e Heilborn (2003, p.513) apontam para um fator crítico nas relações quando envolvem subcontratações, pois, se a empresa que terceiriza não tiver alto poder de barganha, ela poderá ter maior dificuldade quando outras empresas contratantes têm maior poder de barganha sobre a subcontratada. “Com o aumento da competição, sempre será possível contratar outro terceirizado sobre o qual se tenha maior poder de barganha”.

O poder é tratado, então, como um trunfo em um jogo no qual o mesmo tem uma conotação semelhante ao dinheiro ou a posse de uma vantagem tática ou estratégica. A imposição de extrapolações ou projeções da estrutura interna das organizações ou dos indivíduos no ambiente sugere que estes possuem algo, atávico ou genético, capaz de dar direção impositiva às relações externas, seja por meio de autoridade ou de coerção (FARIA, 2004, p.4).

No artigo de Unikowsky e Nique (2001), embora sua pesquisa buscasse estudar as implicações de poder das empresas dentro de um bloco econômico internacional, mesmo assim, os autores retratam o fenômeno na perspectiva das relações interorganizacionais em outras situações, afirmando que a ênfase no papel do poder na determinação das relações supera a ideia de que as organizações funcionam como sistemas integrados e reconhece as tensões existentes entre interesses específicos e organizacionais.

No caso de negociação de preços com fornecedores, podem estar envolvidos certos tipos de pressões, principalmente a influência de poder, necessidade financeira da parte da empresa fornecedora, ou outras situações que podem influenciar o preço do produto ou serviço oferecido. A empresa compradora pode tirar proveito de uma situação desfavorável ou frágil do fornecedor.

O justo valor é o princípio ético aplicável ao preço, como reflexo da máxima integrante do ideal de justiça: atribuir a cada um o que lhe é devido. [...] Não é correto afirmar que o preço acordado com o

fornecedor será ético e justo simplesmente pelo fato de ele aceitá-lo. A aceitação de um preço muitas vezes revela apenas a influência do poder econômico da empresa maior sobre a menor. [...] A empresa ética preocupa-se em remunerar o seu fornecedor com justiça, buscando sempre o justo valor do fornecimento (MOREIRA, 1999, p.119).

Nos achados da pesquisa empírica de Machado-da-Silva e Coser (2006, p.28), confirma-se a dependência, em termos de sobrevivência, de várias organizações com uma determinada organização, que exerce influência de poder:

As relações de poder consistem, para o referido estudo, nas relações de controle e dependência entre os atores, dos canais de comunicação, informações e recursos materiais e imateriais que são importantes dentro de um campo organizacional. Estas relações seriam reforçadas, mantidas ou reproduzidas a partir do esforço dos atores em determinar valores, crenças, regras e conceitos a serem compartilhados e legitimados no campo organizacional e que reforcem um *modus operandi* que dê continuidade ao poder conquistado. [...] É reconhecida a capacidade dos atores de manipular, reinterpretar e contestar estes símbolos e práticas das instituições. A natureza institucional do poder no campo fornece oportunidades tanto para a sua reprodução quanto para a transformação.

Com esse embasamento teórico, pode-se sugerir que quanto maior o grau de dependência de uma organização para com outra, maior é a possibilidade do uso do poder e do exercício de pressões formais ou informais da outra parte.

Dependência e monopólio, tendo em vista as necessidades, constituem a essência do poder. O poder, nesta perspectiva, é a condição de monopolizar os meios de satisfação das necessidades, criando uma relação de dependência entre a empresa A e elementos E de seu ambiente operacional, de forma que sempre que A for detentor desta condição, E estará sujeito a seu poder (FARIA, 2004, p.12).

Enquanto que dependência sinaliza para uma condição de suposta fragilidade de atores ou organizações, o uso do poder e de pressões reflete a conduta de quem possui o controle de situações. No próximo tópico é apresentado um dos fatores intervenientes nas relações interorganizacionais, a confiança, que dependendo de seu grau, pode limitar ou ampliar a relação interorganizacional.

2.2.2 Confiança

Em relacionamentos interorganizacionais a confiança se faz presente como a consequência de uma relação saudável entre duas ou mais empresas, em que acordos cumpridos são reconhecidos pelas partes, havendo, portanto, satisfação entre ambos. “Sem o mínimo de confiança é quase impossível o estabelecimento e a manutenção de relações organizacionais bem-sucedidas por um longo período”. (BECHMANN *et al.*, 2001 *apud* CUNHA e MELO, 2006, p.8).

A confiança se situa no contexto das relações interorganizacionais éticas, pois quando os valores éticos são compartilhados entre os atores, as relações interorganizacionais tendem a ser mais duradouras, propiciando evoluções nas parcerias (MUSKIN, 2000).

Sato (2003, p.2) define confiança como “um conjunto de expectativas compartilhadas por todos aqueles envolvidos em uma troca”. Embora na pesquisa empírica do artigo de Sato (2003, p.8) tenha sido utilizado o método de estudo de um único caso, que restringe generalizações, na sua análise observa-se que:

Já não é mais correta a crença de que o fornecedor deve fazer todas as concessões e o comprador só faz exigências. Pelo contrário, cada vez mais, torna-se muito importante estabelecer uma relação duradoura, de parceria para que exista uma colaboração mútua, principalmente nos momentos de urgência. [...] E percebe-se que a relação de confiança com os fornecedores também se estabelece com o passar do tempo, após um período de convivência. [...] A confiança pode ser observada através da existência de um contrato informal entre as partes. [...] A confiança surge justamente quando a partir do confronto entre as expectativas e a prática nota-se que há uma concordância.

Richardson e Evangelista (2002) observam a necessidade de ajustamento de objetivos estratégicos e das metas corporativas nas alianças, como um dos fatores de sucesso. Identificam que mais de um terço de alianças é cancelado ou negociado de novo antes do fim do seu termo projetado. Afirmam os autores que cada contrato deve guiar os acordos e pagamentos, fatores dos riscos, controle do produto e marcos de projetos, e que as relações prósperas são baseadas em respeito, compreensão e comunicação aberta.

Para Berg (2003), a confiança pode ser vista como um determinante-chave da prosperidade econômica, principalmente devido à sua capacidade para restringir o oportunismo, conter o risco, reduzir preços de transação nas relações interorganizacionais, governança de rede, e assim por diante. A confiança pode ser tão forte, em razão da crença e da experiência dos relacionamentos, que pode até existir sem garantias formais, e os contratos podem ser informais, não por escrito a exemplo das relações de negócios entre empresas japonesas, baseadas na confiança e menos em contratos escritos.

De acordo com as conclusões de Berg (2003), a confiança é um elemento importante na regulamentação das relações entre os agentes e em novas formas de princípios reguladores formais e funções de controle. O autor, com base nas contribuições de Luhmann (1999), afirma que o controle e as regulamentações são processos criativos de confiança: os contratos e os sistemas compensarão a falta de confiança ou tentarão criar a confiança pela fé em controle e planos legais.

Black *et al.* (2002) acreditam que em um cenário interorganizacional a confiança pode ser o principal mecanismo de gestão ou governança. Propuseram um modelo que investiga as interações entre colaboração, confiança, compartilhamento de conhecimentos. Tal esquema identifica três formas de confiança: (1) confiança à base de cálculo (dependendo da capacidade do credor de avaliar a probidade); (2) confiança à base de identidade (baseada em aspecto emocional ou pela proximidade pessoal formado por interação recíproca de longo prazo); e (3) confiança à base de instituição (baseada em fatores institucionais, como cultura organizacional, normas sociais, e sistemas legais que mitigam o risco e apoiam a confiança). Afirmam esses autores que a confiança sem incerteza e risco não é significativa. Desta maneira ela pode ser vista como a expectativa de que o administrador não se comporte de maneira oportunista, mesmo se há estímulos para atuar desta forma.

Para Pinto e Loiola (2007, p.26), transparência, honestidade e relacionamento interpessoal são componentes da confiança:

A transparência é a clareza com que os aspectos relacionados com o funcionamento da rede são divulgados entre as empresas participantes, ao longo do relacionamento. [...] A transparência reduz

a complexidade do sistema de interações entre as firmas, porque cada uma pode conhecer de antemão as condições que regerão as relações e, portanto, melhorar suas expectativas em relação ao futuro, aumentando a confiança recíproca. A Honestidade pode ser um componente porque parece que, quanto mais os acordos forem cumpridos e mais justas forem as resoluções dos conflitos, maior será a confiança depositada nas partes envolvidas. Relacionamento interpessoal corresponde aos tipos de relações que ocorrem entre as pessoas que, representando uma firma, tratam com os representantes das outras firmas.

Pinto e Loiola (2007) constataram que na literatura, a categoria flexibilidade é outra variável importante no comportamento das firmas, por estarem sujeitas a variações da demanda, requerendo capacidade para cooperar produtivamente nestas circunstâncias. Consideram, entretanto, que a flexibilidade é a dimensão complementar da confiança.

Neste contexto, tais situações que se encontram no campo das organizações remetem para a análise no campo da ética dos relacionamentos interorganizacionais, que na próxima parte será abordada.

2.3 ÉTICA NAS RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS

O Instituto Ethos defende de maneira enfática a prática das relações entre empresas baseada em princípios éticos, buscando e obtendo a qualidade nessas relações.

Numa época em que os negócios não podem mais se dar em segredo absoluto, a transparência passou ser a alma do negócio: tornou-se um fator de legitimidade social e um importante atributo positivo para a imagem pública e reputação das empresas. [...] Relações de qualidade constroem-se a partir de valores e condutas capazes de satisfazer necessidades e interesses dos parceiros, gerando valor para todos. Empresas socialmente responsáveis estão mais bem preparadas para assegurar a sustentabilidade em longo prazo dos negócios, por estarem sincronizadas com as novas dinâmicas que afetam a sociedade e o mundo empresarial. O necessário envolvimento de toda a organização na prática da responsabilidade social gera sinergias, precisamente com os públicos dos quais ela tanto depende, que fortalecem seu desempenho global. [...] A adoção de uma postura clara e transparente no que diz respeito aos objetivos e compromissos éticos da empresa fortalece a legitimidade social de suas atividades, refletindo-se positivamente no conjunto de suas relações. (INSTITUTO ETHOS, 2008).

Em relacionamentos entre empresas, sempre há um pacto, formalizado ou não, em maior ou menor grau, em que as condutas devem estar sob o crivo de uma ética, seja qual for seu modelo, legitimada entre os atores, ou seja, aceita e compartilhada entre eles. Portanto, o relacionamento se sustenta enquanto houver o cumprimento do pacto, em termos de reciprocidade. Entretanto, em termos éticos e do ponto de vista moral, o pacto de um relacionamento deve ser vantajoso para todas as partes envolvidas.

Os procedimentos éticos facilitam e solidificam os laços de parcerias empresariais, quer com clientes, quer com fornecedores, quer, ainda, com sócios efetivos ou potenciais. Isso ocorre em função do respeito que um agente ético gera em seus parceiros. (MOREIRA, 1999, p.31-32).

No tópico anterior sobre conceitos de ética, foi possível verificar que a abordagem de ética empresarial tem como enfoque principal a Responsabilidade Social, as questões internas das organizações em relação aos trabalhadores, como também a conduta dos dirigentes junto aos acionistas ou sócios das empresas.

Karkotli (2006, p.125) tem uma visão de responsabilidade social que abrange os benefícios também aos fornecedores:

A responsabilidade social assim considerada supera alguns paradigmas que a confundiram com assistencialismo e filantropia e, de certa forma, limitavam sua atuação, repercussão e acompanhamento pela sociedade, seja ela representada pelos clientes, fornecedores, colaboradores, governos, acionistas etc.

Já o Instituto Ethos (2008), referindo-se à responsabilidade social, recomenda tais atitudes das empresas com seus fornecedores:

A empresa socialmente responsável envolve-se com seus fornecedores e parceiros, cumprindo os contratos estabelecidos e trabalhando pelo aprimoramento de suas relações de parceria. Cabe à empresa transmitir os valores de seu código de conduta a todos os participantes de sua cadeia de fornecedores, tomando-o como orientador em casos de conflitos de interesse. A empresa deve conscientizar-se de seu papel no fortalecimento da cadeia de fornecedores, atuando no desenvolvimento dos elos mais fracos e na valorização da livre concorrência.

Assim, o conceito de responsabilidade social toma um sentido mais amplo, saindo da visão assistencialista que expõe ao risco de empobrecer o conceito, ou ainda pior mascarar atitudes antiéticas de certas empresas com participação em programas de assistencialismo social. As afirmativas de Karkotli (2006), Passos (2004) e defendidas pelo Instituto Ethos, são de que a responsabilidade social emerge de uma reflexão ética mais madura.

Responsabilidades éticas correspondem a atividades, práticas, políticas e comportamentos esperados ou proibidos por membros da sociedade, apesar de não codificados em leis. Elas desenvolvem uma série de normas, padrões ou expectativas de comportamento para atender o que os diversos públicos (*stakeholders*) com as quais a empresa se relaciona consideram legítimo, correto, justo ou de acordo com seus direitos morais ou expectativas. (ASHLEY, 2003, p. 50).

Na concepção de Passos (2004, p.168), a Responsabilidade Social das Empresas “se refere às ações de apoio aos fornecedores, oportunizando seu crescimento e qualificação técnica e ética, através, por exemplo, da disponibilização de informações, promoção de atividades conjuntas, ou exigindo que eles respeitem os direitos trabalhistas, entre outras”. Assim, o conceito de Responsabilidade social abrange outros relacionamentos.

Empresa ética é aquela que conquistou o respeito e a confiança dos seus empregados, clientes, fornecedores, investidores e outros, estabelecendo um equilíbrio aceitável entre seus interesses econômicos e os interesses de todas as partes afetadas, quando toma decisões ou empreende ações. (AGUILAR, 1996, p.26 *apud* PASSOS, 2004, p.93).

Paradoxalmente, no mundo dos negócios que envolvem interesses multilaterais, em que é praticada por tantos a concorrência predatória, vem à tona o tema emergente da ética, da responsabilidade social com fornecedores e com clientes, de empresas concorrentes fazendo parcerias.

2.3.1 Ética com os *stakeholders*

Srouf (1994) comenta o que está em voga nos Estados Unidos:

Ao invés de beneficiar os *shareholders* (acionistas), cumpre ponderar os interesses díspares dos *stakeholders* (partes envolvidas e contrapartes). O primeiro paradigma justifica as escolhas entre vários cursos de ação em função do lucro que propiciam. O segundo paradigma justifica as ações eleitas na medida em que elas maximizam a satisfação das contrapartes. (SROUR, 1994, p.10).

Na mesma direção, conforme exposto na página da internet, os dirigentes do Instituto Ethos (2008) defendem uma visão mais ampla dos grupos de interesse:

A gestão empresarial que tenha como referência apenas os interesses dos acionistas (*shareholders*) revela-se insuficiente no novo contexto. Ele requer uma gestão balizada pelos interesses e contribuições de um conjunto maior de partes interessadas (*stakeholders*). A busca de excelência pelas empresas passa a ter como objetivos a qualidade nas relações e a sustentabilidade econômica, social e ambiental.

Nas circunstâncias dos interesses das partes envolvidas e contrapartes, “emerge a necessidade de equacionar questões das mais variadas complexidades, entre as quais: como compatibilizar lucratividade e respeito às contrapartes? Como deixar de garantir qualidade de bens e serviços?” (SROUR, 1994, p.10).

Leisinger e Schmitt (2001, p.195), após uma ampla reflexão sobre a ética empresarial, prescrevem algumas atitudes éticas nas relações entre fornecedores, bem como entre empresas concorrentes:

As relações de uma empresa com seus fornecedores deve basear-se no respeito e na confiança mútua. Por isso a empresa tem a responsabilidade moral de:

- Na escolha de seus fornecedores, cuidar que eles assumam responsabilidades do ponto de vista social e ecológico, e que suas condições de emprego respeite a dignidade humana;
- Cultivar relações constantes com os fornecedores cujos produtos e serviços sejam competitivos no tocante a valor, qualidade e segurança, e também quanto à confiabilidade;
- Em todas as relações comerciais com fornecedores e parceiros agir com lisura, confiabilidade e fidelidade;
- Evitar pressão e desnecessárias questões jurídicas, ou resolvê-las pacificamente;
- Prestar aos fornecedores e parceiros informações relevantes e incluí-los em processos de planejamento;
- Pagar pontualmente aos fornecedores, como foi acertado.

Quanto à concorrência, Mattar Neto (2004, p.318), referindo-se ao grupo dos *stakeholders*, numa abordagem de microeconomia, cita para sua

fundamentação a convenção de Paris para Proteção da Propriedade Industrial, de 1883, que, em seu artigo 10bis, formalizou a regra geral de que “constitui um ato de concorrência desleal todo ato de concorrência contrário às práticas honestas em matéria industrial ou comercial”. Mattar Neto (2004, p.318) dá sua interpretação:

Sem dúvida, a expressão práticas honestas tem um significado muito subjetivo e amplo, mas as legislações que a disciplinaram não conseguiram utilizar termos mais precisos: princípios de boa-fé (Espanha e Suíça), correção profissional (Itália), boa moral (Alemanha, Grécia e Polônia), princípios da honestidade e transações justas ou moral do mercado da região (Estados Unidos). [...] O artigo 10bis indica como atos de concorrência desleal: os que criem confusão entre concorrentes, os de falsa alegação contra concorrentes e os de indicação ou alegação que induza ao erro o público quanto ao produto, marca ou característica. Passaram também a ser considerados atos de concorrência desleal os de desvio de funcionários e de segredos industriais e comerciais. O desvio fraudulento de clientelas e a atribuição, por meio de propaganda, de recompensa ou distinção falsas, são também considerados atos de concorrência desleal. Uma interessante espécie de concorrência desleal é a concorrência parasitária, em que ocorre imitação contínua e sistemática de um concorrente.

De acordo com Mattar Neto (2004), pode-se pensar também em concorrência desleal envolvendo fornecedores e distribuidores, quando uma das partes age deslealmente. Diante dessa realidade, a filósofa Jacqueline Russ, citada por TRASFERETTI (2006, p.43), duvida da possibilidade da ética prevalecer nos negócios, quando afirma em seu livro *Pensamento Ético Contemporâneo*: “na esfera dos *business* todos os golpes parecem permitidos, dado que a preocupação fundamental de uma firma é, por definição, sua sobrevivência”.

Trasferetti aborda a ética como uma exigência global, uma base de competência empresarial. “Neste mundo marcado pela competição, busca do lucro, fortalecimento do mercado, a ética empresarial precisa ocupar o seu espaço como instância crítica de um ambiente normalmente hostil, mas, ao mesmo tempo, fascinante”. (TRASFERETTI, 2006, p.45).

Moreira (1999, p.92) numa abordagem particularmente legalista se refere às relações com a concorrência, o que consiste em atos, atitudes e contatos. Para tanto, a autor resume quais os deveres éticos relativos à concorrência, nos quais são todos eles refletidos em princípios legais: lutar a

favor e não criar obstáculos para a materialização da concorrência perfeita; não incorrer em prática anticoncorrencial; e não abusar do poder econômico. “Em matéria de concorrência, ferir a ética significa violar a lei e sujeitar-se a penalidades severas”. A lei n.º 8.884, de 11/06/94, que dispõe sobre as relações com a concorrência, conforme o anexo 01, é citada por Moreira.

Os concorrentes fazem contatos entre si, geralmente visando parcerias. Junto a esses contatos entre concorrentes, Moreira (1999, p.107-108) inclui o relacionamento entre as pessoas, em feiras de exposições e em associações de classe. Por conseguinte, indica os princípios para estabelecer limites éticos para esses contatos, conforme é demonstrado com mais detalhes no quadro 8: “não revelar, não obter e não se utilizar, no caso de conhecimento involuntário, dos dados concorrenciais”.

Em feiras de exposições, o autor orienta que a obtenção do conhecimento espontâneo demonstrado pelo concorrente ao público geral não é considerado antiético, porém, nas exposições fechadas, deve haver o respeito dos concorrentes. No ambiente das associações de classe, segundo o autor, não se podem ensejar acordos ilegítimos entre concorrentes e nem troca de informações sobre dados da concorrência.

Contato	Princípio Ético
Entre pessoas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Não revelar, não obter e não se utilizar, no caso de conhecimento involuntário, dos dados concorrenciais. ▪ Não deve haver qualquer referência, por qualquer das partes, a qualquer dado concorrencial, seja essa referência expressa ou tácita, direta ou indireta. ▪ Nenhum meio que contenha um dado concorrencial deve ser tornado disponível para outras pessoas de outras organizações. ▪ Nenhum empregado deve tentar ter acesso aos dados e meios físicos que contenham informações dos concorrentes.
Em Feiras e Exposições	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nas exposições fechadas, deve haver o respeito dos concorrentes, e obter o conhecimento da tecnologia só quando permitido pelo concorrente.
Nas associações de classe	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Não se podem ensejar acordos ilegítimos entre concorrentes e nem troca de informações sobre dados da concorrência. ▪ Não permitir, exigir, pedir ou influenciar para que a entidade se desvie dos seus reais objetivos. ▪ Não revelar e nem obter, nos contatos com os concorrentes ou a entidade, quaisquer dados da concorrência, exceto quando tais informações se destinarem a compor demonstrações consolidadas sobre o setor a todos os membros da entidade. ▪ Não permitir nem concordar que os contatos na entidade se transformem em qualquer tipo de acordo proibido entre concorrentes. ▪ Zelar para que todas as atividades e reuniões da entidade sejam adequadamente registradas.

QUADRO 8 - LIMITES ÉTICOS EM CONTATOS COM A CONCORRÊNCIA

FONTE: O autor. Adaptado à abordagem de Moreira (1999)

Diante do exposto, surge uma indagação: para que haja uma conduta ética entre os atores, deveria haver um mecanismo de controle, articulado por um conselho ou pela governança? No próximo tópico, alguns autores defendem essa proposição.

2.3.2 Mecanismos de controle

Srouf (1994) defende que a prevenção contra atitudes não éticas se dá somente por mecanismos de controle das condições operativas, mediante sanções, visando coibir abusos e práticas oportunistas. “Para tanto é aconselhável haver prévio consenso em torno de um código de ética que possa autenticar as opções axiológicas da empresa e seja expressão da cultura organizacional praticada.” (SROUR, 1994, p.18).

A empresa ética não se furta, todavia, a rever o teor de um compromisso com ela assumido por um fornecedor, em caso de alteração das circunstâncias originalmente contratadas [...], por exemplo, quando, por circunstâncias alheias à vontade do fornecedor, o cumprimento de um contrato se torna excessivamente oneroso, rompendo o equilíbrio financeiro e econômico do relacionamento. [...] A empresa ética procura resolver as controvérsias com seus fornecedores através de negociação baseada na boa-fé. Quando estas se revelam infrutíferas, a empresa ética busca um mecanismo alternativo de resolução de disputas, como a arbitragem ou a mediação. Em nenhuma hipótese tira vantagem da morosidade da justiça. (MOREIRA, 1999. p.123).

O termo boa-fé no texto acima destacado de Moreira (1999), em si, é subjetivo. Mas podemos interpretá-lo como um ato que normalmente é visto como honesto, sem intenção de dolo ao parceiro.

Os mecanismos de controle defendidos por Srour (1994) devem estar orientados para constituir um sistema que compreende: leis e normas dissuasórias, com instância arbitral; auditorias preventivas; comissões multipartes que reúnam representantes dos interesses contraditórios; absoluta transparência e publicidade dos processos de tomada de decisão; educação e treino a fim de que os participantes interajam com aquilo que tenha sido legitimado através de um consenso.

Contudo, Srour ressalta que é difícil prescrever um algoritmo como um instrumento que seja capaz de orientação com profundidade à reflexão ética, tendo em vista que no âmbito das organizações pode predominar a abordagem ética de Princípio, ou a de Finalidade ou a de Consequência, dependendo dos interesses presentes e da cultura organizacional.

O algoritmo da reflexão ética defendido por Srour (1994), conforme demonstrado no quadro 9, em que o autor sugere sete passos, “preciosos, em si mesmos, para assegurar a coesão da cultura organizacional e dar consistência de decisão empresarial”. (SROUR, 1994, p.20).

Passo	Do que trata	Critério
1º	Levantar todas as informações sobre a situação a ser analisada.	Identificar o que é verdadeiro ou falso.
2º	Alinhar os cursos de ação alternativos e os meios que serão usados, os métodos factíveis (como fazer?).	Caracterizar o que é lícito e o que é ilícito.
3º	Identificar os juízos de valor (ideais imperativos) que embasam os vários cursos de ação que se apresentam. (Por que fazer isso e não outra coisa?).	Remete ao reputado pelos agentes como sendo justo ou injusto.
4º	Descobrir as crenças, os pressupostos ou os atos de fé que sustentam os valores enunciados.	O que os agentes consideram como válido ou inválido.
5º	Imaginar e clarificar as consequências prováveis do curso de ação que se pretende adotar.	Avaliar o que é positivo ou negativo para tais e quais agentes.
6º	Rastrear os interesses em disputa e identificar quais agentes poderão ser beneficiados e quais poderão ser prejudicados.	Indica quem se beneficia ou sai prejudicado.
7º	Escolher um determinado curso de ação. (O que deve ser feito?).	Remete ao que parece certo ou errado para os agentes da reflexão.

Quadro 9 - MODELO DE ALGORITMO DE REFLEXÃO ÉTICA DE SROUR
 FONTE: O autor. Adaptado ao modelo de Srouer (1994).

Srouer (1994) afirma que é imperativo que a ética seja politizada, isto é, seja legitimada por um processo democrático, participativo, de modo que seja possível ser entendido e incorporado pelos agentes.

Sem mecanismos democráticos de contracontrole, manejados por organizações voluntárias, não se terá a prevalência de uma moral da responsabilidade social ou de uma moral da integridade, pois, mais do que uma opção da consciência individual, essas morais são resultado da mobilização política da cidadania. (SROUR, 1994, p.21).

Muskin (2000) apresenta alguns exemplos de problemas e/ou violações éticas, dentro de um padrão proposto no contexto: conflito de interesse, suborno, informações falsas, apropriação de bens intangíveis, não execução de acordos, exploração de poder, de modo coercitivo ou abusivo.

2.4 ARRANJO PRODUTIVO LOCAL

O Arranjo Produtivo Local (APL) é um campo privilegiado para estudos sobre relacionamentos interorganizacionais, em vista da proximidade geográfica das empresas, ramos de atividades interligados e fatores culturais

próprios. Surgem daí, vários fenômenos sociais, como cooperação ao lado da competição, entre outros.

2.4.1 Conceitos e características

O surgimento de concentrações de empresas industriais de uma mesma especialização setorial produtiva, com proximidade geográfica, pode ser visto como um formato de relacionamentos interorganizacionais pelo aspecto de cooperação entre seus participantes (MARTINI, 2006). O termo Arranjo Produtivo Local – APL é designado para definir um tipo de aglomerado de firmas industriais, que se forma em diversas regiões.

Arranjos Produtivos Locais são aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais - com foco em um conjunto específico de atividades econômicas - que apresentam vínculos mesmo que incipientes. Geralmente envolvem a participação e a interação de empresas - que podem ser desde produtoras de bens e serviços finais até fornecedoras de insumos e equipamentos, prestadoras de consultoria e serviços, comercializadoras, clientes, entre outros, e suas variadas formas de representação e associação. Incluem também diversas outras instituições públicas e privadas voltadas para: formação e capacitação de recursos humanos, como escolas técnicas e universidades; pesquisa, desenvolvimento e engenharia; política, promoção e financiamento. (CASSIOLATO e LASTRES, 2003).

Percebe-se que a formação de um APL não surge de maneira intencional ou planejada. A formação de um APL é uma consequência, ao longo do tempo, de empreendedores de uma mesma região geográfica, que percebem a oportunidade de negócio, geralmente por se basearem em outro(s) empreendedor(s) que descobriram a vocação da localidade para exploração de um setor industrial (NEGRÃO, 2006). “Uma ideia torna-se fonte de outras ideias novas” (CAMPOS, 2006, p.11). A cooperação e a confiança entre os agentes se desenvolvem aos poucos, proporcionando um ambiente favorável dentro de um APL (ALBAGLI e BRITO, 2003).

Para a direção da Fiep (2008):

Arranjo Produtivo Local - APL é o termo que se usa para definir uma aglomeração de empresas com a mesma especialização produtiva e que se localiza em um mesmo espaço geográfico. Os APLs mantêm vínculos de articulação,

interação, cooperação e aprendizagem entre si, contando também com apoio de instituições locais como Governo, associações empresariais, instituições de crédito, ensino e pesquisa.

De acordo com o trabalho publicado pelo Ipardes (Arranjos Produtivos Locais, 2006), entre as características importantes observadas nas aglomerações, incluindo APLs, estão:

- Especialização produtiva;
- Micro, pequenas e médias empresas presentes na aglomeração;
- Emprego gerado pela atividade – em quantidade e (ou) qualidade;
- Divisão de trabalho entre as empresas, indicando certa cooperação e (ou) interação produtiva;
- Potencial inovativo da atividade;
- Formas de aprendizado e grau de disseminação de conhecimentos especializados;
- Densidade da cadeia produtiva local ou regional, expressa pelo número de classes de atividades afins;
- Nível de compra local como indicativo de encadeamentos produtivos e renda internalizada no Estado ou região;
- Destino da produção, com inserção no mercado nacional ou externo, indicando capacidade competitiva das empresas locais;
- Organização institucional (instituições de apoio, associações de classe, serviços especializados, formação de mão-de-obra);
- Estrutura de governança presente no sistema, mesmo que informal;
- Protagonismo local;
- Existência de liderança local (pessoa ou instituição) que mobilize os empresários locais.

Segundo a abordagem de Campos (2006, p.23):

A aproximação geográfica possibilita o surgimento de outras atividades subsidiárias. A presença de fornecedores de bens e serviços, portanto, constitui-se em importante fonte de economias, especialmente quanto ao processo de conhecimento gerado mediante as relações entre firmas e seus fornecedores.

Nos APLs existe um estímulo que parte da própria dinâmica do setor produtivo local, para que os empreendedores percebam as oportunidades, e aos poucos empresas fornecedoras surjam já como parceiras de outras. De acordo com os estudos do Censo industrial do APL de confecção de bonés de Apucarana, os Arranjos Produtivos Locais são uma ampliação do conceito tradicional de cadeia produtiva para o conjunto das atividades correlatas ou de apoio, produzido em geral em uma determinada região. A pesquisa define os elementos-chaves que resumem as consequências dos relacionamentos em um APL:

1. Aglomeração produtiva local, que gera economias externas, complementaridade e vantagens locacionais;
2. Eficiência coletiva, advinda da atuação cooperativa entre os agentes;
3. Conhecimento tácito local acumulado, conhecimento não codificável, gerado e acumulado por meios das várias formas de aprendizagem dos trabalhadores e empresários;
4. Localidade, identidade cultural e do protagonismo dos atores na formação do capital social e na governança, bem como a articulação global-local.

Schmitt *et al.* (2003) sugerem no seu artigo a distinção dos tipos de aglomerados, muitas vezes tidos como sinônimos. Considerando a realidade brasileira, procuram esses os autores as definições para *Clusters*, Sistemas Locais de Produção e Arranjos Produtivos Locais. A particularidade dos Arranjos Produtivos Locais – APLs, além da concentração geográfica, é que contam com fornecedores especializados, instituições de ensino, associações de classe, instituições governamentais, além de realçar a presença em alto grau de cooperação, vínculos, interação e confiança.

Arranjo Produtivo Local é um aglomerado de empresas de um determinado segmento de atividade que concentra também um conjunto de organizações e instituições provedoras de insumos e serviços que aumentam a eficiência coletiva e a integração entre os agentes. (SCHMITT *et al.*, 2003).

No caso dos Sistemas Locais de Produção (SLPs), segundo Schmitt *et al.* (2003), a articulação e os vínculos são mais consistentes, há fortes relacionamentos entre os participantes, com potencial de capacidade inovativa endógena. Apontam os autores para a possibilidade de transição de um sistema (APL) para outro (SLP), afirmação que se coaduna com os conceitos de Barros e Moreira (2006).

Já Negrão (2006), citando Noronha e Turchi (2005), usa a denominação de APL para designar de forma generalizada, particularmente no Brasil, qualquer aglomerado produtivo, não considerando o grau de articulação entre os atores nem outros fatores pertinentes.

Também Cassiolato e Lastres (2003) investigam os formatos de aglomerados, num estudo sobre as tipologias, em que distinguem os Sistemas Produtivos dos Arranjos Produtivos. Os autores destacam, entretanto, as interações entre atores dentro de um APL, sendo que as relações técnicas, formais ou informais, geralmente visam adquirir, gerar e difundir conhecimentos. Tais arranjos comumente apresentam fortes vínculos envolvendo agentes localizados no mesmo território. É por esta perspectiva nos relacionamentos que se dá a ênfase nas pesquisas de Cassiolato e Lastres (2003), nas quais, tais relações privilegiam “os fluxos de conhecimentos, em particular na sua dimensão tácita; os processos de aprendizado para as capacitações produtivas, organizacionais e inovativa; a importância da proximidade geográfica e identidade histórica, institucional, social e cultural como fontes de diversidade e vantagens competitivas”.

Para Scheffer *et al.* (2008), a proximidade geográfica favorece relacionamentos de maior profundidade entre os agentes. Observam os autores que o compartilhamento dos fluxos de informação, normas e valores sociais locais entre a vizinhança, reduz os custos de transmissão e de transação do conhecimento, e isto se dá pelo fato de existir grau elevado de confiança nas relações entre os participantes de um APL, o que favorece o desenvolvimento de um ambiente inovativo.

Cunha e Pereira (2006) dão um particular enfoque nas relações de complementaridade e interdependência entre as empresas participantes do APL. Na mesma visão de Scheffer *et al.* (2008), as relações ganham força na

medida em que os custos percebidos forem minimizados. Nesse sentido, Cunha e Pereira (2006) identificam nos APLs elementos de competitividade, a especialização voltada para a inovação, divisão de tarefas entre as empresas e espaço para a ação conjunta das empresas.

Na abordagem de Negrão (2006), a cooperação multilateral e outras formas de cooperação, complementaridade e interdependência, são fatores que explicam o sucesso de um APL. Neste aspecto, corrobora a abordagem de Lastres e Cassiolato (2005), em que os Arranjos Produtivos são mais propícios a desenvolverem-se em ambientes favoráveis à interação, cooperação e confiança entre os atores.

Para Lastres e Cassiolato (2005, p.11), a cooperação nos Arranjos Produtivos Locais pode ocorrer por meio de:

- Intercâmbio sistemático de informações produtivas, tecnológicas e mercadológicas (com clientes, fornecedores, concorrentes e outros);
- Interação de vários tipos, envolvendo empresas e outras organizações, por meio de programas comuns de treinamento, realização de eventos/feiras, cursos e seminários, entre outros;
- Integração de competências, por meio da realização de projetos conjuntos, incluindo desde melhoria de produtos e processos até pesquisa e desenvolvimento propriamente dita, entre empresas e destas com outras organizações.

Nos APLs a governança se faz presente e se constitui em função de coordenar, intervir e promover a participação dos agentes direta e/ou indiretamente ligados ao processo produtivo e estratégico, articular e possibilitar a participação e atuação conjunta do capital social, entre outras ações, conjuntamente elaboradas com a participação dos atores (CENSO industrial do APL de confecção de bonés de Apucarana, 2006).

Presume-se que os fatores liderança e confiança são essenciais na constituição da governança em um APL. “Apesar de não ser fácil criar e organizar atividades cooperativas entre empresas concorrentes, o papel do APL, mais precisamente de sua governança, elemento nuclear agregador das ações no APL e com função de harmonizar interesses”. (NEGRÃO, 2006).

Barbosa e Medeiros (2005) pesquisaram os mecanismos presentes na coordenação das redes de relações interorganizacionais. Apresentam o esquema analítico com três níveis de estruturas de coordenação, que definem três tipos de relações. As meso-estruturas abrangem um sistema particular de

arranjo e se referem às formas assumidas pelo arranjo interorganizacional (APL, por exemplo), sendo relativas ao nível da implementação. Os exemplos propostos para formas de composição das redes solidárias são as tribos, clãs e comunas coletivas; para as redes baseadas em relações de mercado são citadas as alianças, *joint ventures* e, nas redes baseadas em comando, encontram-se os programas e projetos.

Barbosa e Medeiros (2005) afirmam que nos mecanismos de coordenação das redes de relações interorganizacionais, quando há a ausência de comunicação e de troca de informações entre os implementadores, existe uma forte centralização com atividades verticalizadas, por não haver indícios de interdependência entre as demais organizações.

No contexto das abordagens conceituais de APL, identificam-se algumas palavras-chaves capturadas: relacionamentos interorganizacionais, confiança, parcerias, cooperação, sinergia, especialização produtiva, conhecimento tácito e capacidade inovativa endógena.

Os APLs têm um papel fundamental no desenvolvimento econômico, social e tecnológico de uma região, beneficiando todas as empresas e engajando comunidades locais, centros de tecnologia e pesquisa, instituições de ensino e entidades públicas ou privadas. Tudo isso possibilita a geração de maior competência às empresas, maior competitividade e inserção em novos mercados, inclusive externos. As empresas instaladas em APLs exercem o aprendizado coletivo, a troca de informações, a eficiência coletiva e o aumento da competitividade. (FIEP, 2008).

No estado do Paraná são vinte APLs consolidados, de acordo com a Fiep, como mostra a figura 2: Confecções (Cianorte, Maringá, Sudoeste e Londrina); Bonés (Apucarana), Móveis (Arapongas e Sudoeste), Derivados da Mandioca (Paranavaí), Madeira e Esquadrias (União da Vitória), Malhas (Imbituva), Metais Sanitários (Loanda), Moda Bebê (Terra Roxa), Cal e Calcário (Região Metropolitana de Curitiba), Equipamentos e Implementos Agrícolas (Cascavel e região), Tecnologia de Informação (Londrina), Instrumentos Médicos – Odontológicos (Campo Mourão), Software (Curitiba, Maringá e Sudoeste) e Alumínio (Sudoeste). Estão em fase de prospecção e planejamento outros APLs: Instrumentos Médico-odontológicos (Curitiba), Louças e Porcelanas (Campo Largo), Sistemas de Armazenagem e Logística (Ponta Grossa) e Móveis (Umuarama) (FIEP, 2008).

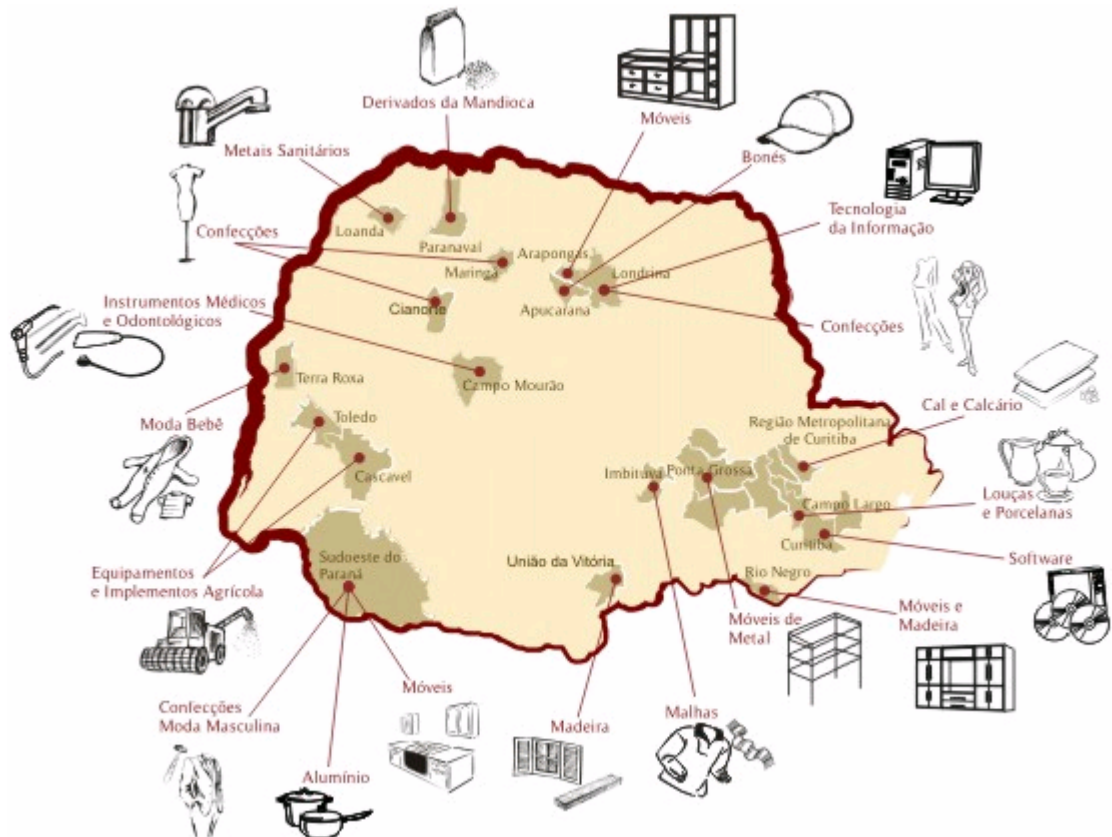


FIGURA 2 – MAPA DOS APLs DO PARANÁ.

FONTE: Fiep

De acordo com Negrão (2006), os APLs no Brasil surgem como uma alternativa para o desenvolvimento econômico, sobretudo por sua característica de cooperação e organização entre empresas, gerando o desenvolvimento de soluções próprias e locais. Assim, a atenção dispensada tanto pelo Ipardes como pela Federação das Indústrias do Estado do Paraná (Fiep) pelos Arranjos Produtivos Locais demonstra sua importância no contexto do desenvolvimento regional.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Neste capítulo são apresentados: a metodologia utilizada na pesquisa empírica, a estratégia de pesquisa, o método utilizado, a classificação da pesquisa, o nível de análise, a unidade de análise, as definições constitutivas e operacionais, os procedimentos de coleta de dados e análise dos dados coletados.

A investigação ocorreu em empresas integrantes de um Arranjo Produtivo Local (APL) do setor de confecções de bonés em Apucarana – PR, tendo como matéria principal a ética nos relacionamentos entre essas empresas.

A análise de dados obtidos pelas entrevistas com os atores diretamente envolvidos nas relações interorganizacionais teve como apoio as contribuições de Miles e Huberman (2007). Sugerem esses autores uma análise prévia dos dados, que acontece entre uma e outra coleta, o que possibilita identificar novas hipóteses que surgem durante a pesquisa. Godoi *et al.* (2006, p.134, 137) também sugerem esta forma para se conduzir a coleta de dados durante a pesquisa qualitativa:

À medida que as entrevistas vão sendo realizadas, o roteiro pode ser aperfeiçoado ou modificado em função da necessidade de se obter outros tipos de dados. [...] A análise não é a última fase do processo de pesquisa; ela é concomitante com a coleta de dados e torna-se, além de paralela à coleta, integrada aos próprios dados.

Por isso, a coleta de dados e a análise prévia foram simultâneas, até alcançar um nível satisfatório de base de dados para a análise final. Quando numa coleta de dados foi identificada alguma tendência ou até mesmo um possível achado, na opinião de um entrevistado, isso serviu como ponto a ser explorado nas entrevistas subsequentes.

Conforme a recomendação de Miles e Huberman (2007), todas as anotações feitas durante as entrevistas, reconstruções de diálogos, foram convertidas em anotações sucintas, de forma mais clarificada e compreensível. As várias abreviações e sinalizações feitas rapidamente durante as entrevistas em blocos de anotações foram a partir desse processo todas esboçadas.

Com as orientações metodológicas de Miles e Huberman (2007), as reconstruções dos diálogos das entrevistas foram bem sucedidas, sem desvio de significados nem a perda de elementos importantes. Ao descrevê-las, foi-se identificando códigos, que na sequência deram lugar às categorias de análise.

Durante as entrevistas foi importante observar e tentar compreender o mundo dos entrevistados, onde eles se apoiam para elaborar seus conceitos, opiniões e crenças. E, principalmente pelo fato de o assunto ser complexo, confidencial e delicado (GODOI, 2006).

3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

Qual a influência da ética nos relacionamentos interorganizacionais no Arranjo Produtivo Local da confecção de bonés em Apucarana?

3.1.1 Perguntas de Pesquisa

Com base nos objetivos específicos definidos, são as seguintes as questões de pesquisa que orientaram o estudo.

- Como se caracterizam os relacionamentos interorganizacionais do Arranjo Produtivo Local da confecção de bonés em Apucarana?
- Qual é o papel estratégico dos relacionamentos na consecução dos objetivos organizacionais?
- Qual é a influência da ética na formação e desenvolvimento dos relacionamentos interorganizacionais?

Quais são as ambiguidades e discrepâncias entre o discurso referente à ética e a prática nos negócios?

3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA

3.2.1 Estratégia de pesquisa

Estudo de Caso

Considerando Estudo de Caso como uma estratégia de pesquisa em administração, pode-se entender como um meio de investigar um fenômeno a partir de uma organização ou de um grupo de organizações (APL), uma situação em si, tratando-a como um caso de natureza bem específica.

Segundo Merriam (1988 *apud* Godoi *et al.*, 2006, pg. 119), “os pesquisadores geralmente utilizam o estudo de caso quando desejam compreender uma situação em profundidade, enfatizando seu significado para os vários envolvidos”. Tendo em vista que o próprio tema sugere maior profundidade possível, em virtude da necessidade de investigar a ética nas relações interorganizacionais, estreitamente relacionada com as relações interpessoais, em seus aspectos subjetivos, propôs-se então um estudo de caso no Arranjo Produtivo Local (APL) do setor de confecções de bonés em Apucarana – PR.

Stake (2000 *apud* Godoi *et al.*, 2006, pg. 139) afirma que: “um caso é relevante e importante por si mesmo, não havendo necessidade de o pesquisador indagar-se acerca da sua possibilidade de generalização para outros casos”. Embora o estudo de caso reserve a perspectiva da não generalização para outros casos, o tema questão ética nas relações interorganizacionais é pertinente para um amplo contexto das organizações, e, a partir dessa pesquisa, uma novos elementos teóricos poderão ser propícios para outros estudos. Trata-se, entretanto, conforme a concepção de Yin (2001), de uma generalização analítica, referente aos aspectos do modelo teórico encontrado, e não de um elemento de amostra estatística.

O APL é um campo onde se encontram, em função de suas características, diversas facetas de comportamento interorganizacional, portanto, privilegiado para vários estudos, fator que influenciou na escolha deste local para a pesquisa empírica. De acordo com Godoi *et al.* (2006, pg. 139), o fenômeno estudado compartilha do mesmo ambiente e da mesma

experiência, muitas vezes em situações de uma mesma natureza, sendo possível presumir que cada organização reage de modo e grau diferente.

A pesquisa com estudo de caso dá-se pela natureza do tema em estudo. De acordo com Yin (2001, p.32), o estudo de caso é “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. O fenômeno estudado, a conduta ética nas relações interorganizacionais, intenta abordar um aspecto particular da ética. Para se alcançar tal pretensão de pesquisa, as organizações e os atores (dirigentes) dentro do APL foram o foco das investigações.

Godoi (2006, p.121) destaca a heurística como uma característica do estudo de caso, pois propicia ao pesquisador a compreensão e descoberta de novos significados para aquilo que está sendo estudado. Tal característica sugere ao pesquisador se utilizar de certo grau de sensibilidade, para que possa identificar o surgimento de novos significados, ou *insights*, como explica Godoi.

3.2.2 Método de Pesquisa

Abordagem Qualitativa

A abordagem qualitativa permite explorar através de vários ângulos o fenômeno social. Tem como foco as peculiaridades e as relações entre os elementos (VERGARA, 2005). Entre as características da pesquisa qualitativa, apresentadas por Godoi (2006), destaca-se o pesquisador como um instrumento primário para a coleta e análise de dados.

Sendo de natureza qualitativa, cada pesquisador tem uma estratégia particular a ser posta em prática, e naturalmente o ponto de exploração passa a ser divergente de um para outro pesquisador. Esse fator, por si mesmo, não diminui o potencial de investigação do estudo de caso, mas coloca a competência e a sensibilidade do pesquisador como um quesito essencial para esta modalidade de pesquisa. A habilidade do pesquisador deve ser verificada especialmente nas entrevistas e nas descrições das entrevistas, bem como em outras observações e análise da situação.

3.2.3 Classificação da Pesquisa

A característica da pesquisa é definida como descritiva. O fenômeno social que envolve ética nos relacionamentos interorganizacionais é relatado com detalhes. Por ser um fenômeno pouco estudado, pretende-se, como sugere GODOI *et al.* (2006, p.124): “formar uma base de dados para futuros trabalhos comparativos e de formulação de teoria”.

O fenômeno social em questão é explorado mediante a análise de conteúdo dos discursos, decisões e condutas dos dirigentes, pertinentes aos relacionamentos interorganizacionais.

3.2.4. Nível de Análise

O nível de análise tem como corte as relações interorganizacionais, delimitado nos seguintes tipos de relacionamentos: (1) entre empresas fabricantes concorrentes; (2) empresas fabricantes com as empresas subcontratadas; e (3) empresas fabricantes com seus fornecedores. No centro dessas relações estão as empresas fabricantes, conforme ilustra a figura 3.

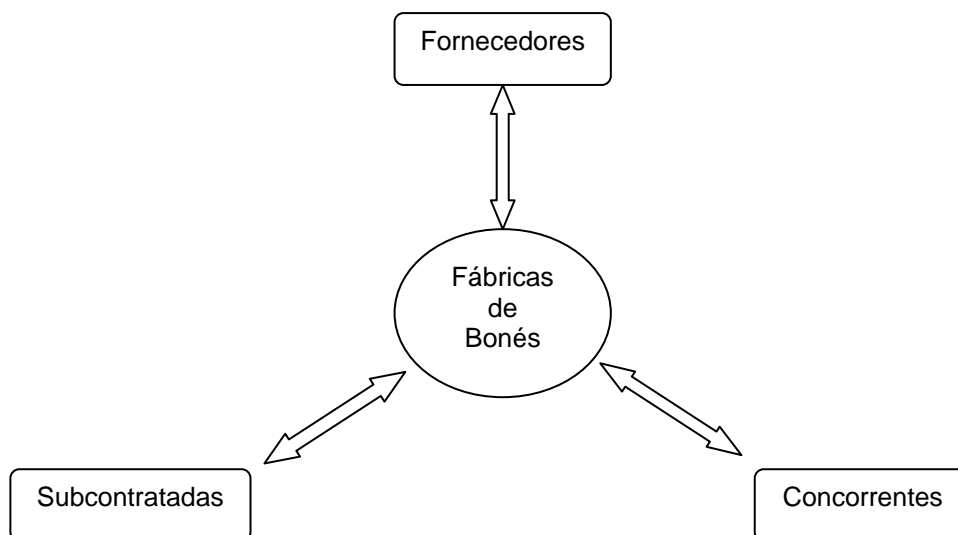


FIGURA 3: Tipos de relações interorganizacionais para pesquisa

FONTE: o autor (2009).

3.2.5 Unidades de Análise

As unidades de análise escolhidas foram as organizações integrantes do APL, tendo seus respectivos dirigentes como principais atores a serem pesquisados. As entrevistas foram realizadas somente com um único dirigente de cada empresa, que tem como atribuição a definição das políticas e a gestão dos relacionamentos interorganizacionais. Foi considerado que na maioria das empresas as principais atividades administrativas são centralizadas, sendo em geral os proprietários os principais dirigentes.

As entrevistas foram feitas junto à governança e a algumas empresas de cada grupo, que representam os três tipos de relacionamentos, até se alcançar a saturação ou satisfação do que se pretendia investigar. A escolha da governança se deu pelo fato de se situar como um observatório dos fatos do cotidiano das empresas do APL.

Foram oito fábricas de bonés, três fornecedores e oito empresas subcontratadas que foram pesquisadas. A coleta de dados e a análise ocorreram concomitantemente, e, então, foi possível chegar ao nível de satisfação. “A análise só termina quando novos dados nada mais acrescentam. Neste ponto diz-se que o processo analítico exauriu dos dados”. (GODOI *et al.*, 2006, p.137).

3.2.6 Estratégia de Análise

Análise de Conteúdo

A estratégia utilizada foi a Análise de Conteúdo, com corte transversal. Vergara (2005, p.15) considera essa técnica apropriada “para o tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema”. Inclui-se nesta técnica a transcrição de entrevistas semiestruturadas, já que foram o único instrumento de coleta de dados.

Para isso, foi elaborada uma série de perguntas semiestruturadas para o estudo de caso, descritas no anexo nº. 2, derivadas do problema de pesquisa, em consonância com o objetivo geral e os objetivos específicos.

3.3 Definições Constitutivas (D.C.) e Operacionais (D.O.)

São as seguintes as categorias de análise que foram aplicadas às Definições Constitutivas:

2. Relacionamentos Interorganizacionais
 - a. Teoria das Relações interorganizacionais
 - b. O fator Confiança
 - c. O fator dependência

3. A Ética nas Relações Interorganizacionais
 - a. A influência da ética nas relações interorganizacionais
 - b. A Ética Deontológica e a Ética Teleológica
 - c. A dupla moral brasileira

Com estas Categorias de análises, o trabalho explora as Definições Constitutivas e Operacionais, como seguem:

Relacionamentos interorganizacionais

D.C: São as empresas que interagem no ambiente e têm interesse, ou uma aposta, ou são afetados, ou ainda têm uma relação direta ou indireta com ou sobre a organização. E, para que estes sejam atingidos é necessário que exista uma reciprocidade entre os interesses da empresa com seus parceiros (KARKOTLI, 2006; EIRIZ, 2001; BALESTRIN e VARGAS, 2004).

D.O: Foi descrito como as empresas fazem acordos de parcerias entre si, considerando os interesses multilaterais e a reciprocidade desses acordos.

O fator Confiança

D.C: O fator confiança, com perspectivas duradouras, em que as expectativas são satisfeitas, propiciando evoluções nas parcerias (SATO, 2003).

D.O: Foi analisada através das entrevistas se o fator confiança nas parcerias se sobrepõe às formalidades contratuais.

O fator dependência

D.C: A constatação de dependência de uma organização à outra fica sujeita a pressões e ao uso do poder (MACHADO-DA-SILVA e COSER, 2006). O poder nas relações de dependência pode ser usado de forma coercitiva, para pressionar fornecedores, compradores e terceirizadas ou subcontratadas, a fim de privilegiar uma única parte interessada (FARIA, 2001; KOTLER, 2000).

D.O: Foram entrevistadas todas as partes envolvidas, e, após, se fez um cruzamento dos dados, de modo que foi possível identificar se há situações de dependência, e se o uso de pressões e do poder são fatores que interferem nas relações.

A Ética nas Relações Interorganizacionais

A influência da ética nas relações interorganizacionais

D.C: Seja qual for a vertente ou tipo de ética subjacente nas relações interorganizacionais, ela tem sua influência nas decisões e práticas do cotidiano das organizações, justamente porque as decisões empresariais sempre afetam pessoas ou organizações. Conforme (MOREIRA, 1999): "a solidez dos laços ou elos nas relações entre empresas estão sujeitos à conduta ética entre os atores".

D.O: Foi investigada a partir de entrevistas, de qual a importância percebida pelos dirigentes, e se a ética é ou não um fator influente nas relações interorganizacionais, por meio da análise nas relações de concorrência, cooperação, confiança, dependência e nos rompimentos.

A Ética Deontológica e a Ética Teleológica

D.C: A Ética Deontológica é baseada em princípios universais, nos imperativos categóricos e nas ordenações incondicionais. E a Ética Teleológica tem relação com a ética utilitarista. A ideia central é de que a moralidade das ações não

está nas intenções, mas nos fins. No seu extremo máximo, cultiva a ganância pelo poder (SROUR, 2003; MATAR NETO, 2004; NASH, 2001).

D.O: As entrevistas foram realizadas com a governança e com os dirigentes das empresas, com a tarefa de identificar qual a inclinação para uma dessas correntes éticas.

A dupla moral brasileira

D.C: A moral da integridade é baseada nas virtudes sagradas, nos princípios universais. É uma moral que tem origem na Ética Deontológica, com particularidades da cultura brasileira. A moral do oportunismo se apoia em procedimentos como esperteza, o jeitinho, vale-tudo, o calote (SROUR, 1994).

D.O.: As entrevistas foram realizadas com a governança e com os dirigentes das empresas, com a tarefa de verificar se há inclinação para uma dessas correntes da dupla moral brasileira.

3.4 Procedimentos de coleta de dados

Os dados coletados num estudo de caso têm como fontes a observação, entrevistas, documentos, registros em arquivos, observação direta, observação participante e artefatos físicos, que podem ser reunidos em três grupos: observação, entrevistas e documentos (GODOI *et al.*, 2006). O procedimento dessa pesquisa foi unicamente a entrevista semiestruturada. Descartaram-se os procedimentos de observação, como documentos, por exemplo. Primeiro, se existirem, certamente são confidenciais e inacessíveis, por se tratarem de questões delicadas inerentes à ética. Segundo, o interesse maior é a opinião e os relatos dos próprios atores.

Os dados primários foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas, utilizando-se de um roteiro com questões (anexo 2) abrangendo os objetivos que foram definidos, como também a observação do pesquisador quanto aos sinais e expressões emitidos durante as entrevistas pelos entrevistados.

As entrevistas semiestruturadas têm sido a fonte de informação mais utilizada (GODOI *et al.*, 2006), principalmente quando o assunto é complexo, pouco explorado e confidencial. Para que a obtenção de dados seja satisfatória, não se pode esperar a boa vontade do entrevistado tão somente. Cabe ao pesquisador ter o bom senso de escolher a hora apropriada, a pessoa mais indicada para ser entrevistada, o que perguntar e como perguntar, de modo que nada possa causar barreiras e eventual constrangimento durante a entrevista, ainda mais se tratando de questões delicadas.

O pesquisador precisa ter o discernimento para perceber a sinceridade das respostas do entrevistado. Uma entrevista semiestruturada sugere questões e perguntas não muito rígidas, que possam em determinado momento da entrevista, se desdobrar para alcançar novas informações.

Pode-se proceder à coleta de dados por meio de entrevistas com anotações simultâneas ou notas manuscritas durante o diálogo entre o pesquisador e o entrevistado, ou então por meio de gravações que serão transcritas depois (MILES e HUBERMAN, 2007). Para essa pesquisa, foi decidido não utilizar gravações nas entrevistas, considerando que assuntos relacionados à ética são em geral delicados, quando o entrevistado fará alusões às situações, às vezes indesejáveis, que tenham ocorrido, sempre envolvendo outras pessoas, por estar se tratando de relacionamentos interorganizacionais, em geral, com questões de foro íntimo.

O registro da entrevista pode ser feito por meio de gravações direta ou de anotações realizadas pelo entrevistador durante o processo. Embora o uso da gravação seja recomendado, uma vez que registra todas as expressões orais, ele só deverá ocorrer se houver a autorização do entrevistado. Complementarmente, é importante realizar anotações (durante a entrevista e depois dela) de aspectos relativos à forma de emissão das respostas pelos sujeitos e ao próprio andamento da entrevista. (GODOI *et al.*, 2006, p. 135).

A escolha por coletar dados das entrevistas através de notas manuscritas durante a entrevista também tem o respaldo de Creswell (2007, pg. 194), o qual orienta a reconstrução dos diálogos após as entrevistas, o que é feito neste trabalho.

Nas observações como fonte de dados, orienta Creswell (200, p.190-191):

O pesquisador toma notas de campo sobre comportamento e atividades das pessoas no local da pesquisa. Nestas notas, o pesquisador registra, de uma maneira não-estruturada, as atividades no local de pesquisa. [...] Útil para explorar tópicos que podem ser desconfortáveis para os participantes discutirem.

Nesta tarefa, procura-se descrever o perfil dos atores, as reconstruções de diálogo, se for necessário, eventos ou situações que possam ocorrer enquanto a entrevista estiver ocorrendo e registro das impressões percebidas.

De acordo com Godoi *et al.* (2006), na observação, a rigor da pesquisa qualitativa, o papel do observador não segue uma norma rígida. O “olho clínico” do pesquisador que deve procurar sinais, comportamentos, eventos, situações, artefatos, que, por si, tenham significado para sua pesquisa. Seja qual for o caráter de observação, todos os dados passarão pela interpretação unicamente do observador, por isso, a isenção de qualquer motivo influenciador é fundamental.

A pesquisa foi realizada com a governança e com os três grupos de organizações, que constituem, entre si, os três tipos de relacionamentos, cujo formato da análise de conteúdo está representado no quadro 10:

1º grupo: A entrevista foi dirigida ao coordenador da governança do APL. Foram aplicadas questões com o propósito de saber quais as suas percepções e observações sobre a conduta ética nesses relacionamentos interorganizacionais dentro do APL.

2º grupo: As entrevistas ocorreram nas empresas fabricantes de bonés com seus respectivos dirigentes. Nestas, foram aplicadas as questões sobre: (a) qual a conduta ética no relacionamento com as subcontratadas e qual a percepção que esses têm da conduta ética das subcontratadas em relação às suas empresas; (b) qual a conduta ética no relacionamento com os fornecedores e qual a percepção que esses têm da conduta ética dos fornecedores em relação às suas empresas; (c) qual a conduta ética no relacionamento com os concorrentes e qual a percepção que esses têm da conduta ética dos concorrentes em relação às suas empresas.

3º grupo: As entrevistas ocorreram nas empresas subcontratadas com seus respectivos dirigentes. Nestas, foram aplicadas as questões sobre qual a conduta ética no relacionamento com as empresas (fábricas de bonés)

contratantes e qual a percepção que esses têm da conduta ética das contratantes em relação às suas empresas.

4º grupo: As entrevistas ocorreram nas empresas fornecedoras para as empresas fabricantes, com seus respectivos dirigentes. Nestas, foram aplicadas as questões sobre qual a conduta ética no relacionamento com as empresas (fábricas de bonés) compradoras e qual a percepção que esses têm da conduta ética dessas empresas compradoras em relação às suas empresas.

Entrevistas com Corte Transversal			
Nível de Análise	Unidade de Análise		
Relação entre fábricas de bonés concorrentes	Dirigentes das fábricas de bonés	Governança	
Relação entre fábricas e subcontratadas	Dirigentes das fábricas de bonés	Governança	Dirigentes das empresas subcontratadas
Relação entre fábricas e fornecedores	Dirigentes das fábricas de bonés	Governança	Dirigentes das empresas fornecedoras

QUADRO 10 - FORMATO DA ANÁLISE DE CONTEÚDO

FONTE: Autor

O roteiro de entrevistas foi formado por quatro partes:

- A primeira parte procurou descrever como se caracterizam os relacionamentos interorganizacionais do Arranjo Produtivo Local da indústria de bonés em Apucarana;
- A segunda parte buscou identificar qual é o papel estratégico dos relacionamentos na consecução dos objetivos organizacionais;
- A terceira parte buscou identificar qual é a influência da ética na formação e desenvolvimento dos relacionamentos interorganizacionais;
- A quarta parte procurou identificar quais são as ambiguidades e discrepâncias entre o discurso referente à ética e a prática nos negócios.

3.5 Procedimentos no tratamento e Análise dos dados

Dos passos propostos por Creswell (2007, p.195-196), três foram considerados no tratamento dos dados:

- Organização e preparação dos dados para análise. Envolve a transcrição das entrevistas, das notas das observações de campo;
- Leitura dos dados a fim de obter um sentido geral das informações e refletir sobre seu sentido global;
- Processo de codificação, quando se procederá à segmentação de partes de textos em categorias, à rotulação de termos usados em linguagem real dos entrevistados.

A análise dos dados foi feita em duas fases:

Na primeira fase, foi feita uma análise dos dados empíricos, confrontando as percepções dos atores entrevistados, com relação aos significados, e a percepção que cada dirigente tem de seus parceiros. Dessa forma, foi possível identificar os conceitos e as vertentes da ética presente nas empresas escolhidas para a pesquisa.

Na segunda fase, os dados foram analisados utilizando-se da estratégia de Análise de Conteúdo, cruzando-se os dados empíricos, obtidos das entrevistas, com as categorias de análise pré-definidas na base teórica.

A análise dos dados coletados consistiu em extrair sentido dos dados (CRESWELL, 2007), com procedimentos interpretativos, e dos dados obtidos das entrevistas, confrontados com a base teórica.

Na análise, levou-se em conta o recurso da interação linguística, na intenção de captar maiores revelações das entrevistas. De acordo com Godoi *et al.* (2006), a interação linguística favorece a análise dos dados, devendo o entrevistador observar as reações do entrevistado diante das perguntas e as considerar como revelações úteis, além de incentivar o entrevistado com gestos e expressões faciais, criando certa empatia. Ainda conforme os autores, no momento decisivo da interpretação, o entrevistador entra em cena. Nesse momento ele tem que incluir uma dimensão reflexiva. A interpretação começa já durante a própria entrevista, espontaneamente. É preciso estar advertido

para o fato e guardar-se para o momento da análise. A interpretação, então, é um processo de recriação.

Em favor da validação dos resultados, estes procedimentos foram adotados, baseando-se nas sugestões de Creswell (2007): as informações discrepantes entre as teorias e os achados reais que surgiram, foram considerados na análise; e a permanência de um tempo mais prolongado nos locais onde foi possível, favoreceu uma observação mais acurada.

4 ANÁLISE DE DADOS

Nesta seção, procurou-se apresentar uma caracterização do APL de boné em Apucarana, dando particular destaque nas relações entre os grupos de empresas, tendo as fábricas de bonés no centro dessas relações, que entre si, cooperam, interagem e competem. Na análise, foram encontrados diversos aspectos e situações que evidenciam a influência da ética nos relacionamentos interorganizacionais.

4.1 O Arranjo Produtivo Local da confecção de bonés em Apucarana.

O Município de Apucarana – PR, conhecido popularmente como Capital Nacional do Boné, está localizado a 369 km de Curitiba, situado no eixo Londrina-Maringá, com 558 km² de extensão territorial e uma população de 115.323 habitantes (IBGE, 2006). O APL de confecções de bonés de Apucarana é reconhecido e apoiado pelo Governo Federal e Estadual, com governança e Planejamento Estratégico (Fiep, 2008). As fábricas de bonés instaladas em Apucarana respondem por cerca de 50% da produção do país. Este setor gera na cidade 17,6% dos empregos industriais (anexo 2) do município (CENSO INDUSTRIAL, 2006). O número estimado de empregos diretos e indiretos na totalidade deste território é de 10.000, entre informais e formais. (Rede APL, 2008).

Entre 1973 e 1974, duas empresas do ramo de brindes, Caps e a Cotton's, foram as pioneiras na confecção de bonés. Aqueles empresários pioneiros pesquisaram e desenvolveram vários moldes de bonés até se definirem pelo que consideraram melhor para a época. A aba ainda era feita com papelão. Com o fechamento das três empresas precursoras, vários empreendedores, muitos deles ex-funcionários da Cotton's, abriram suas próprias fábricas. A primeira a se registrar na Prefeitura de Apucarana foi a Indústria e Comércio de Roupas Faroli Ltda., no dia 31 de janeiro de 1984. Mas, o grande crescimento do setor foi entre 1997 e 1998 (PORTAL DO BONÉ, 2008).

Dos 623 estabelecimentos industriais do município, 42% estavam vinculados ao ramo de confecções do APL. [...] Em 2004, dos 317 estabelecimentos do ramo de confecções, instalados na microrregião, 262 (83%) estavam no arranjo. Segundo dados da RAIS, no período de 2000 e 2004, houve aumento de 74% do emprego formal no segmento de confecções no APL, superior ao registrado pelo setor no Estado, que, no mesmo período, apresentou um acréscimo de 67% no número de empregos formais. [...] O APL de bonés de Apucarana apresenta 6.749 trabalhadores envolvidos nas atividades do APL. Desses, 4.449 trabalhadores são formais, absorvidos e distribuídos entre as 141 empresas confeccionistas, e outros 2.300 trabalhadores informais, os quais trabalham nas faccionistas. (ARRANJO PRODUTIVO LOCAL DE BONÉS DE APUCARANA: NOTA TÉCNICA, 2006).

Através do estudo realizado por Arranjo Produtivo Local: nota técnica (2006), foi possível identificar a composição das empresas no APL, de acordo com o porte (somente com as formais). São 10 empresas de grande porte, 24 de médio, 40 de pequeno e 59 empresas de micro porte. “Ressalte-se que, independentemente do tamanho, em geral, essas empresas são de administração familiar, em muitos casos, administradas por casais, ou por apenas um empresário, sendo a grande maioria delas gerida por jovens empresários, com pouca ou nenhuma experiência em gestão empresarial”.

O trabalho determinou a seguinte tipologia: empresas de micro porte (produção até 250 mil peças/ano), pequeno porte (produção maior que 250 mil e menor que 500 mil peças/ano), médio porte (produção maior ou igual a 500 mil e menor que 1 milhão de peças/ano) e grande porte (produção maior que 1 milhão de peças/ano). Destaque-se que 8 empresas não declaram a sua produção anual. . (ARRANJO PRODUTIVO LOCAL: NOTA TÉCNICA, 2006).

Quanto às linhas dos produtos, os bonés são assim categorizados: promocionais, institucionais, lojas de departamento, marcas próprias e grifes. Além do boné, outros produtos correlatos são produzidos, os quais atendem ao mesmo nicho de mercado e utilizam a mesma estrutura para produção de bonés. As mesmas máquinas e operadores que produzem bonés também fabricam vários outros produtos, o que torna o setor bastante versátil. Isto é, as empresas podem continuar produzindo os bonés e, ao mesmo tempo, atender demandas de chapéus, bandanas, tiaras, camisetas, aventais, uniformes, mochilas, bolsas e porta CDs.

Das 53.266 milhões de peças/ano produzidas no APL, os bonés representam 83% desse total, o que confirma a forte especialização do setor

neste tipo de produto. (Portal do boné, 2008; Arranjo Produtivo Local de Bonés de Apucarana: Nota Técnica, 2006).

O mercado de distribuição e comercialização de bonés concentra-se em 80% em âmbito nacional, 9% regional e 1% local. A comercialização internacional corresponde a 10% da produção. Os canais de comercialização das indústrias baseiam-se em telemarketing e representação comercial.

Em 2004, Apucarana recebeu do governo federal a denominação de Arranjo Produtivo Local (APL). Com isso, Apucarana iniciou uma nova etapa para a evolução do setor e para o desenvolvimento econômico e social do município. Segundo Negrão (2006), as articulações do APL de bonés de Apucarana começaram no final de 2003, com apoio do SEBRAE-PR e entidades locais. Em 2004, um grupo de empresários representantes de entidades parceiras formou um comitê gestor, dando início aos trabalhos da governança.

O município reúne as condições que a legitimam como autêntico APL. Tem entidades representativas de classe, instituições públicas e privadas de treinamento, promoção e consultoria, escolas técnicas e universidade, instituições de pesquisa, desenvolvimento e engenharia, entidades de classe e instituições de apoio empresarial e de financiamento. (PORTAL DO BONÉ, 2008).

De acordo com a FIEP (2008), seguem alguns exemplos de ações a serem desenvolvidas pelo APL neste ano:

- Inovação e tecnologia: resíduos gerados pelo setor; programa de gestão ambiental; treinamento em modelagem de bonés; treinamento em cronometragem; Programa de Qualidade e Produtividade; Programa "5 menos que são mais"; Clínicas tecnológicas; Banco de Projetos.
- Educação e Capacitação: Treinamentos empresariais; Feira Expo-boné.
- Imagem e mercado: Café e boné, Dia do boné, consolidação e promoção do APL, gestão de marca territorial, projeto institucional, participação em feiras nacionais.
- Grupo Gestor: Articulação e negociação. Avaliação de resultados, capacitação da governança, interação e integração de grupos de trabalho.

O APL de Apucarana angariou o título de "Capital do Boné", e no dia 31 de janeiro passou a comemorar o dia do boné, entre outras iniciativas.

Fornecedores Locais

Em Apucarana encontram-se instaladas duas grandes empresas fornecedoras à confecção do boné, que atuam no ramo de fiação, tecelagem e acabamento de tecidos. Uma delas é reconhecida como um grande grupo do segmento têxtil, cuja produção de fios é exclusiva, especialmente para a produção do índigo de marcas famosas. Vinculados ao segmento do vestuário, destacam-se, ainda, dois outros setores: o de confecção de bonés e o de confecção de uniformes e vestuário de segurança, cuja maior empresa, líder nacional no mercado de calçados de segurança, está instalada em Apucarana (ARRANJO PRODUTIVO LOCAL DE BONÉS DE APUCARANA: NOTA TÉCNICA, 2006).

Apucarana também conta com a presença de outras importantes empresas na cadeia têxtil, confecções situadas na cidade, tais como: empresa de tecelagem de algodão (sarja), indústria de tecelagem de malha, lavanderias, tinturarias, empresas de fiação de algodão, além de confecções de componentes têxteis, como carneiras, viés e etiquetas.

Quanto ao fornecimento, 30% da matéria prima é local (tecidos, abas, linhas, botões, etiquetas e viés) e 70% nacional (tecidos). No processo produtivo, 55% das máquinas e acessórios são nacionais, 30% regionais e 10% locais. Apenas 5% das máquinas ou processos são importados. (Rede APL, 2008).

A maioria dos insumos utilizados na produção de bonés são fornecidos por empresas da cidade e da região, por exemplo, abas, botões, pingentes, fivelas, máquinas de pregar botões, de dublagem de tecidos e passadeiras de bonés, além de lojas e representantes de tecidos e aviamentos. (Portal do Boné, 2008).

A mão-de-obra especializada é outra importante característica do APL. A infraestrutura de aprendizagem local conta com uma unidade do SENAI, uma unidade do SESC, quatro centros de ensino superior (Administração, economia, contabilidade) e o Centro Moda, que se transformou na Universidade Tecnológica Federal. O município conta ainda com a Escola da Oportunidade, ligada à prefeitura de Apucarana, e que oferece curso introdutório para confecções.

Processo produtivo e subcontratação

O APL de confecções de bonés de Apucarana reúne 141 empresas formais vinculadas à atividade do ramo e 397 microempresas informais ou faccionistas, prestadoras de diversos tipos de serviços (a maioria são corte de tecidos, costura, serigrafia e acabamento) às fábricas (Censo industrial, 2006). Através desse processo, as empresas confeccionistas em geral terceirizam parte de suas etapas produtivas, enquanto algumas subcontratam totalmente alguns de seus itens. Das empresas formais, 12% delas declararam não utilizar subcontratações nem terceirização. (ARRANJO PRODUTIVO LOCAL: NOTA TÉCNICA, 2006).

A terceirização é identificada como o processo através do qual as empresas transferem para terceiros suas atividades meio, isto é, atividades de apoio, enquanto a subcontratação refere-se à transferência de atividades fins, caracterizadas pelas etapas do processo produtivo. (BRANDLI *et al.* 1997).

Para o caso específico do APL, é usado o termo subcontratação em todas as situações, pois se refere às atividades fins, mesmo sendo parte do processo de produção, com base nas contribuições de Eiriz (2001) e de Pinto e Loiola (2007).

De acordo com os dados do Arranjo Produtivo Local de Bonés de Apucarana: Nota Técnica (2006), no APL desenvolvem-se, também, atividades de venda e assistência técnica de máquinas e equipamentos; serviços de bordados e serigrafia; serviços de aviamentos; embalagem e logística, dentre outros. Outras atividades que são realizadas por algumas empresas do setor incluem desenvolvimento de malhas, cores, insumos diversos, modelagem, prototipagem, técnicas de estamparia, lavagens e tingimentos, apliques diversos, *transfers*, artes gráficas e outros.

Concorrência e a Cooperação

No APL de Apucarana existem duas associações de empresários fabricantes de bonés: Associação Brasileira dos Fabricantes de Bonés de

Qualidade (Abrafab'Q), constituída em 1997, por meio da qual elaborou-se e viabilizou-se um projeto de exportação com o apoio da APEX. Obtiveram-se certificações ISO 9000, e instituiu-se uma central de compras conjuntas e a manutenção de estoque de segurança.

Em 2000, um grupo de empresários fundou a Associação das Indústrias de Bonés e Brindes de Apucarana (ASSIBBRA). Essas associações, entre outras ações mercadológicas, realizam em conjunto compras de matérias-primas e vendas em grandes volumes, cuja produção às vezes é dividida entre os associados, quando no caso de uma só empresa tiver dificuldades para o atendimento.

Em 1990, foi criado o Sindicato das Indústrias do Vestuário do Vale do Ivaí (SIVALE) que representa as indústrias de Confeções de Apucarana e mais vinte municípios.

Em 2005, nasceu a Associação Nacional das Indústrias de Bonés, Brindes e Similares (Anibb) que conta com 136 associados em todo o Brasil. A sede está em Apucarana.

Uma das formas de cooperação diz respeito às atividades de bordado e lavanderia. Nesses segmentos, a cooperação se restringe basicamente à subcontratação e se estende, de forma muito incipiente, à pesquisa de mercado e à prospecção tecnológica. Como exemplos citam-se as inovações nos desenhos das peças e no processo de lavagem do tecido. [...] Outra ação cooperativa empresarial refere-se à criação de uma importante empresa local, fornecedora de tecidos, componentes e aviamentos para bonés, a qual foi fruto de uma *joint venture*, composta de oito empresas fornecedoras do setor de confeções do município. Contudo, conforme destacado pelas lideranças locais, a realização do Censo Industrial do APL constitui-se numa das principais ações cooperativas desenvolvidas no arranjo, na medida em que agregou o esforço de várias instituições locais e externas em torno desse importante projeto (ARRANJO PRODUTIVO LOCAL: NOTA TÉCNICA, 2006).

O design de cooperação do APL de Apucarana inicialmente se baseia em articulações entre associados, com ações planejadas. No entanto, outras formas de cooperação que se fazem presentes, geralmente informais, não planejadas e espontâneas, merecem particular consideração, pois, nessas, decorrem o compartilhamento de conhecimentos, tecnologia, informações de mercados (LASTRES e CASSIOLATO, 2005).

Com relação à interação entre os atores, verifica-se que existe uma relação de confiança e um espírito de cooperação e interação entre as empresas do APL, o que facilita o processo de articulação no âmbito da governança local. Apesar da grande diversidade e forte presença de instituições no APL, os mecanismos de governança têm se desenvolvido rapidamente a partir do reconhecimento do APL de Bonés, e todas essas instituições se fazem representar nas ações desenvolvidas no Arranjo. Diretamente, estão intimamente relacionadas ao APL as instituições de pesquisa e desenvolvimento e aquelas de suporte e alavancagem do setor, tais como: SEBRAE; SENAI; Centro Moda; Sindicato da Indústria do Vestuário de Apucarana e Vale do Ivaí (SIVALE); associações de fabricantes de bonés de Apucarana - ABRAFAB'Q e ASSIBBRA; Prefeitura de Apucarana; Associação Comercial, Industrial e de Serviços de Apucarana (ACIA), Governo do Estado, FIEP/IEL, entre outras. (ARRANJO PRODUTIVO LOCAL: NOTA TÉCNICA, 2006).

Pode-se presumir que a confiança, a interação e o espírito de cooperação, além de facilitar os objetivos da governança, se apresentam tão importantes ou ainda mais que a própria governança, pelo fato de que para qualquer ação conjunta, a legitimidade e a decisão estão diretamente submetidas à vontade de cada um dos atores (NEGRÃO, 2006).

Governança do APL

A coordenação do APL é feita através de uma governança constituída por empresários voluntários cujo objetivo é conseguir resultados através do esforço coletivo, principalmente em ações mercadológicas. Fazem parte da governança do APL de bonés de Apucarana, através do Comitê Gestor, as seguintes instituições: SEBRAE/PR; FIEP/SENAI; ASSIBBRA; ABRAFAB'Q; SIVALE; ACIA (Associação Comercial, Industrial e de Serviços de Apucarana); Centro Tecnológico de Desenvolvimento Profissional Norte do Paraná (Centro Moda); Governo do Estado – Secretaria do Estado da Indústria, Comércio e Assuntos do Mercosul, representando a Rede paranaense de Apoio aos Arranjos Produtivos Locais; Prefeitura do Município de Apucarana; Caixa Econômica Federal; Banco do Brasil; FAP – Faculdade de Apucarana; FECEA – Faculdade Estadual de Ciências Econômicas de Apucarana e algumas empresas.

De acordo com o PLANO DE DESENVOLVIMENTO DE ARRANJOS (2005), a Governança está organizada em quatro grupos temáticos: mercado, gestão, tecnologia e cooperação, com o objetivo de realizar ações

compartilhadas e de representação coletiva com todos os empresários, cooperando em prol do desenvolvimento do APL.

O papel da Governança do APL no processo de cooperação e interação do Arranjo tem sido fundamental, principalmente no que diz respeito às economias externas obtidas mediante ações deliberadas pelos agentes locais, como, por exemplo, a elaboração do Planejamento Estratégico do Setor; a inclusão do projeto APL de bonés de Apucarana no Sistema de Gestão Estratégica Orientada para Resultados (SIGEOR), coordenado pelo SEBRAE; a criação de uma linha de crédito junto à Caixa Econômica Federal voltada especialmente para o setor de confecções e o recente processo de incorporação do Centro Moda pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR) (ARRANJO PRODUTIVO LOCAL: NOTA TÉCNICA, 2006).

As responsabilidades da Governança do APL de bonés de Apucarana, segundo o Plano de Desenvolvimento de Arranjos (Arranjos Produtivos Locais do Estado do Paraná – Ipardes, 2006), são:

- A representação do setor empresarial do ponto de vista político, econômico e social;
- A elaboração do Plano estratégico de Desenvolvimento do Setor de Bonés de Apucarana com as respectivas ações;
- A articulação e negociação no âmbito empresarial, estrutura e sistêmico para a realização das ações;
- O acompanhamento e avaliação das ações implementadas através dos indicadores de resultados propostos no Plano de Desenvolvimento e;
- A representação do setor junto a organismos públicos e privados nacionais e internacionais, criando condições para a inserção do setor na economia mundial.

Contudo, na revisão bibliográfica e nas fontes institucionais sobre o APL de bonés, não foi possível identificar relevantes diagnósticos, que pudessem constatar possíveis desafios em termos de conflitos internos, desarticulações e problemas éticos entre os participantes do APL. Somente na pesquisa empírica no APL, conseguimos identificar esses fatores nas relações interorganizacionais.

4.1.2 As relações interorganizacionais no APL

A descrição dos relacionamentos interorganizacionais no APL tem como corte os três tipos de relacionamentos, fundamentada na classificação de Chang (2003), que propõe que as cooperações entre as organizações se

apresentam em quatro tipos de atividades organizacionais: (1) com a empresa compradora; (2) com a empresa fornecedora; (3) com a empresa concorrente; e (4) outras empresas.

Nas análises subsequentes, as fábricas de bonés que concorrem entre si, estão no centro das relações com os demais grupos de interesse: empresas subcontratadas, fornecedores e a governança do APL. São esses grupos os principais *stakeholders* (Mattar Neto, 2004; Leisinger e Schmitt, 2001; Zylbersztajn, 2002; Karkotli, 2006), por terem interesses e relações diretas com as fábricas de bonés.

Foram identificados no estudo de caso mais dois fatores nos relacionamentos, além dos fatores concorrência e cooperação, que influenciam fortemente as relações entre os atores: a dependência e a confiança. Estes dois fatores também se mostram relevantes para a questão ética.

A dependência foi constatada nas relações entre fábricas e subcontratadas e entre fábricas e fornecedores do estudo de caso do APL. O fato é que as empresas subcontratadas e fornecedores existem em razão das fábricas exclusivamente do APL de Apucarana. Por outro lado, a maioria das fábricas iniciou suas atividades contando com a ampla disponibilidade da prestação de serviços especializados e do fornecimento de matérias-primas em grande oferta dentro do APL. Dessa interdependência foram observadas situações particulares nos relacionamentos, relevantes para serem analisadas dentro da questão da conduta ética.

Outro fator, a confiança, encontra-se no centro das relações de parcerias, sobretudo quando os contratos formais dão lugar aos acordos informais, situação predominante no APL de Apucarana. Havendo esta cumplicidade entre os envolvidos, com base na confiança, a conduta ética torna-se mais influente.

Relações entre fábricas concorrentes

Através dos depoimentos dos empresários das fábricas de bonés do APL, que são os principais dirigentes, foi possível identificar que a visão de concorrência entre eles tem evoluído em comparação de alguns anos atrás.

Em razão de o mercado ser muito amplo para o setor, havendo espaço para todos, na opinião de alguns dirigentes e considerando a concorrência ameaçadora de outras regiões, foram ao longo do tempo tomando consciência de que deveriam evitar a concorrência desleal entre eles e investir em conjunto para construir uma imagem de destaque do APL junto ao mercado interno e externo.

Para o coordenador da governança, há uma consciência entre a maioria da necessidade de ajuda mútua: “Não existe mais aquele ranço entre os concorrentes. Não existe mais aquele negócio de um querendo derrubar o outro. Nós entendemos que um precisa do outro, aí cresceu a lealdade”.

Constatou-se um comportamento que varia da competição até a cooperação dentro do APL, confirmando a definição de Pinto e Loiola (2007) de cooperação para esses casos, que, segundo os autores, minimiza as rivalidades entre as empresas.

Duas associações, ABRAFA'Q e ASSIBRA, destacam-se dentro do APL por reunirem empresas, com objetivo de adquirirem matérias-primas em conjunto, em grande quantidade, com preço menor, principalmente de grandes fornecedores de tecido, de manterem estoque regulador, entre outras ações de mercado. A ABRAFA'Q conta com 08 associados e a ASSIBRA com 12 associados. Tanto na ABRAFA'Q como na ASSIBRA, toda e qualquer ação em conjunto é determinada por contratos amparados por lei.

A ABRAFA'Q e a ASSIBRA representam um tipo de associação citada por Pedroso e Pereira (2006), formada dentro de um ambiente onde as empresas deixam de competir isoladamente, empresa *versus* empresa, e se unem para competirem contra outras redes ou APLs.

Dentre as empresas consultadas, duas são associadas à ABRAFA'Q, uma delas é associada à ASSIBRA, outra já fez parte da ABRAFA'Q e desligou-se por vontade própria, e outra empresa participava da ASSIBRA e também se desligou por vontade própria.

Também foi observado o fato de o coordenador da governança entrevistado fazer parte da ABRAFAB'Q pela sua empresa. Dessa forma, ele podia se basear mais na realidade dos associados. Quanto às demais empresas que não são associadas, sua postura era de estar a serviço para orientá-las, evitando emitir julgamentos. Entretanto, foi possível perceber, que

as maiores empresas que fazem parte da ABRAFAB'Q, na visão do entrevistado, inspiram mais confiança e status de competência.

Outra empresa que não participa de associações, de acordo com seu dirigente, não manifesta afinidade em relação a essas associações, preferindo trabalhar isolada dos concorrentes. Através das observações, nota-se que os micro e pequenos empresários do setor estão muito distantes das ações conjuntas praticadas pelas empresas de maior porte. Não participam das feiras e exposições, caravanas para eventos em outras localidades, programas promovidos pela governança. Limitam-se na cooperação entre si, na disseminação de conhecimentos técnicos e em outras formas de ajudas esporádicas, ilustradas na figura 4.

É também comum no APL um concorrente fornecer para o outro, como empréstimo, materiais para produção, na intenção de cooperar. No entanto, existem aqueles que procuram caminhar isoladamente, embora, vez ou outra, recorram aos concorrentes a fim de obter informações ou ajuda nas questões técnicas.

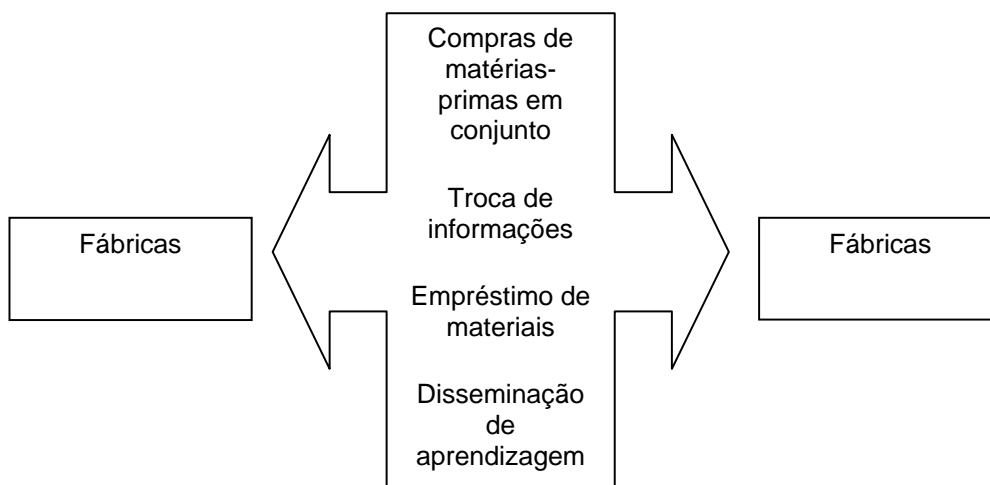


FIGURA 4: COOPERAÇÃO ENTRE CONCORRENTES NO APL
FONTE: o autor (2009)

A dimensão de cooperação, inerente às redes horizontais interorganizacionais, segundo Balestrin e Vargas (2004) citando a tipologia de Marcone e Moinet (2000), tem aspectos estreitos com as características do APL de Apucarana. As ações conjuntas, como criação de novos mercados, defesa de interesses, consórcios de compra, entre outras ações, foram constatadas na pesquisa de campo.

A governança exerce a função de articulação para determinadas ações conjuntas, a exemplo do projeto de extensão universitária que orienta os empresários para destinação dos resíduos industriais. Através da governança, existem parcerias com o CETEC (Central de Tratamento de Resíduos Industriais), UTFPR, SEBRAE, Prefeitura Municipal, FECEA (Faculdade Estadual de Ciências Econômicas de Apucarana) e Associação Comercial e Industrial.

Segundo o coordenador da governança, muitas empresas exigem de seus fornecedores procedimentos industriais ecologicamente corretos, livre de trabalho desumano como o trabalho infantil, entre outras exigências. Neste sentido, a governança em parceria com SEBRAE, órgãos públicos e Instituições de Ensino Superior tem feito um trabalho intenso. A feira do boné realizada em Apucarana é de iniciativa da governança, como também faz um trabalho de articulação para empresas participarem de grandes eventos no Brasil e em outros países.

O conjunto de articulações seja por iniciativa da governança ou das empresas no APL, para Lastres e Cassiolato (2005), se caracteriza como um tipo de redes de empresas, pela prática de intercâmbio de informações e disseminação de conhecimentos entre os atores.

Confiança

O trabalho em comum ou cooperação entre as fábricas presente no APL não revela necessariamente relações de confiança mútua em alto nível, na perspectiva de Lastres e Cassiolato (2005) e de Borges (2005). Borges (2005) fala de elos ou nós que se constroem numa história de relacionamento e relação de intimidade e confiança.

O que se verifica, no entanto, entre os concorrentes, é um nível de confiança de moderado ao mínimo necessário para se conseguir certos objetivos. Nas associações, o que é feito é regido estritamente por contratos que de certa forma compensam a falta de confiança (BERG, 2003).

Nas diversas ocasiões de cooperação, esporadicamente, leva-se em conta a amizade entre os atores, o que motiva os favores mútuos.

Relações entre fábricas e subcontratadas

No APL de bonés, as fábricas, na maioria, desenvolvem parcerias de terceirização, subcontratando serviços de costura, estamperia em serigrafias e *transfers*, dublagens de tecidos, bordados, entre outros serviços, tanto para a produção de bonés, como também camisetas e outros produtos correlatos, na linha promocional. Pinto e Loiola (2007) definem esse tipo de relacionamento como redes produtivas de subcontratação de estruturas verticais, “onde uma firma contrata outras para executarem determinadas partes da produção”.

Utiliza-se também o termo *facção* para as empresas subcontratadas. A maioria se enquadra como microempresas, sendo que a maioria opera na informalidade. Outras, porém, apresentam estrutura física e organizacional que se equipara às fábricas de bonés de pequeno porte, como o caso dos prestadores de serviço de bordados computadorizados. A governança, por sua vez, tem oferecido apoio às subcontratadas em matéria de qualificação e desenvolvimento de tecnologias.

A maioria das relações entre fábricas e subcontratadas no APL em Apucarana tem por base acordos informais, pois os dirigentes das fábricas não demonstram interesse em contratos formalizados e documentados. Existem alguns casos de acordos formais, mas só em caso de prestação de serviços com exclusividade. No entanto, os dirigentes das subcontratadas, principalmente do serviço de bordados computadorizados, assinalam para o risco de prestar serviço com exclusividade e preferem atender diversas fábricas simultaneamente.

Os dirigentes das subcontratadas afirmam que em geral as fábricas preferem manter parcerias por longo prazo, mas isso quando as subcontratadas oferecem serviço de alta qualidade. Algumas parcerias

perduram por vários anos. Porém, são muitos os casos em que a parceria fracassa em menos de um ano.

Foram constatados os principais motivos para a formação e desenvolvimento das parcerias com as subcontratadas: a) nos períodos de alta demanda, a subcontratação ajuda a garantir o atendimento aos clientes, quando a produção interna for insuficiente; b) nos períodos de baixa demanda, haveria um alto custo em manter um elevado número de funcionários e equipamentos; sendo assim, as parcerias com as subcontratadas reduzem o custo da mão-de-obra e de investimentos em máquinas e equipamentos; c) para os modelos de bonés e camisetas mais simples, da linha promocional ou institucional, os dirigentes apontam como vantagem a redução do custo operacional, no tocante a encargos trabalhistas; d) a comodidade.

Diante desses motivos, percebe-se, entretanto, uma relação oportunista por parte das fábricas, que é criticada por Contador (1996) e Lacombe e Heilborn (2003), quando as empresas terceirizam suas atividades fins. Foi observado que a subcontratação também é de interesse para as fábricas, no sentido de transferir para as subcontratadas os riscos das ameaças e custos indesejados.

Mas esses fatores não chegam a inibir a iniciativa dos empreendedores de subcontratadas, pois, na cidade, a indústria do boné é ainda a maior chance de empregos. Ser dono de uma facção é, antes de uma oportunidade de negócios, um meio de sobrevivência e sustento da família.

A maioria dos empreendedores de facção de costura e serigrafia é de baixo nível de formação escolar. Por isso, constata-se grande esforço dos microempreendedores em meio às dificuldades para a manutenção de suas atividades. A margem de lucro das facções de costura e de estamparias é considerada baixa. O lucro passa a ser para os donos de facção o próprio salário, em detrimento às reservas de caixa e investimentos.

Algumas fábricas brasileiras de confecção e de calçados estão retornando ao antigo sistema de facção. Entregam máquinas, ferramentas e matéria-prima para pessoas que trabalham em sua própria residência, remunerando-as por peça produzida. Essa terceirização de atividades operacionais, nem sempre recomendável, está sendo motivada pela necessidade de reduzir custos para enfrentar a concorrência dos países do sudeste asiático, principalmente a China. O faccionista emprega menores (às vezes

da própria família), não recolhe encargos previdenciários e nem paga impostos, meios que a empresa legalmente constituída não pode utilizar, e, portanto, produz o menor custo do que a empresa. Infelizmente esse é um desvirtuamento da competição acirrada que avilta as condições de trabalho. (CONTADOR, 1996, p.304).

Tem sido alta a incidência de falência das microempresas de subcontratação no APL, embora não haja números oficiais pelo fato de muitas facções trabalharem na informalidade. A propósito, a questão da informalidade está ligada à ideia equivocada de reduzir ou escapar das despesas trabalhistas, numa tentativa de se conseguir continuar operando e atendendo às fábricas. Com isso, muitos pequenos empreendedores acabam sendo alvo de ações trabalhistas.

Os fatores mais comuns que causam atritos nas parcerias entre as fábricas e as subcontratadas apontam: a) a dificuldade de controle de qualidade dos produtos; b) alta incidência de atraso no atendimento; c) vulnerabilidade do sigilo dos produtos enquanto estão em mãos da terceirizada; d) os dirigentes das fábricas se mostram preocupados com a possibilidade de ações trabalhistas, já que algumas fábricas responderam por tais ações, por caracterizar, na interpretação da Justiça do Trabalho, subordinação e exclusividade na prestação de serviço.

Dependência e interdependência

Constata-se uma forte interdependência entre fábricas e empresas subcontratadas. As fábricas dependem mais das subcontratadas quando essas oferecem serviço de maior qualidade e nos períodos de alta demanda, ou quando não contam com algum serviço específico internamente. Como medidas preventivas, as fábricas procuram fazer acordos de longo prazo e duradouros, a fim de garantir o atendimento por parte das facções. As facções também preferem esse tipo de parceria.

Embora as fábricas geralmente terceirizem parte da produção, para os dirigentes é de vital importância a manutenção da produção própria, o que reduz a dependência com as subcontratadas e garante o controle da qualidade. Há poucos casos dentro do APL, em que a fábrica subcontrata toda a sua produção.

Verificou-se que algumas empresas firmam acordos de exclusividade com as subcontratadas para alguns serviços, especialmente de costura. O motivo é exercer o controle efetivo de qualidade no processo produtivo e obter a garantia no atendimento, livre dos encargos trabalhistas e outros custos, além de manter certa privacidade de seus produtos em fase de fabricação, evitando que outros concorrentes tenham acesso.

Para contratos de exclusividade, algumas fábricas contratantes oferecem máquinas, equipamentos e qualificação de mão-de-obra para as subcontratadas. Nesse caso, os acordos são formalizados em contrato, e a dependência da subcontratada com a fábrica passa a ser total, invertendo a situação.

A dependência das fábricas com as subcontratadas é relativa, pois, na falta de uma, os fabricantes sempre recorrem às outras opções. Em geral, a maior parte da produção é processada internamente na maioria das fábricas, considerando que as fábricas mais bem estruturadas são autossuficientes. A opção por subcontratar é mais uma estratégia de redução de custo do que uma necessidade absoluta.

Pelo lado das subcontratadas, a situação de dependência das fábricas é total, pois foram criadas com o único fim de prestar serviços para as fábricas de bonés. Essa relação de dependência tem seu momento crítico mais acentuado nos períodos do ano quando a demanda é baixa. As fábricas não contam com estrutura econômica suficiente para cumprir os encargos trabalhistas em períodos de ociosidade.

Na situação de dependência encontrada no APL, observam-se certas características que são explicadas por Machado-da-Silva e Coser (2006), na comparação do estudo de caso desses autores, em que afirmam que a dependência é posta em termos de sobrevivência, já que as empresas dependentes aceitam as regras impostas pela organização focal.

Confiança

Nos acordos informais entre fábricas e subcontratadas, procura-se estabelecer uma relação de confiança que vai se construindo ao longo dos

relacionamentos. Esse grau de confiança entre fábricas e subcontratada é maior do que entre as fábricas concorrentes.

Segundo os dirigentes das subcontratadas, para as primeiras operações de prestação de serviços, são raros os que exigem parte do pagamento antecipado, pois a confiança é vista como um antecedente necessário da cooperação (Blomqvist e Stahle, 2000). Procuram pedir informações sobre a idoneidade e a conduta do fabricante. Observa-se que as informações circulam com muita fluidez no ambiente do APL, pois qualquer fato novo se espalha rapidamente.

Nas parcerias entre fábricas e subcontratadas, que se formaram ao longo do tempo uma história de relacionamento (Borges, 2005), identificou-se que as relações mais duradouras são aquelas em que as expectativas vêm sendo satisfeitas (Sato, 2003), e, por consequência, a mútua confiança é mais acentuada.

Porém, um fator particular se acha presente no APL: a confiança pela pré-concepção, obtida quando se tem a percepção de boa fama da outra parte, em decorrência das informações disseminadas sobre os fabricantes dentro do APL. Assim, a confiança pré-concebida tem sido uma condição para o início das parcerias entre fábricas e subcontratadas.

Por outro ângulo, a relação de confiança é uma necessidade entre fábricas e subcontratadas, haja vista a dependência entre ambas e a aversão por contratos formais. Assim, a confiança torna-se uma condição criada para se estabelecer parcerias, mesmo assumindo riscos futuros.

O que se leva conta por parte dos dirigentes de fábricas numa relação de confiança é o senso de responsabilidade das subcontratadas, pois a maior crítica nesse sentido se refere às subcontratadas que atrasam os serviços, principalmente quando colocam um pedido de um cliente na frente do outro. Outros fatores estão relacionados à qualidade do serviço prestado e da confidencialidade dos produtos em fase de fabricação em mãos da subcontratada.

A maior preocupação e atenção dos gestores ainda estão direcionadas à qualidade do serviço prestado e à compensação econômico-financeira. Constatou-se que, para isso, são necessárias algumas medidas, como o estabelecimento de verdadeira parceria, uma relação de confiança e investimento no desenvolvimento e na

capacitação do terceiro para que ele preste serviço adequado e conforme ao que é desejado pela empresa tomadora (VALENÇA e BARBOSA, 2002, p.181).

Ao longo do relacionamento, a confiança vai sendo colocada à prova por ambas as partes. Foram relatados diversos casos de pouca durabilidade nas parcerias, em geral motivada quando a honestidade de uma das partes foi colocada em dúvida e o relacionamento interpessoal foi abalado, pois, para Pinto e Loiola (2007), honestidade, relacionamento interpessoal e transparência são componentes da confiança.

No entanto, aquelas parcerias entre fábricas e subcontratadas que perduram por longo tempo são as que apresentam maior grau de confiança, situação confirmada por BECHMANN *et al.* (2001 *apud* CUNHA e MELO, 2006): “sem o mínimo de confiança é quase impossível o estabelecimento e a manutenção de relações organizacionais bem-sucedidas por um longo período”.

Relações entre fábricas e fornecedores

As empresas fornecedoras em geral iniciaram suas atividades em função da demanda existente no APL, ou seja, foram criadas a partir da existência das fábricas de bonés. Segundo seus dirigentes, os produtos foram projetados para atender especificamente essas fábricas, cujas características foram desenvolvidas com a participação direta dos fabricantes, como o caso dos três maiores fornecedores no APL: um fornecedor de tecido para o boné; outra empresa de médio porte que produz a malha que é destinada para fabricação de camisetas; e outro, fornecedor de grande variedade de itens componentes para bonés.

Todos os itens de matéria-prima, material secundário e de manutenção necessários para a produção de bonés são produzidos em Apucarana. Existem alto grau de praticidade e agilidade no fornecimento das matérias-primas. Além disso, o APL conta também com fornecedores de máquinas e diversos equipamentos próprios para a indústria do setor.

Para a governança, os fornecedores estabelecidos dentro do APL dispõem de uma política de facilitação de fornecimento para as fábricas, com

atendimento adequado às necessidades dos fabricantes. As fábricas de maior porte, em geral, compram o tecido e a malha (principais itens de matéria-prima), parte dos aviamentos de empresas, fora de Apucarana.

Dependência e interdependência

As relações das fábricas com as empresas fornecedoras locais demonstram certa dependência, pelo fato de que as empresas fornecedoras produzem grande variedade de itens de acordo com as necessidades específicas das fábricas. A maioria dos fabricantes procura trabalhar mais com fornecedores do próprio APL, para evitar riscos, caso haja interrupção ou falha no atendimento.

Verifica-se que as empresas de menor porte são as que adquirem com maior frequência e mais dependem dos fornecedores locais, enquanto que algumas empresas que são as maiores adquirem a maior parte das matérias-primas direto das grandes fábricas, todas fora da região. A relação entre fornecedores e fabricantes é facilitada pelos fornecedores com a concessão de crédito, fornecimento em pequenas e grandes quantidades, em alta frequência e pronta entrega, o que ajuda a maioria das microempresas que têm maior dificuldade para manter estoques elevados.

Os dirigentes de empresas fornecedoras entrevistados concordam que há dependência por parte das fábricas de bonés em relação às empresas fornecedoras, principalmente por parte das empresas fabricantes de menor porte.

Há dependência sim. Fora, só os grandes compram. E mesmos os grandes, muitas vezes são atendidos emergencialmente quando apresentam falhas de estoque (DIRIGENTE 1); Sim, dependem pelo fato delas terem mais dificuldade de adquirir de grandes fornecedores de outras regiões, pois tais fornecedores exigem compras em grandes volumes, pagamento antecipado se caso a empresa não tenha crédito. E é muito difícil a liberação de crédito para as pequenas empresas. Por isso, as micro e pequenas empresas dependem muito do nosso fornecimento (DIRIGENTE 2).

Neste contexto, os dirigentes das empresas fornecedoras também afirmam que as empresas de menor porte dão mais resultados, sendo, portanto, o segmento alvo. Verifica-se neste ponto a interdependência entre

organizações (Robbins, 2000; Morgan, 2006). Mas a situação de dependência das fábricas com os fornecedores é maior e mais crítica. A hipótese de eventual corte de fornecimento para uma micro ou pequena empresa pode colocá-las em situação de dificuldade ou até chegar a inviabilizar suas atividades devido a poucas opções de fornecimento.

Confiança

A relação de confiança entre fábricas de boné e fornecedores no APL encontra explicação no modelo proposto por Black *et al* (2002), que apresenta um esquema que identifica três formas de confiança, as quais se encontram presentes nos relacionamentos entre dirigentes de empresas e fornecedoras e dirigentes das fábricas.

A primeira forma de confiança é à base de cálculo, ou seja, dependendo da capacidade do credor de avaliar a probidade. Esta é fase inicial para concessão de crédito aos fabricantes do APL.

A segunda forma de confiança é à base de identidade, quando há o aspecto emocional ou proximidade pessoal formados pela interação recíproca de longo prazo. Observa-se uma relação de confiança que influencia nas operações de aquisição de matérias-primas, evitando a burocracia e aumentando a praticidade. É comum o fornecimento para as fábricas, à base de comprovante de entrega, com um simples visto de algum encarregado. Também são comuns os chamados fornecimentos em condicional, ou vendas em aberto, como se costumam dizer no APL, com fechamento da conta no final do mês.

Esse tipo de transação comercial é toda à base da confiança. Pois, a partir de certo tempo de relação comercial, o cadastro passa a ser secundário para a concessão de crédito. O que vale mesmo para os fornecedores é a conduta dos dirigentes das fábricas que inspira a confiança, ao longo do tempo. “Sem o mínimo de confiança é quase impossível o estabelecimento e a manutenção de relações organizacionais bem-sucedidas por um longo período” (BECHMANN *et al.*, 2001 *apud* CUNHA e MELO, 2006, p.8).

A terceira forma de confiança também se acha presente nesta espécie de relacionamento. É a confiança à base de instituição, quando fatores

institucionais, como a cultura organizacional, são vistos como símbolos de confiança, quando percebidos de maneira positiva. É o caso das empresas que participam das associações ASSIBRA e ABRAFA'Q, que transmitem uma imagem de idoneidade.

Esses achados se confirmam com as considerações de Sato (2003, p.8):

Já não é mais correta a crença de que o fornecedor deve fazer todas as concessões e o comprador só faz exigências. Pelo contrário, cada vez mais, torna-se muito importante estabelecer uma relação duradoura, de parceria para que exista uma colaboração mútua, principalmente nos momentos de urgência. [...] E percebe-se que a relação de confiança com os fornecedores também se estabelece com o passar do tempo, após um período de convivência. [...] A confiança pode ser observada através da existência de um contrato informal entre as partes. [...] A confiança surge justamente quando a partir do confronto entre as expectativas e a prática nota-se que há uma concordância.

Constata-se que o fator confiança tem importância nas relações entre fornecedores e fabricantes de bonés, chegando a se sobrepor às formalidades de contratos e garantias comerciais.

4.2 O papel estratégico dos relacionamentos na consecução dos objetivos organizacionais

A identificação do papel estratégico dos relacionamentos na consecução dos objetivos organizacionais procura mostrar também a importância para os dirigentes das fábricas de bonés em formar parcerias, promover a cooperação e desenvolver ações em conjunto.

Se identificado tal papel estratégico, haverá mais elementos de relevância para as análises subsequentes das questões éticas. Pois, quanto mais forem evidenciadas ações de cooperação ou conjuntas com objetivos afins, pressupõe uma maior intensidade nos relacionamentos interorganizacionais.

4.2.1 Entre fábricas concorrentes

Para a governança, Apucarana tornou-se referência no mercado, devido ao trabalho conjunto desenvolvido pelos fabricantes de bonés. Cerca de quinze anos atrás, as fábricas iniciaram o processo de implementação de programas de qualidade, ISO 9000, internacionalização, desenvolvimento de novas tecnologias e prospecção de novos segmentos de mercados. Tudo isso fizeram numa mesma época, evidenciando uma sinergia entre os empresários.

A governança considera que as parcerias formalizadas e mais duradouras encontram-se nas empresas que fazem parte das associações ABRAFA'Q e ASSIBRA. Dos dirigentes de fábricas entrevistados, somente os que estão integrados às associações veem vantagens estratégicas nas parcerias entre fábricas concorrentes.

Para eles, as compras de matérias-primas em conjunto e a formação de estoque regulador estão relacionadas à estratégia de redução de custo, pois uma das principais ameaças é a concorrência de preços por parte de fábricas da região Nordeste do país. Eiriz (2001) denomina esse tipo de parceria entre concorrentes de aliança estratégica de domínio comercial, pois considera relações de cooperação e alianças estratégicas sinônimos de uma mesma realidade. Também Pedroso e Pereira (2006) consideram essa forma de cooperação estratégica, quando os objetivos são alcançados por meio de ações utilitaristas, de cálculo, meio e fins.

Entre as demais empresas, as ações em conjunto são casuais, mas não fazem parte de um planejamento estratégico. Existe a cooperação na disseminação de conhecimentos e informações. Lastres e Cassiolato (2005) definem essas ações conjuntas como redes de empresas, por envolver intercâmbio de informações e conhecimentos entre atores, presentes nos Arranjos Produtivos.

Mesmo a maioria das empresas não sendo associadas, eventos, articulação política junto aos governos do estado e federal, matérias exibidas pela televisão e revistas, são consequências de ações conjuntas entre as empresas, articuladas pela governança e outras entidades, confirmando as afirmações de Maximiliano (2000) de que a concorrência se torna uma aliada estratégica, quando há união de forças para superar algumas dificuldades.

Com isso, o APL se destaca no mercado nacional e internacional, visto como referência na produção de bonés e produtos correlatos.

Em relação às empresas de micro e pequeno porte, a coordenação da governança entende que necessitam de maior qualificação para competir no mercado. Para isso, a governança incentiva o trabalho de união entre os pequenos empresários, a fim promover cursos e eventos para que possam avançar nos seus objetivos.

Apucarana poderá receber em breve o título oficial, através de projeto de lei federal, de “A Capital do Boné”. A Expobonés é um grande evento anual que tem recebido cerca de três mil visitantes de vários estados brasileiros e de outros países. Para alguns empresários, o evento serviu para conquistar novos clientes, como também fortalecer o relacionamento com os clientes atuais.

4.2.2 Entre fábricas e subcontratadas

Na tipologia de Eiriz (2001, p.73), a subcontratação é um tipo de aliança estratégica do domínio técnico / produção “através do qual uma empresa (contratante) subcontrata a outra (subcontratada) uma parte do seu processo de produção. Deste modo, as operações desenvolvidas por cada um dos parceiros são diferentes”.

Os motivos para a subcontratação variam em cada setor. De acordo com Contador (1996, p.302), embora o autor critique algumas práticas de subcontratações, as três razões básicas para uma empresa contratar serviço de outra são: (1) por ser mais econômico; (2) por não dispor de recursos tecnológicos; e (3) por beneficiar seu negócio principal.

No caso do APL de Apucarana, a parceria com as empresas de terceirização ou subcontratação garante o atendimento à demanda nos períodos de alta demanda e por gerar mais economias com a redução de funcionários e investimentos em máquinas, sobretudo nos períodos de baixa demanda.

Em se tratando de economia, as empresas recorrem à estratégia de redução de custo, pelo fato de que a competição no ramo do boné promocional é muito alta e a margem de lucro é baixa. Alguns entendem que, com as

terceirizações ou subcontratações, o custo do produto promocional em certas circunstâncias reduz.

Existem casos de micro e pequenas fábricas que chegam a subcontratar todo o processo de fabricação. Fornecem a matéria-prima para as subcontratadas e recebem o produto pronto para expedição, na embalagem. Dessa forma, se ocupam somente das atividades comerciais. Os que optam por esse tipo de operacionalização enxergam como vantagens o fato da comodidade, a ausência dos riscos de ações trabalhistas e dos investimentos em equipamentos, embora nem sempre consigam competir com melhores preços. Porém, veem nisso apenas uma estratégia de sobrevivência.

As organizações concentram-se prioritariamente nas atividades estratégicas, nas atividades-fins, e nas que dão à organização suas vantagens competitivas, terceirizando as demais. As organizações não poderão terceirizar as atividades nucleares (*core competencies*) que lhes dão as vantagens competitivas sobre os concorrentes. As que o fizerem estarão se condenando ao fracasso. No entanto, as demais atividades tendem a ser cada vez mais terceirizadas. Uma das decisões estratégicas de qualquer organização será identificar as atividades que lhe proporcionam vantagens competitivas: que não devem ser atribuídas a terceiros (LACOMBE e HEILBORN, 2003, p. 522).

As vantagens da subcontratação que podem ser usadas como estratégias das fábricas se resumem em garantir o atendimento à demanda e reduzir relativamente os custos. Porém, corroborando com as considerações de Lacombe e Heilborn (2003), foi confirmado pelos próprios entrevistados que, para exercerem um eficaz controle de qualidade nos produtos e produzirem itens diferenciados, a subcontratação não é considerada a melhor opção para competirem no mercado.

4.2.3 Entre fábricas e fornecedores

O APL de Apucarana é um grande produtor de itens de matérias-primas utilizados na fabricação do boné, como aviamentos, abas, etc., além dos materiais de manutenção e também de equipamentos. Isto favorece logisticamente as fábricas locais, facilitando e reduzindo custos no processo

produtivo, colocando as fábricas de Apucarana em vantagem em relação aos concorrentes de outras regiões.

Quanto ao tecido e à malha, a maioria das micro e pequenas empresas adquirem de fornecedores locais, o que reduz o custo de aquisição e contam com a condição de comprarem em quantidades menores. Já as maiores fábricas compram mais dos fornecedores de outras regiões em razão da qualidade do produto.

No quesito da qualidade das matérias-primas, verifica-se um esforço contínuo em se adequar às exigências do mercado explorado pelos fabricantes de bonés. Os maiores fornecedores dentro do APL também contam com a certificação ISO 9000 e apontam que, através de pesquisas, têm obtido alto índice de satisfação de seus clientes. Essas pesquisas têm procurado diagnosticar o grau de satisfação dos compradores das fábricas de bonés, entre os quais, de grandes empresas compradoras de produtos institucionais, que, segundo os dirigentes das duas maiores empresas fornecedoras do APL, tem sido alto o grau de satisfação.

Quanto ao pronto atendimento, entende-se por entrega imediata dos itens de matérias-primas, em quantidades pequenas ou grandes, principalmente às micro e pequenas empresas, o que reduz custo de estocagem e ao mesmo tempo garante o necessário para a produção e atendimento à demanda.

A ampla diversidade de itens fornecidos dentro do APL necessários na confecção do boné facilita ao acesso das empresas fabricantes, dando ligeira vantagem competitiva sobre a concorrência de outras regiões.

Pode-se observar que os fornecedores colaboram com as estratégias das empresas fabricantes de bonés, por acompanhar as exigências de mercado. Mas não há ações estratégicas planejadas entre fábricas e fornecedores.

4.3 A influência da ética na formação e desenvolvimento dos relacionamentos interorganizacionais.

Nesta parte, procuramos subdividir a análise de cada tipo de relação interorganizacional por percepções dos atores que representam as unidades de análises envolvidas.

De acordo com o que foi proposto na metodologia, na análise de dados se faz também um confronto entre as percepções dos atores entrevistados, já que nas entrevistas os atores que representam suas respectivas unidades de análises depõem sobre a conduta ética da(s) outra(s) parte(s) envolvida(s), também investigadas na pesquisa. Isso pode ajudar a identificar possíveis incoerências nos depoimentos, o que melhor evidencia os problemas de natureza ética.

Como mostra o quadro 10, para a relação entre concorrentes, é feita a análise de acordo com a percepção da coordenação da governança e dos dirigentes das fábricas; para a relação entre fábricas e subcontratadas, faz-se a análise de acordo com a percepção da coordenação da governança, dos dirigentes das fábricas e dos dirigentes das subcontratadas; para a relação entre fábricas e fornecedores, de acordo com a percepção da coordenação da governança, dos dirigentes das fábricas e dos dirigentes das empresas fornecedoras.

4.3.1 Relações entre fábricas concorrentes

Nesta seção são apresentadas as análises dos depoimentos do coordenador da governança e dos dirigentes das fábricas. Em primeiro lugar, procurou-se identificar as tendências de correntes éticas pelas quais se orientam os atores, e como essas tendências influem nas relações interorganizacionais. Depois, analisam-se casos de rompimentos de parcerias por motivos éticos.

Na percepção da coordenação da governança

O pensamento sobre ética dominante na visão da governança do APL mostra-se atrelada ao pensamento dos empresários mais envolvidos com a coordenação, em particular, e dos que fazem parte de alguma associação, ABRAFA'Q e ASSIBRA. No entanto, não foi possível até o momento saber até que ponto esse pensamento por parte da governança tem sido aceito e legitimado pela maioria dos empresários do APL, incluindo fornecedores e subcontratadas, como condição de servir de ponto de referência.

As reuniões promovidas pela governança têm servido como fórum de discussões sobre as questões éticas: “O ambiente da governança tem proporcionado condições para se discutir francamente eventuais deslizes dessa natureza” (COORDENADOR DA GOVERNANÇA). Não há, no entanto, um código de ética definido, legitimado pelos participantes do APL, através de um processo amplo de reflexão e de politização defendido por Srour (1994).

Para essa questão, Srour (1994) sugere o algoritmo de reflexão ética. Não trata de prescrever condutas, mas de orientar discussões reflexivas entre os participantes para solucionar problemas de natureza ética, assegurando a coesão. O algoritmo não se mostra atrelado a nenhuma moral, mas se constitui num método a serviço de algum tipo de ética, seja qual for sua linha filosófica.

Rompimentos de parcerias por razões éticas

Para a coordenação da governança, o fator ético é muito importante na formação e no desenvolvimento de parcerias entre concorrentes, com as subcontratadas e com os fornecedores.

Relatou o coordenador que houve caso de expulsão de um associado da ABRAFA'Q, pois teria agido de forma desleal. Portanto, antiética para o entrevistado, e hoje esse ex-associado ficou isolado dos demais. Nem dos eventos do APL essa empresa mais participa. Não mencionou os outros casos que aparecem nos depoimentos dos fabricantes.

O caso da expulsão de um associado da ABRAFA'Q, embora o entrevistado preferisse não detalhar, refere-se ao mesmo caso citado na entrevista de um dos dirigentes de fábrica (na seção adiante), quando é mais

bem explicado. Nesta questão, o coordenador da governança falou como um membro da ABRAFA'Q que vivenciou a situação, e não como coordenador. Sabe-se que o motivo da expulsão foi que o ex-associado atravessou na negociação de um grande volume de bonés. O fato é que entre os associados havia um acordo informal e sigiloso de combinação de preço, e, se fosse fechada tal venda, todos participariam da produção e do faturamento.

Independente de em qual corrente ética ou moral se apoia a opinião do entrevistado para o caso da expulsão, considera-se como relevante o fato de que num grupo, quando um membro age contra a ética predominante e compartilhada entre seus parceiros, o mesmo tende a ser excluído voluntária ou involuntariamente. Isso não significa que um rompimento só pode acontecer quando for motivado por uma falta grave ou por um ato explicitamente ilegal.

Suponhamos um grupo em que todos queiram executar um ato ilícito, uma sonegação de impostos, por exemplo. Se alguns dos integrantes não concordarem, possivelmente ficarão isolados e até rejeitados pelos demais, por não compartilharem do mesmo pensamento ético. A propósito, o que pode ser ético para um, pode não ser para o outro (Cortella, 2007).

As primeiras evidências da pesquisa mostram que a influência da ética nas relações interorganizacionais, como condicionante na sustentação dos relacionamentos, está na legitimação e no compartilhamento da mesma corrente ética entre a maioria dos atores.

A Ética Teleológica e a Ética Deontológica em uma tênue relação

O coordenador do APL afirma que existe entre os fabricantes, inclusive para ele mesmo, uma distinção de empresas éticas e as antiéticas. Foi, no entanto, observado que, pelo fato de o coordenador ser um empresário associado à ABRAFA'Q, este demonstrou tendência em apontar as empresas associadas, no quesito da idoneidade em relação às demais. O aspecto profissionalismo é um atributo inerente à ética, e as empresas consideradas antiéticas são aquelas que agem do modo sorrateiro, aliciando funcionários dos concorrentes e praticando preços abaixo da realidade, afirmou o coordenador.

Verificou-se então que idoneidade, honestidade e profissionalismo são atributos que distinguem algumas empresas das demais, as quais são vistas

como amadoras e desorganizadas ou mal planejadas. Estes atributos também são os que distinguem as empresas éticas das antiéticas, na visão da coordenação da governança, coincidindo com o pensamento de alguns dirigentes de fábricas, em particular das empresas de maior porte. Assim, entendem que idoneidade, honestidade e profissionalismo, constituem um perfil de organização alinhada com a exigência de mercado.

Mas essa linha de pensamento é contestada por Camargo (2006) pela sua tendência positivista utilitarista, voltada para satisfazer o mercado, e que não se orienta pelos valores transcendentais, em que o ser humano, suas realizações, suas necessidades e sua dignidade devem estar no centro do pensamento ético.

Neste caso, o ser humano em questão são os próprios atores do APL. Ao contemplar o ser humano, Camargo (2006) preconiza a igualdade de oportunidades entre os atores, e os valores imateriais devem se sobrepor aos valores materiais. A honestidade ganha, no entanto, um significado transcendente, indo além do rigoroso cumprimento de um contrato, por exemplo, visando um relacionamento em que se dividem as oportunidades, longe de manipulações e da dominação de uma elite privilegiada pelo porte da organização, tecnologia e eficiência. Em certos aspectos, Camargo (2006) defende que as relações sejam mutuamente capacitante em termos de Nash (2001).

De outro lado, essa visão da governança tem o respaldo de Drucker (1998), que defende que a única regra básica da ética se resume naquilo que não deve ser feito por um indivíduo, por exemplo: não roubar, não dar calote, não sonegar impostos, etc., sem, contudo, assumir qualquer obrigação moral de ajuda mútua, a não ser que seja de finalidade lucrativa.

A honestidade, idoneidade e profissionalismo, como qualidades essenciais que definem o perfil ético de uma organização, para a governança, servem de base para ostentação de uma imagem ou status bem vistos pelo mercado, como explica Srour (2003): “em ambiente competitivo, as empresas têm uma imagem a resguardar, uma reputação, uma marca”.

O pensamento e a conduta ética predominante da governança têm aspectos que se identificam em parte com a Ética da Convicção ou Deontológica e também com a Ética da Responsabilidade ou Teleológica

(Srouer, 2003). Max Weber, de acordo com Srouer (2003), justifica que, embora essas duas correntes sejam entre si antagônicas, “não quer dizer que a Ética da Convicção seja idêntica à ausência da Responsabilidade e a Ética da Responsabilidade à ausência de Convicção”. Isso explica a tênue relação de duas correntes éticas num mesmo ambiente e com os mesmos atores.

A Ética Deontológica ou da Convicção orienta as decisões de forma dedutiva, em decorrência da aplicação de princípios e ideal pré-concebidos na consciência. O comportamento austero que a governança defende nos negócios e pelas empresas dentro do APL revela um apego às rígidas tradições, não aceitando meios-tons, como disse o próprio entrevistado ao definir ética: “É o princípio e o fim. É fazer para o outro o que faria para si próprio. Ou é ou não é. Não tem meio termo” (COORDENADOR DA GOVERNANÇA). Por essa ótica, os atributos honestidade e idoneidade emergem do senso de dever e dos imperativos da consciência (Srouer, 2003).

Já os aspectos que se identificam com a Ética Teleológica ou da Responsabilidade revelam características pragmáticas e calculistas, cujo pensamento é o de que a bondade dos fins justifica as ações, quando coincide com o interesse coletivo, na perspectiva da sua segunda vertente, a da finalidade. A discriminação que faz a coordenação da governança entre empresas éticas das antiéticas, não só pelos aspectos morais, mas também pelos aspectos da eficiência e do profissionalismo, revela que os atributos eleitos (honestidade, idoneidade e profissionalismo) para o perfil ético, visam pragmaticamente resultados concretos de negócio. Esses atributos, embora, inerentes à Ética Deontológica, mostram neste caso estar a serviço das intenções da Ética Teleológica.

Como explica Srouer (2003, p.113), a vertente da finalidade da Ética Teleológica procura empreender esforços para alcançar objetivos altruístas, a qualquer preço. Na sua essência, o pensamento da governança aliado com o pensamento de parte dos empresários do APL sustenta a crença de que os resultados sob o cálculo de custos e benefícios, frios e previsíveis, colocam as organizações na condição de satisfazer às exigências do mercado.

Na percepção dos dirigentes das fábricas

Em geral, os dirigentes responderam que a conduta ética é essencial na formação e desenvolvimento dos relacionamentos interorganizacionais. Esta afirmação embora possa refletir as convicções sobre ética dos dirigentes, pode, porém, também estar sujeita a um tipo de resposta de conveniência no momento da entrevista. É difícil esperar alguém respondendo o contrário. Mas essa observação por si só não invalida a questão, já que as respostas subsequentes inerentes à ética irão formando o quadro a ser analisado.

Considerando que há certo grau de intenção de sinceridade dos entrevistados, a influência da conduta ética nos relacionamentos interorganizacionais tem o respaldo de Moreira (1999, p.31-32), o qual afirma que “os procedimentos éticos facilitam e solidificam os laços de parcerias”.

Também observa Srour (1994) que um novo paradigma que cumpre ponderar os interesses díspares dos *stakeholders* contempla a satisfação das contrapartes, observando o que também Serpa (2006), Karkotli (2006), Trasferetti (2006) e Ashley (2003) definem *stakeholders* incluindo todos os parceiros de negócios.

Mattar Neto (2004, p. 318) diz “que a empresa é a empresa e seus *stakeholders*”, e nesse sentido aponta para os conflitos de interesses numa perspectiva ética. As respostas afirmativas dos dirigentes sinalizam para a real influência da ética nos relacionamentos interorganizacionais, seja qual for a vertente.

A Ética Teleológica e a Moral da Oportunidade Brasileira

Honestidade surgiu como palavra-chave para definir comportamento ético nos relacionamentos interorganizacionais, em particular sobre o que os dirigentes acreditam que deveria orientar seus concorrentes. Por outro lado, ganância, amadorismo, deslealdade, foram palavras-chaves mais citadas para definir comportamentos antiéticos.

A teoria do Contratualismo apresentada por Moreira (1999) tem como premissa comportar-se de acordo com as regras morais pré-estabelecidas. Honestidade como palavra-chave nos relacionamentos interorganizacionais, na

percepção dos dirigentes das fábricas não é o suficiente para definir de imediato em qual vertente ou linha filosófica eles se baseiam. Ficou evidente que ao responderem, as expressões faciais dos entrevistados revelaram uma posição de quem teme por prejuízos e trapaças. Por essa ótica, a honestidade ganha tão somente o significado de “não causar mal conscientemente” na linha de Drucker (1998).

Já Amadorismo remete a uma visão dos dirigentes quando fazem distinção das empresas mais sólidas, das mais organizadas e das menos organizadas, ou que aparentam ser mal planejadas. Ficou evidente que a visão de ética para os dirigentes tem relação muito próxima com profissionalismo, organização, planejamento e solidez. Esse conjunto de atributos, para os entrevistados, representa também idoneidade, um sinônimo de conduta ética para eles. É pertinente observar que os dirigentes que mais se utilizaram da palavra amadorismo para atitudes antiéticas fazem parte de uma elite das empresas locais, as mais avançadas em tecnologia, com maior capacidade econômica e solidez no mercado.

As três atitudes citadas: [ganância](#), amadorismo e deslealdade têm entre si relações conexas para os dirigentes. Entendem que a ganância e a deslealdade são consequências do amadorismo, ou então, são atitudes dos que agem mais pelos impulsos do que pelo planejamento, conforme uma das argumentações de dirigentes sobre ganância: “ganância é dar passo maior que a capacidade” (DIRIGENTE 1).

A expressão amadorismo revela a visão pragmática dos empresários sob a vertente utilitarista (Srouf, 2003; Mattar Neto, 2004; Moreira, 1999), derivada da corrente ética Teleológica, a que Srouf (2003) interpretou com base na teoria da Ética da Responsabilidade de Max Weber.

De acordo com Srouf (1994), o utilitarismo tem como premissa a felicidade para o maior número de pessoas ou de parceiros, mas não necessariamente a todos. Não se pauta em princípios de escopo universal. Tem aspectos imediatistas e mercantilistas (Camargo, 2006), em vista de resultados de interesses corporativos. O pensamento voltado ao profissionalismo, que tem como meios primários a utilização de medidas tangíveis de eficiência, leva a discriminar os outros de seu ambiente, pois não

visa criação de relacionamentos mutuamente capacitantes (Nash, 2001). É excludente por definição.

As organizações, geralmente, vêm sendo orientadas por valores econômicos [...] estão baseadas no cálculo, orientado para o alcance de metas e técnicas ou finalidades ligadas a interesses econômicos ou de poder social, através da maximização dos recursos disponíveis. (SERVA, 1996, p.342 *apud* PASSOS, 2004, p.75).

Por outro ângulo, ganância, amorismo e deslealdade podem revelar uma faceta da moral do oportunismo brasileira (Srour, 1994), quando tais atitudes extrapolam os limites e o respeito com os concorrentes, da maneira consciente e intencional. Alguns exemplos, conforme o quadro 11, dados pelos entrevistados, correspondem aos aspectos da ganância, amorismo e deslealdade.

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Atravessamento nas negociações de vendas que seria em parceria; 2. Acordos tácitos e legalmente duvidosos nas vendas em conjunto; 3. Negociação às escondidas com o fornecedor de uma associação para comprar à parte com preço menor, colocando os demais parceiros associados em desvantagem; 4. Calote aos fornecedores e às subcontratadas; 5. Falsificação (pirataria) de marcas licenciadas; 6. Plágio de produtos institucionais do concorrente; 7. Oferecer propinas nas negociações |
|---|

QUADRO 11: ATITUDES TÍPICAS DA MORAL DA OPORTUNIDADE
 FONTE: o autor (2009)

Os dirigentes fazem explícita discriminação das empresas de conduta ética das empresas de conduta antiética, dentro do APL, sem a mínima reserva, porém, evitando apontar nomes de empresas ou de dirigentes, embora acabasse ocorrendo acidentalmente durante a entrevista, citando nomes de concorrentes desleais e de atitudes de ex-parceiros de associações etc.

Ficou explícito que o julgamento que os dirigentes fazem das organizações são dirigidas às pessoas individualmente, ou seja, aos dirigentes ou empresários. Este aspecto reforça a ideia de que a conduta ética está nas pessoas que constituem a organização (Passos, 2004; Camargo, 2006). Também Leisinger e Schmitt (2001) concordam que a ética no plano individual é a que representa a conduta ética de uma organização.

Fazendo a discriminação entre empresas ou dirigentes éticos e antiéticos, os dirigentes colocam uma barreira ou limites acentuados nas relações entre empresas.

Houve depoimentos em tom de desabafo. “Não existe ética nesse ramo”, expressou um dos dirigentes. Referia-se à maioria das empresas cuja conduta é antiética e uma minoria de conduta ética. Explica Cortella (2007) que não existe falta de ética. O que existe são vertentes de ética diferentes. A propósito, foi observado durante a pesquisa, que no APL existem comportamentos de dirigentes e culturas organizacionais díspares, que poderiam num estudo mais específico ser classificados por tipologias, para melhor compreender os relacionamentos e as vertentes de ética.

Em outro depoimento, declarou o dirigente (2): “ética uma questão de conveniência para muitos”. Sobre isso, Arruda *et al.* (2003, p.22) advogam que “a ética não é somente uma questão de conveniência, mas também uma condição necessária para a sobrevivência da sociedade”.

Foi citado um caso de concorrente, dentro da ABRAFA'Q, de plagiar uma amostra do produto para interceptar o cliente de seu parceiro; também o caso de um parceiro dentro da ABRAFA'Q que assediou e ofereceu vantagens a uma subcontratada que presta serviço à sua empresa com exclusividade. Observou também um dos entrevistados o fator a que ele mesmo denominou de amadorismo de certos empresários, quando acabam fazendo concorrência predatória por falta de maior conhecimento sobre os custos. Foi citado também por um entrevistado o caso de um desenhista que teve um processo de aprendizado na sua empresa e depois foi “tirado” pelo concorrente.

Tais condutas mencionadas refletem uma conduta antiética para uns e ética para outros. São situações características da dupla moral social identificada no Brasil por Srour (1994): a moral da integridade e a moral do oportunismo. Enquanto que a moral da integridade se baseia nas virtudes sagradas, valores tradicionais e religiosos, permeadas no povo brasileiro, a moral do oportunismo se pauta nas atitudes de esperteza, vale-tudo, o jeitinho e o calote. A moral do oportunismo às vezes se justifica em cima do argumento da legalidade, com a máxima “o que não é proibido é permitido”.

Rompimento de parcerias por razões éticas

Houve no APL casos de rompimento de parcerias em razão de problemas éticos. Nas associações ASSIBRA e ABRAFA'Q, houve desligamentos voluntários. Um caso, quando um associado foi convidado a sair, por agir de maneira desleal com os parceiros, quando fechou uma grande venda com um cliente. Dos que saíram voluntariamente, um deles declarou que não concordava com a pressão que faziam com os fornecedores para reduzir preços, pois ele tinha com esses fornecedores uma relação de muita amizade e lealdade. Argumentou também não concordar com o estatuto e demonstrou certa frustração com a maneira de pensar dos ex-parceiros.

Outro caso de empresa que se desligou voluntariamente de uma das associações, a ABRAFA'Q, o dirigente entrevistado foi um dos fundadores. O motivo foi por questão ética, segundo ele. Relatou que nas compras de matérias-primas em conjunto era acertado um determinado preço com os fornecedores, quando, mais tarde, descobriram que um dos integrantes havia feito um acordo “por fora” com o principal fornecedor por um preço menor.

O mesmo entrevistado também citou dois casos de vendas em grande quantidade que seriam em conjunto, que haviam acertado com o comprador por um determinado preço, quando um dos integrantes atravessou o acordo e negociou por um preço menor. Mas um detalhe merece ser observado. O próprio entrevistado confessou que vendas em conjunto são apenas um acordo informal, sem qualquer respaldo legal, pois a associação não possui fins comerciais. No caso, uma só empresa fatura, quando a produção e a receita operacional são divididas entre os associados. Tudo isso sem o conhecimento dos compradores.

Esse tipo de acordo de preços para venda, no varejo, seria considerado cartel, portanto, crime econômico. Então, temos duas situações, entre si, conflitantes, a serem analisadas: uma, em que um participante rompe um acordo, não necessariamente por ser ilegal, mas por atitude sorradeira; outra situação, em que tal acordo é por si obscuro em termos legais. Nessas duas situações verificam-se atitudes de trapaças, vale-tudo e espertezas, na linha da ética oportunista brasileira (Srour, 1994).

O caso de exclusão (convidado a sair) de um dos participantes de uma das associações é uma explícita situação em que o fim de um relacionamento interorganizacional foi decorrente por não compartilhar do mesmo pensamento ético do grupo a que pertencia. Porém, não se sabe se o ex-associado agiu a favor ou contra a própria consciência, a favor ou contra o seu padrão ético, já que não foi possível entrevistá-lo, pois o seu nome não foi revelado nas entrevistas.

Outra situação relatada pelo ex-associado, ainda em relação às compras em conjunto pelos associados, era que todos deveriam comprar a mesma quantidade de matéria-prima, independente do porte e do volume mensal de produção, fator que sobrecarregava em custos de estocagem para os que tinham menor capacidade. No entanto, quando foi proposta compra de malha para camisetas, ocorreu uma situação inversa. Uma das empresas associadas, que era a menor, mas que produzia mais camisetas que os demais da ABRAFA'Q, ocorreu que os demais parceiros não aceitaram a compra em igual quantidade para todos, quando o empresário então associado viu-se desfavorecido. Neste caso, encontra-se uma medida calculista se sobrepondo à qualidade do relacionamento, na perspectiva da teoria de Nash (2001).

Segundo Nash (2001), o modelo da Ética do Interesse Próprio tem como premissa básica fornecer o maior retorno para o maior número de pessoas, como meio primário medidas tangíveis de eficiência, na perspectiva da Ética Teleológica (Srour, 2003). Ao satisfazer o maior número de pessoas, acaba às vezes por excluir uma minoria, como ocorreu, conforme o depoimento acima do ex-associado. Analogamente, Nash (2001) explica que o modelo oposto, a Ética Convencionada, procura a solução de problemas através da lente do relacionamento, caracteristicamente, capacitante.

Os entrevistados foram questionados se hipoteticamente surgisse uma oportunidade de parcerias de negócios, e, ao mesmo tempo, sabendo-se que a outra empresa não compartilhasse da mesma ética. Todos os entrevistados afirmaram que o problema ético afetaria as relações interorganizacionais e poderiam ser até inviabilizadas as parcerias.

A qualidade nas relações interorganizacionais mostra-se condicionada ao comportamento ético das partes envolvidas, nas respostas dos entrevistados, quando as expectativas são satisfeitas. Nash (2001) considera

que o sucesso é medido em termos de relacionamentos, na perspectiva da Ética Convencionada. A autora defende o que ela chama de criação de valor como resultado nos relacionamentos mutuamente capacitantes.

Mas, o que defende Nash (2001) não representa totalmente as respostas dos entrevistados sobre as restrições em caso hipotético de parcerias com empresas que não compartilham da mesma conduta ética. Ficou evidente, sobretudo, o receio de serem prejudicados com atitudes desonestas, pragmaticamente em termos utilitarista.

Os entrevistados se limitaram a uma posição defensiva, de fugir dos riscos de parcerias que não inspiram confiança. Outros aspectos da ética contemplados pela Ética Convencionada (Nash, 2001), da Integridade (Srouf, 1994), Idealista (Moreira, 1999) e a Deontológica (Matar Neto, 2004; Srouf, 2003), que inspiram valores baseados em princípios, não ganharam destaque nas respostas.

4.3.2 Relações entre fábricas e subcontratadas

Nesta parte são apresentadas as análises dos depoimentos do coordenador da governança, dos dirigentes das fábricas e dos dirigentes das subcontratadas. Em primeiro lugar, procurou-se identificar as tendências de correntes éticas pelas quais se orientam os atores, e como isso influi nas relações interorganizacionais. Depois analisam-se casos de rompimentos de parcerias por motivos éticos entre fábricas e subcontratadas.

Na percepção da coordenação da governança

No depoimento do coordenador da governança, a ênfase é o fator de dependência das subcontratadas e seus motivos. Como coordenador, o entrevistado tem uma visão mais ampla da situação de todo o APL.

A Ética Teleológica nas relações de dependências

De acordo com a coordenação, as fábricas, principalmente as maiores, exercem poder de barganha sobre as subcontratadas, em razão do grau de

dependência, haja vista que essas são em geral, micro e pequenas empresas, e várias atuam na informalidade. Não raro, ocorre que as fábricas pressionam as subcontratadas a praticarem preços menores: “às vezes, eles (os fabricantes) deixam as facções (subcontratadas) com a língua roxa, mas não chega matá-las, porque senão fica sem o prestador de serviço. [...] Os empresários precisam concorrer com preços menores” (COORDENADOR DA GOVERNANÇA). Não obstante, a coordenação reconhece um problema ético que é relevado nas relações entre fábricas e subcontratadas, devido ao conformismo e à necessidade das subcontratadas de sobrevivência, ou seja, a dependência.

O depoimento do coordenador da governança retrata o extremo da Ética Teleológica de sua primeira vertente, a Utilitarista, quando as consequências justificam as ações (Srouf, 2003; Mattar Neto, 2004). As consequências em questão estão fundadas na crença de se produzir o maior bem para o maior número de pessoas, sob os critérios da qualidade e da eficácia. O maior número de pessoas destinatárias do maior bem pode ser entendido sob o argumento de que a atividade econômica das empresas do APL gera emprego e renda, com grande alcance social. Em síntese, mesmo as fábricas pagando às subcontratadas um preço injusto, com o discurso do tipo: “melhor ganhar pouco, mas ganhar sempre; ou então, ainda bem que existe uma atividade econômica gerando empregos e impostos na cidade”, se obtém a resignação dos dirigentes das subcontratadas, enquanto que as fábricas concorrem com preços mais baixos, atingindo seus objetivos.

A Ética Utilitarista identificada na visão da coordenação e na conduta de parte dos dirigentes das fábricas se coaduna com a Ética do Interesse Próprio de Nash (2001), pelos seus propósitos, premissas e meios primários. Com efeito, o propósito do maior bem para o maior número de pessoas, atuando dentro das leis, com medidas tangíveis de eficiência, Nash trata como a “ética da sobrevivência [...], pois pára na autopreservação [...]. No seu extremo máximo, ela cultiva a ganância e o poder”. Esta corrente ética, segundo a crítica de Nash, faz com que os administradores assumam tal conduta, ao pensar equivocadamente que esse comportamento reflete uma condição para competitividade.

O justo valor é o princípio ético aplicável ao preço, como reflexo da máxima integrante do ideal de justiça: atribuir a cada um o que lhe é devido. [...] Não é correto afirmar que o preço acordado com o fornecedor será ético e justo simplesmente pelo fato de ele aceitá-lo. A aceitação de um preço muitas vezes revela apenas a influência do poder econômico da empresa maior sobre a menor. [...] A empresa ética preocupa-se em remunerar o seu fornecedor com justiça, buscando sempre o justo valor do fornecimento. (MOREIRA, 1999, p.119).

Cabe interpretar que fornecedor nas palavras de Moreira (1999) pode ser considerado também como prestador de serviços, inclusive.

A conduta ética revelada pela coordenação da governança remete à análise de Passos (2004), que citando o trabalho de Aguilar (1996), dá uma compreensão sobre o conceito de Responsabilidade Social nos relacionamentos interorganizacionais. Defendem esses autores que a ética deve estabelecer o equilíbrio dos interesses das partes envolvidas na produção e nos negócios empresariais. Na mesma linha, Srour (1994, p.10) aborda a ética com os *stakeholders*, como um novo paradigma, quando se “justificam as ações eleitas na medida em que elas maximizam a satisfação das contrapartes”.

Na percepção dos dirigentes das fábricas concorrentes

Nesta subseção, os depoimentos dos dirigentes enfatizam suas exigências de conduta ética em relação às subcontratadas. Com isso, podem-se entender as razões de rompimentos de parcerias, quando as expectativas não são satisfeitas.

As exigências nas relações, segundo a Ética Teleológica

Os dirigentes das fábricas entendem que a ética nas relações por parte das subcontratadas está associada, principalmente, à responsabilidade no atendimento e ao comprometimento com a empresa que contrata o serviço. A maioria das empresas subcontratadas presta serviços para várias empresas. Tal situação cria muitas vezes atritos entre fábricas e subcontratadas, em razão dos atrasos no atendimento.

Na opinião dos dirigentes, algumas fábricas exercem maior poder junto às subcontratadas do que as demais, enquanto essas se tornam mais dependentes, pelo fato de garantir certo volume de produção e constância, o que não significa, necessariamente, pagamento com melhor preço.

A empresa contratada trabalha para várias empresas. Um dos pontos importantes, portanto, é qual dos contratantes tem maior poder de barganha sobre o contratado. Se uma empresa com pequeno poder de barganha quiser um produto ou serviço num determinado prazo, ela pode ter de esperar a prioridade do terceirizado. (LACOMBE e HEILBORN, 2003, p.513).

Em geral, os dirigentes entrevistados salientam que para se manterem parcerias com as subcontratadas, as exigências éticas basicamente são: (1) responsabilidade no atendimento, que significa cumprir o prazo de entrega dos produtos em fabricação; (2) comprometimento, que significa a garantia em que todas as vezes que for preciso, a fábrica não deixará de ser atendida pela subcontratada, e garantia da qualidade nos serviços prestados; e (3) sigilo. As fábricas exigem que as amostras de seus produtos não sejam expostas à vista dos concorrentes, que geralmente têm acesso ao interior das fábricas subcontratadas.

Rompimento de parcerias por razões éticas

De acordo com os depoimentos, foram muitos os casos de rompimento de contrato entre fábricas e subcontratadas. Os motivos são os não cumprimentos das exigências éticas: (1) priorizar o atendimento para outros concorrentes, às vezes porque o concorrente oferecia um pagamento melhor; (2) descaso no atendimento; e (3) violação de sigilo, a exemplo do caso de um desenhista prestador de serviço, que forneceu cópia de arte final para concorrentes plagiarem, entre outros casos semelhantes.

As exigências éticas apresentadas pelos dirigentes de fábricas se mostram influenciadas pela instabilidade e insegurança no atendimento, pelo fato de que cada empresa prestadora de serviços atende várias empresas. As duas primeiras exigências, responsabilidade no atendimento e comprometimento, têm aspectos intrínsecos com a vertente utilitária da Ética

Teleológica (Srour, 2003; Mattar Neto, 2004). Em si, essas exigências são pragmáticas e calculistas, visando resultados desejados, sob os critérios da qualidade e da eficácia.

A terceira exigência ética, o sigilo, exemplificada num dos motivos de rompimento, tem relação com as várias correntes teóricas da ética. Com a Ética Deontológica (Srour, 2003), por obedecer a valores morais formados na consciência; com a Teleológica (Srour, 2003), em razão de que o sigilo pode ser uma condição para se atingir resultados; com a Contratualista (Moreira, 1999), em que a obrigação assumida deve ser cumprida; com a Kantiana (Moreira, 1999), em que o dever ético tem aplicações universais, válidos para todos; com a Ética Convencionada (Nash, 2001), em que a cooperação entre as pessoas, deve ser pautada em valores altruístas que promovem a confiança.

Embora haja certa dependência das fábricas com as subcontratadas, os dirigentes afirmam que não hesitam em romper parcerias com as subcontratadas, quando essas agem de modo antiético.

Na percepção dos dirigentes das subcontratadas

Nesta subseção a tônica está nos conflitos gerados por razões éticas. De um lado, a crítica dos dirigentes das subcontratadas quanto às atitudes antiéticas dos fabricantes. Por outro ângulo, as subcontratadas são vistas nas relações de dependência, onde o poder e a pressão são instrumentos postos em prática.

Rompimento de parcerias por razões éticas

Os dirigentes das subcontratadas quando tomam iniciativa de romper parcerias ou recusar a prestação de serviços para fábricas, por motivos antiéticos, apontam como causas a inadimplência, às vezes intencional (calote), e conflitos de ordem operacional, ou seja, por falha na organização por parte das fábricas, não superadas com o bom senso. Nos depoimentos, também foi revelado que ocorreram vários casos de recusar a prestação de serviço também por envolver produtos piratas (falsificados).

A Ética Teleológica e a Moral da Oportunidade Brasileira

Da parte dos dirigentes de subcontratadas, todos concordam que dentro do APL existem fábricas de bonés consideradas éticas e as antiéticas. Afirmam que se recusam a fazer parcerias com as empresas por eles consideradas antiéticas. Em um dos depoimentos, um dirigente narrou a seguinte situação:

Existem sim aqui as empresas éticas e as empresas antiéticas, as que dão problemas. [...] Uma vez, quando estive em São Paulo, na (rua) 25 de março, fazendo compras [...] Quando fui fazer o meu cadastro, o gerente logo me perguntou se eu era bonezeiro (fabricante de bonés) de Apucarana, [...] Ele disse que tem pilhas de cheques frios do pessoal de Apucarana, e que de jeito nenhum faz negócio com os bonezeiros de Apucarana. (DIRIGENTE DE SUBCONTRATADA 1).

Esse depoimento merece um discernimento. Às vezes, vendedores de bonés de Apucarana (geralmente de produtos piratas) são confundidos com fabricantes de bonés pelos comerciantes de outras regiões. Pois, dificilmente os fabricantes compram matérias-primas em pontos de vendas de varejo. Embora não se possa generalizar, há, no entanto, vários casos de calote contra fornecedores de fora.

A inadimplência, o calote e a falsificação (pirataria) de produtos, que inclusive é crime previsto por lei, Srour (1994) aponta como elementos da moral do oportunismo, derivada da ética da finalidade, como parte da dupla moral social brasileira.

Para os dirigentes, numa hipótese de haver a oportunidade de uma parceria de negócios, e supondo que fosse promissora, porém, sabendo que a outra empresa não compartilha da mesma conduta ética da sua empresa, os dirigentes responderam baseando-se no quesito da honestidade ou pontualidade nos pagamentos. Limite de crédito é uma condição para clientes novatos e duvidosos.

A Ética Teleológica nas relações de dependências

Procurou-se saber se as fábricas exercem alguma pressão ou imposição de preços para as subcontratadas, segundo a percepção dos dirigentes das terceirizadas. Um dos fatores está intimamente ligado à dependência, seja por parte da fábrica ou da subcontratada. Quando as subcontratadas são vistas pelos fabricantes como empresas mais bem estruturadas, com serviço de qualidade superior às outras e de capacidade elevada de produção, esses fatores acabam sendo usados como poder de barganha em favor das subcontratadas. Mas é o caso da minoria, a exemplo dos serviços de bordados computadorizados.

As fábricas de grande porte acabam aceitando essas condições, já que conseguem vender seus produtos por preços melhores, em virtude da marca consolidada no mercado. Mas as fábricas de pequeno porte que **têm** mais dificuldade de competir no mercado são as que mais reclamam dos preços de algumas subcontratadas e tentam impor os preços, na maioria das vezes sem sucesso. Entretanto, existe sempre um teto de preços para as subcontratações.

Em relação aos casos das subcontratadas de pequeno porte, que são a maioria no APL, **estas** que **não** possuem o status de empresas bem estruturadas, com serviço de alta qualidade. E, por essas razões, com pouco poder de barganha, as fábricas, em geral, impõem os preços, geralmente contrariando a expectativa de lucro das subcontratadas, quando às vezes, nem **chegam** a cobrir seus custos.

A opção que muitas empresas vem fazendo, baseada numa concepção positivista, em que os fins justificam os meios, e individualista, em que cada grupo, cada organização preocupa-se apenas com seu bem-estar em detrimento dos outros, vem demonstrando que não satisfaz nem aos indivíduos, nem à sociedade, nem ao próprio mercado (PASSOS, 2004, p. 83).

Confirmando com o depoimento da governança, a pressão em razão do poder de barganha exercida pelas fábricas sobre as subcontratadas, tem de fato, criado **o** dificuldades para elas, haja vista que muitas facções chegaram à falência, conforme **revelaram** alguns entrevistados. Confirma-se então, a

prática utilitarista, uma vertente da Ética Teleológica, quando as consequências justificam os meios (Srour, 2003; Matar Neto, 2004).

4.3.3 Relações entre fábricas e fornecedores

Nesta subseção são apresentadas as análises dos depoimentos do coordenador da governança, dos dirigentes das fábricas e dos dirigentes das empresas fornecedoras. Em primeiro lugar, procurou-se identificar as tendências de correntes éticas que se orientam os atores, e como isso influi nas relações interorganizacionais. Depois analisamos casos de rompimentos de parcerias por motivos éticos entre fabricantes e fornecedores.

Na percepção da coordenação da governança

Para a coordenação da governança, as empresas que transmitem uma imagem de idoneidade, aspecto inerente à conduta ética para o coordenador, acabam tendo um atendimento preferencial por parte de seus fornecedores locais. Os fatores capacidade e pontualidade de pagamentos aos fornecedores são considerados de grande peso nas relações.

Com essa avaliação da governança, ficou evidenciado que os movimentos de defesa dos fornecedores contra os riscos de calotes e inadimplências, se sobrepõem às outras exigências éticas que contemplam o desenvolvimento de relações mutuamente capacitantes (Nash, 2001).

Na percepção dos dirigentes das fábricas

Já em relação às fábricas com seus fornecedores, os dirigentes veem na pontualidade de pagamento uma atitude ética, que favorece a manutenção das parcerias. Em relação aos fornecedores estabelecidos no APL, a exigência ética por parte das fábricas, está na garantia do atendimento. O descaso no atendimento por quem depende do fornecimento é considerado um problema ético.

Enquanto os fornecedores exigem a pontualidade nos pagamentos, os dirigentes das fábricas exigem qualidade no atendimento. Essas exigências

refletem basicamente as características utilitaristas e da finalidade da ética Teleológica (Srouf, 2003) e a do contratualismo (Moreira, 1999).

Na percepção dos dirigentes das empresas fornecedoras

Nesta subseção, os dirigentes de empresas fornecedoras além de discorrerem sobre suas relações com as fábricas de bonés, em seus aspectos éticos, fazem uma abordagem espontânea, do que eles percebem sobre o comportamento dos fabricantes. Algumas expressões fortes a respeito das atitudes características da moral da oportunidade foram colocadas sem reserva.

Rompimento de parcerias por razões éticas

Todos os dirigentes das empresas fornecedoras no APL entrevistados afirmam que a conduta ética é um fator de importância na formação e desenvolvimento dos relacionamentos interorganizacionais. “É muito difícil fazer negócios com quem não cumpre com suas responsabilidades” (FORNECEDOR 1). Segundo os dirigentes, a exigência ética por parte das fábricas está na garantia do atendimento. A falha no atendimento por quem depende do fornecimento é considerada um problema ético.

No caso dos fornecedores, o rompimento nas relações interorganizacionais tem sido motivado somente pela falta de pagamento ou calotes. Os diretores entrevistados afirmaram que foram inúmeras as situações de corte de crédito, devido às inadimplências.

Perguntado aos dirigentes das empresas fornecedoras se numa hipótese de haver a oportunidade de uma parceria de negócios, e supondo que essa parceria fosse promissora, porém, sabendo que a outra empresa não compartilha da mesma ética da sua empresa, o dirigente mesmo assim aceitaria ou não tal parceria, as respostas foram todas associadas ao fator da desonestidade em relação a pagamento. Nenhum, no entanto, fez alusões a outras situações que envolvessem a questão ética, nas perspectivas de outras correntes éticas.

Para os dirigentes entrevistados haveria nesse caso limites na relação comercial:

Faria negócio só com restrição ao crédito (FORNECEDOR 1); só venderia com pagamento antecipado (FORNECEDOR 2); é uma situação real e que acontece às vezes. Em se tratando de empresas mal pagadoras conhecidas, que desejam o nosso atendimento, nós pedimos garantias reais, como penhora de bens e registro em cartório. (FORNECEDOR 3).

Aspectos da Moral do Oportunismo Brasileira e os limites nas relações interorganizacionais

Pela ótica dos dirigentes das empresas fornecedoras, há explícita distinção de empresas éticas das antiéticas dentro do APL. Todos afirmam que há muitas empresas no APL que se pode chamá-las de antiéticas. Para designar as empresas éticas, os dirigentes usam termos como: empresas idôneas, responsáveis, profissionalismo. Para as empresas antiéticas, usam às vezes o termo “nó-cego” (expressão comum no APL para designar os empresários desonestos ou irresponsáveis).

No máximo 10% das fábricas de bonés eu posso considerar que são éticas, mas não posso dizer até que ponto, pois é muito relativo. [...] Existe muita malandragem nesse meio. [...] Os pais ensinam seus filhos (sucessores na empresa) a malandragem, a serem espertos. Eu não gostaria que meu filho trabalhasse nesse ramo. [...] Tem empresário que chega a brigar feio com seus filhos, justamente para obrigá-los a fazer coisas que sabemos que não é certo [...] Ninguém quer ser sério nesse ramo. São poucos os que são sérios, éticos no ramo do boné. [...] O pessoal só pensa em tirar proveito do outro. É um problema de cultura do nosso país (FORNECEDOR 1); Há empresas que são aparentemente idôneas, sem restrição de crédito, mas, no entanto, depois se mostraram espertalhões. Fazem coisas premeditadas, não só porque passam por dificuldades financeiras (FORNECEDOR 2).

Sobre a pirataria (falsificação de marcas) de bonés e camisetas:

Quando saiu a notícia na TV (Rede SBT) sobre a pirataria em Apucarana, no outro dia, a cidade ficou calada, muitos clientes demoravam a aparecer, não atendiam nem telefone, trancava os portões, com medo da polícia [...] Lógico que isso não foi com todas as fábricas (FORNECEDOR 1).

Essas considerações feitas pelos fornecedores revelam uma face de um ambiente dentro do APL marcado por conflitos éticos, embora nos depoimentos dos dirigentes das fábricas e da governança essa realidade tenha sido minimizada. Os dirigentes de empresas fornecedoras no APL usaram de expressões que dizem respeito às condutas éticas abordadas por Srour (1944) acerca da dupla moral brasileira. Neste caso, evidencia a prática da moral do oportunismo que aponta para atitudes de espertezas, vale-tudo e trapaças.

Como em outros grupos entrevistados, se a conduta ética de uma empresa for percebida como antiética por outra parte, limita ou inviabiliza as relações interorganizacionais.

A questão sobre o que mais se leva em conta na formação de uma parceria de negócios: um contrato com suficiente suporte legal, com as respectivas garantias ou a conduta ética da empresa compradora? Foi confirmado pelos dirigentes, que os contratos para compra de matérias-primas são em geral simplificados, levando-se muito em consideração para a abertura de crédito e para o fornecimento as informações sobre as fábricas compradoras.

Para o fornecimento às fábricas, a garantia são as informações de como agem na praça (FORNECEDOR 1); no início, na abertura de crédito se verifica as condições e a capacidade para liberação de crédito. Mas no decorrer, a conduta ética é que faz a diferença. Em se tratando de empresas mal pagadoras conhecidas, que desejam o nosso atendimento, nós pedimos garantias reais, como penhora de bens e registro em cartório (FORNECEDOR 2).

Constata-se no APL a influência da conduta ética na manutenção dos relacionamentos interorganizacionais, que chega a se sobrepor às formalidades contratuais. O fato dos fornecedores procurarem informações na praça sobre seus clientes indica que a conduta ética de cada empresa é notada e divulgada dentro do APL. Isso explica as razões porque em todos os grupos entrevistados se faz a explícita distinção de empresas éticas e antiéticas.

A Ética Teleológica nas relações de dependências

Conforme têm afirmado os dirigentes entrevistados das empresas fornecedoras, existe o fator de dependência do fornecimento por parte das

fábricas. Tal dependência, segundo os dirigentes, gera maior poder de negociação, o que pode influenciar a conduta ética numa relação.

Difícilmente as empresas procuram comprar fora. Nós temos tudo o que precisa para a confecção do boné. Esse é um fator de poder (DIRIGENTE 1); sim, porque se estabelece um preço, mesmo sendo um pouco acima da concorrência, os clientes preferem comprar conosco (DIRIGENTE 2).

O uso do poder de barganha em razão do grau de dependência da outra parte, remete às perspectivas da Ética Teleológica (Srour, 2003; Matar Neto, 2004), tanto na vertente do utilitarismo quanto na vertente da finalidade. Na mesma linha, Nash (2001) observa que o cultivo da ganância e o uso do poder correspondem também com a Ética do Interesse Próprio.

O tratamento diferenciado ou atendimento preferencial dado para certos clientes em detrimento a outrem, na percepção dos diretores de empresas fornecedoras não constitui uma ameaça no campo da ética nos relacionamentos interorganizacionais. O atendimento preferencial coloca de certa forma, um cliente na frente do outro, seja no fornecimento de determinados itens e principalmente em vantagem na política de preços.

Existe sim essa preferência. [...] Na política de preços: de acordo com o volume de compras e frequência os preços abaixam. Leva-se em consideração o tempo de atividade da empresa. No mais, há tratamento de igualdade (DIRIGENTE 1); Existe sim. Conforme o histórico, o porte e a capacidade de pagamento, há atendimento diferenciado e preferencial para esses clientes (DIRIGENTE 2).

Se o comprador para conquistar um atendimento preferencial precisa ter um tempo maior de atividade, ter volume de compras alto e chegar ao porte econômico de grande empresa, então, todo esse percurso o empresário fabricante terá que fazer sozinho até chegar à condição desejada para fazer parte do grupo de clientes preferenciais, para comprar com melhores preços e melhores prazos. Então, a cooperação das empresas fornecedoras no APL de Apucarana é relativa. A cooperação se restringe em disponibilizar os itens de matérias-primas a serem adquiridos, em condições desiguais.

Nessas políticas adotadas no atendimento aos clientes, analisadas sob a ótica dos modelos da Ética do Interesse Próprio e da Ética Convencionada de

Nash (2001), identifica-se a presença de aspectos do primeiro modelo e a ausência dos aspectos característicos do segundo modelo, ao da Ética Convencionada.

O atendimento preferencial tem como fim o retorno financeiro de modo mais seguro, com a retenção do cliente. Sua abrangência em termos de relacionamentos mutuamente capacitantes se restringe a um grupo seletivo. Na perspectiva da Ética Convencionada, os menos poderosos também são destinatários dos benefícios dos relacionamentos mutuamente capacitantes. Nash (2001) explica que o retorno financeiro não é o objetivo primário, e sim a criação de valores altruístas que prevê o desenvolvimento do parceiro.

4.4 Ambiguidades e discrepâncias entre o discurso referente à ética e a prática nos negócios

Neste tópico são analisadas as ambiguidades e discrepâncias entre o discurso e a prática nos negócios de cada grupo, com base nos dados e nas análises dos tópicos anteriores, confrontando os respectivos depoimentos.

4.4.1 Da coordenação da governança

Para o coordenador da governança o conceito de ética no relacionamento interorganizacional foi assim definido: “é o princípio e o fim. Fazer para o outro o que faria para si próprio. Ou é ou não é. Não tem meio termo”.

De acordo com a sua opinião, atitudes antiéticas entre concorrentes são: (1) oferecer um preço mais baixo ao cliente do concorrente; (2) oferecer melhor preço ou mais vantagens para as subcontratadas, a fim de obter o serviço, mesmo sabendo que as máquinas usadas pela subcontratada pertencem ao concorrente; (3) espionagem industrial; (4) aliciar funcionários do concorrente; (5) calote; e (6) mentir nas negociações.

Já as atitudes éticas são: (1) não interferir numa negociação que está sendo conduzida pela concorrência; (2) respeitar as subcontratadas quando tiverem contratos firmados com outras fábricas; (3) não fazer espionagem

industrial; (4) não aliciar funcionários do concorrente nem contrata-los; e (5) cumprir o combinado.

No conceito de ética, em que o coordenador da governança acentua o dever e a autenticidade, correspondendo às máximas da teoria Kantiana, citada por Moreira (1999, p.23), em que “o dever ético a partir dos conceitos universais aplicáveis a todos, sem exceções, desde que se exija do próximo o mesmo que exigimos de nós”. Matar Neto (2004) destaca a teoria kantiana como parte da teoria deontológica, por se orientar por princípios de escopo universais.

O exemplo de atitudes éticas e antiéticas ditas pelo entrevistado, se faz necessário colocá-las ao lado do seu conceito de ética, para se entender qual a corrente teórica em que se orienta a governança. As atitudes éticas são apresentadas no imperativo, em forma de mandamentos ou prescrições, enquanto que as atitudes antiéticas são apresentadas como erros capitais que não se devem cometer. É a Ética da Convicção ou Deontológica, a do tratado dos deveres, dos valores morais partindo dos princípios (Srour, 2003; Matar Neto, 2004), em que o conceito do coordenador da governança tem seu fundamento.

Em outros pontos da entrevista, foi identificada a que a corrente da Ética Teleológica predomina no discurso do coordenador da governança, quando se trata de sua perspectiva de retorno nos negócios empresariais. Não há, portanto, discrepâncias entre o discurso e a prática, pois o conceito de ética para o coordenador tem suas raízes na Ética Deontológica. Porém, permanece em tênue relação com as premissas da Ética Teleológica, fenômeno que é explicado por Srour (2003) e que se baseia na teoria de Max Weber. Neste caso, a Ética Deontológica está a serviço das perspectivas da Ética Teleológica.

Não foi constatada a motivação para a moral da oportunidade nem para a moral da integridade brasileira nas orientações para conduta da governança. Pelo contrário, em geral, os aspetos da dupla moral brasileira são rejeitados pela coordenação.

4.4.2 Dos dirigentes das fábricas concorrentes

Quanto ao significado de ética nos relacionamentos interorganizacionais, de acordo com dirigentes, foi definida com palavras-chaves e expressões afirmativas como: respeito; profissionalismo; compromisso; responsabilidade; cumprir o que se assumi; honestidade; coisa de berço; não ter intenção de prejudicar o semelhante; lealdade nos negócios; cooperação nas dificuldades.

Foi observado que a tendência dos dirigentes de empresas de maior porte, mais avançadas nos seus processos de produção e em tecnologia, o conceito de ética está fortemente relacionado com profissionalismo, na perspectiva da Ética Teleológica (Srour, 2003). Já na tendência dos dirigentes de empresas menores, o conceito de ética recebe expressões orientadas por sensibilidade humana e pela moral da integridade brasileira (Srour, 1994).

Nos dirigentes que tendem para a linha da ética teleológica, observa-se que o critério predominante de suas condutas está baseado na eficácia e na qualidade. Quanto mais eficácia e qualidade, maior o nível de profissionalismo e responsabilidade, e preferem as parcerias que compartilham do mesmo pensamento. De fato, a Ética Teleológica tem sua origem na Ética da Responsabilidade de Max Weber (Srour, 2003).

Os dirigentes que demonstram tendência para a Ética baseada na moral da integridade brasileira se apoiam em valores das virtudes sagradas, como a bondade com o próximo, a tolerância (Srour, 1994). Comprazem em cooperar com os outros se esperar retorno e se conformam mais facilmente com as situações adversas. Essa moral tem sua origem na Ética da Convicção ou Deontológica (Srour, 2003), com particularidades mais profundas da cultura brasileira.

No que se refere à moral do oportunismo brasileira, se consegue identificá-la no APL, não quando os entrevistados falam a respeito de si mesmos, mas quando os atores depõem sobre a conduta dos outros atores. A razão disso é que a moral do oportunismo se caracteriza pelas atitudes de esperteza, o jeitinho, o vale-tudo, o calote, o que certamente constrange o entrevistado.

Acerca das morais brasileiras, Srour (2003, p.243) afirma que:

Trata-se do formalismo, uma clara dissociação entre o discurso e a prática; o enunciado e o vivido; o país legal e o país real; os códigos formalizados de conduta e os expedientes espertos do dia-a-dia; as declarações de boas intenções e o cinismo dos arranjos de conveniência.

Todos os entrevistados consideram que a relação das suas empresas com outras é uma relação ética. As atitudes que delineiam a conduta ética por parte de suas empresas, foram citadas: (1) cumprir o combinado; (2) responsabilidade; (3) pagamento correto; e (4) respeito ao concorrente. Por outro lado, quanto à relação dos concorrentes, fornecedores e subcontratadas com suas fábricas, algumas queixas sobre o comportamento ético foram apresentadas pelos dirigentes.

As atitudes antiéticas por parte da concorrência, consideradas pelos dirigentes são: (1) concorrência predatória, quando se pratica preços muito baixos; (2) ganância; (3) cobiça pelos clientes; (4) plagiar modelos de seus produtos; e (5) assediar funcionários e subcontratadas. A concorrência predatória de preços foi argumentada por alguns, como consequência de falha no planejamento, má interpretação de custos e amadorismo.

Um problema observado entre os concorrentes é o assédio por parte de algumas empresas por funcionários que possuem informações confidenciais sobre clientes e desenvolvimento de produtos. Dentre os entrevistados, constatou-se que aqueles que foram vítimas de tal situação, reprovam veementemente esse tipo de atitude e revelam que haja muitos casos no APL.

Um dos entrevistado que vê nisso um grande problema confessou que já agiu dessa forma. Citou um exemplo recente de uma empresa que “tirou” uma profissional do concorrente, por ser excepcionalmente habilidosa, oferecendo um valor maior do que ganhava. Logo depois, um outro concorrente ofereceu mais ainda e a contratou. Outros, porém, que não se sentiram ainda prejudicados, veem isso com mais neutralidade:

Não seria tão errado, se no caso o funcionário estivesse querendo sair de lá (DIRIGENTE DE FÁBRICA 1); não vejo problema nisso. Cada um é livre para trabalhar onde quiser. É uma questão de sobrevivência, faz parte do negócio (DIRIGENTE DE FÁBRICA 2).

Dubrin (2001, p.32) critica essa atitude como uma prática legal, porém antiética: “contratar um empregado de um concorrente, sugar-lhe o sangue para ideias competitivas e depois eliminar sua função”.

Quanto à questão se o dirigente admite se em certas situações, por conveniência, age com seus parceiros de tal maneira, enquanto no íntimo sabe que tal atitude é antiética, as respostas na maioria foram negativas, ou seja, disseram nunca agir contra a consciência. No entanto, houve argumentos de que uma conduta profissional com regras claras permite sempre agir de maneira correta sem contrariar a consciência. Apenas um entrevistado admitiu agir várias vezes contra sua consciência, mas nada que lesasse um parceiro de negócios: “nem sempre se consegue fazer tudo certinho. A gente erra mesmo não querendo errar”.

Procurou-se saber da opinião dos dirigentes, quando, por exemplo, se pretende reduzir custos de fabricação, se tenta impor às subcontratadas um valor abaixo da média, aproveitando do grau de dependência da parte delas, mesmo sabendo que o parceiro terá um lucro ínfimo. Todos concordaram que isso é uma prática comum no APL, porém, os entrevistados consideram antiético. Essa situação, segundo os dirigentes, tem relação com o comportamento de concorrência desleal, quando tentam vender por um preço muito baixo, tendo que depois, repassar o custo ou prejuízo aos parceiros.

A esse respeito, seguem alguns argumentos foram os seguinte:

Isso acontece quando a demanda está baixa. Para se ganhar a concorrência, precisa-se oferecer um preço mais baixo, e, então, é comum pressionar as subcontratadas a reduzirem seus preços de serviços (DIRINGENTE 1); acho sim antiético. Não é justo. As empresas que fazem isto, quando querem vender por um preço muito baixo, e acabam pressionando as subcontratadas. Não concordo com essa atitude (DIRINGENTE 2); considero antiético. Em muitos casos, o fabricante faz uma venda por um preço baixo e depois procura reduzir seu custo, com o sacrifício do parceiro (DIRINGENTE 3).

A prática de pressionar os preços das subcontratações para baixo, sob o argumento da competição, mesmo tendo a consciência da possibilidade de prejudicar a empresa subcontratada, tem relação direta com a vertente da finalidade da Ética Teleológica, em que o fim justifica o meio.

Quanto às atitudes das fábricas com os fornecedores, segundo os dirigentes, especificamente em relação a pagamento e negociação de dívidas, houve relatos de casos de outros fabricantes que deram calotes em fornecedores, e, por essa razão, tais empresários são mal vistos dentro do APL. Já em relação aos entrevistados, todos foram unânimes quanto à prioridade no pagamento aos fornecedores, considerando grave a atitude de não cumprir as obrigações de pagamento:

Só se eu não tiver mesmo condições de pagar. Procuraria negociar a dívida, porém, jamais deixaria de pagar. Venderia até sua casa, se fosse preciso (DIRIGENTE 1); se for preciso, pego dinheiro no banco, corro atrás, mas pago a quem eu devo. Já vendi bens particulares para cumprir compromissos (DIRIGENTE 2); a prioridade é o pagamento, mas se for preciso eu negocio (DIRIGENTE 3).

Em síntese, defendem o cumprimento dos deveres. Enquanto querem o atendimento de qualidade, em contrapartida assumem as obrigações. Neste aspecto, o senso dos deveres da ética kantiana basta nas relações para eles.

Em termos de ambiguidades e discrepâncias entre o discurso e a prática nos relacionamentos interorganizacionais dos dirigentes entrevistados, tem-se a seguinte consideração. O que pode ser considerado antiético para uns, pode ser ético para outros.

Constata-se que entre os dirigentes das fábricas, que representam as empresas de elite (maiores em porte econômico, tecnologia mais avançada e a maioria delas associadas), predomina a ética teleológica. Também se encontra a ética deontológica, mas a serviço das intenções da ética teleológica, assim como foi verificado com a governança. A ética deontológica com características da moral da integridade brasileira também se faz presente, com pouca acentuação entre os empresários de pequeno porte.

A identificação dessas correntes éticas presentes no discurso dos entrevistados, por si, não afastam as discrepâncias entre o discurso e a prática nos relacionamentos interorganizacionais. Qualquer das correntes éticas, se for levada ao extremo de suas premissas, acaba acentuando os conflitos, o que geralmente é percebido como condutas antiéticas. O extremo da ética teleológica leva a justificar qualquer ação empreendida. O extremo da ética deontológica pode levar a uma rigidez de comportamento baseado em

princípios sagrados e universais, que acaba se conflitando com o ambiente do mundo empresarial.

Em face das queixas e relatos sobre atitudes antiéticas da concorrência, evidencia que a moral da oportunidade brasileira tem forte presença no APL, o que não significa uma generalização para todos os atores. Tanto entre os maiores fabricantes como entre os menores, tais atitudes, típicas da moral da oportunidade, de fato acontecem, mesmo por aqueles que defendem atitudes éticas, segundo as correntes deontológica ou teleológicas.

4.4.3 Dos dirigentes das empresas subcontratadas

O conceito de ética para os dirigentes das subcontratadas está fortemente associado com profissionalismo e confiança. Os dirigentes empresários das subcontratadas de maior porte, por terem maior poder de barganha, seguem a mesma linha de pensamento dos dirigentes das fábricas de maior porte, na perspectiva da Ética Teleológica (Srour, 2003). Já os dirigentes das subcontratadas de pequeno porte, algumas chamadas de facções de fundo de quintal, em que o fator confiança tem mais importância nos relacionamentos, tendem a se orientar pela moral da integridade brasileira, na linha da Ética Deontológica (Srour, 1994).

Procurou-se saber o que caracteriza uma conduta ética e uma conduta antiética do grupo dos fabricantes. As respostas foram em geral direcionadas para as condutas antiéticas, de acordo com a percepção dos entrevistados das subcontratadas.

São consideradas atitudes antiéticas a especulação de preços por parte de algumas fábricas, e, às vezes se utilizando de blefes; calote ou inadimplência; e casos de uso de esperteza ao contratar um serviço:

Quando ligam pra gente dizendo que vai nos mandar um serviço, digamos, básico, com certa urgência de entrega, e depois, quando chegam as peças com a (respectiva) ordem de serviço, vemos que é outra coisa, ou seja, um pedido mais complexo, impossível de atender em curto prazo, com custo maior [...] De fato, ele empurrou um serviço a base de mentiras (DIRIGENTE).

Confirmam-se as práticas baseadas na moral do oportunismo brasileira. Mas, a prática de pressionar os preços para baixo através de blefes são atitudes isoladas, segundo os entrevistados. O que ocorre é que as fábricas maiores acabam ditando preços de forma sistemática, como um meio calculista da Ética Teleológica.

Os dirigentes das subcontratadas consideram que o relacionamento com as fábricas é uma relação ética na maioria das vezes.

Pelo fato de os entrevistados relacionarem conduta ética com honestidade e pontualidade nos pagamentos, foi questionado se eles têm tido problemas de inadimplências ou de calotes. Em suas respostas, os dirigentes das subcontratadas disseram que se empenham em selecionar seus clientes, excluindo os maus pagadores, pois tiveram ao longo do tempo, muitos prejuízos. A exclusão de maus pagadores é uma constatação de que atitudes antiéticas podem pôr fim ou limitar as relações interorganizacionais.

Também foi questionado se há atendimento diferenciado em favor de algumas fábricas em detrimento às outras. Todos afirmaram que sim. Há atendimento, tratamento e até preços diferenciados para clientes preferenciais.

O cumprimento do combinado numa prestação de serviços é para os fabricantes uma atitude ética, não admitindo qualquer deslize nesse sentido. Já para os dirigentes das subcontratadas, essa é uma situação corriqueira, que se deve relevar. Revelaram que em certas circunstâncias existe um tratamento preferencial na prestação do serviço, colocando um cliente (fábrica) na frente de outro, mesmo burlando o que tenha sido combinado. Levam em consideração as circunstâncias do momento, tempo de parceria e o volume de requisição de serviços. “Isso sempre acontece em favor dos clientes preferenciais.” (DIRIGENTE).

Tal situação ocorre com frequência tanto nas facções maiores quanto nas menores. É o jeitinho, típico da moral do oportunismo brasileira (Srouf, 1994), quando se tenta acomodar os interesses dos parceiros em vista da manutenção das parcerias. Neste ponto surge uma discrepância entre o discurso e a prática. O discurso de profissionalismo de alguns entre em contradição com a prática.

Outro ponto investigado é o fato de que geralmente, as áreas de produção e de recepção de ordens de serviços das empresas subcontratadas

são de fácil acesso de funcionários das fábricas. Essa situação chama a atenção para o problema da privacidade e até mesmo do sigilo dos produtos em fase de fabricação, já que as subcontratadas prestam serviços para diversas empresas ao mesmo tempo. Algumas empresas de subcontratação se previnem desse risco.

Revelaram que notam em alguns de seus clientes ou em seus encarregados certa curiosidade ou movimentos para bisbilhotar produtos alheios, na suposta intenção de plagiar produtos institucionais que são comercializados por seus concorrentes. Consideram essas atitudes antiéticas, como também fornecer informações de produtos ou de amostras em fabricação de um cliente para outro.

Mesmo sendo por eles consideradas graves tais atitudes, houve, segundo os entrevistados, muitas situações semelhantes ao longo da história do boné no APL.

Certa vez um cliente, que entrava no setor de produção, ficava olhando as logomarcas e as etiquetas para saber de quem eram aqueles clientes [...] Precisei interpellá-lo para que não fizesse isso; [...] outro caso, do qual não tivemos culpa, foi de um concorrente que mandava serviço com a logomarca institucional de seu cliente e por algum tempo ele parou de mandar tais peças com aquela logomarca. [...] tempo depois, seu concorrente mandou o serviço com as referidas logomarcas, quando logo foi descoberto pelo primeiro concorrente [...] houve um mal estar entre nós, até que tive que explicar como isso veio a ocorrer. Foi desagradável (DIRIGENTE).

Esses depoimentos confirmam com os dos dirigentes das fábricas e da governança, a respeito dessas condutas, na prática da moral do oportunismo brasileira, presente no APL.

4.4.4 Dos dirigentes das empresas fornecedoras

Para os dirigentes das empresas fornecedoras o significado de ética nos relacionamentos entre empresas e nos negócios foi definido com as seguintes palavras-chaves ou expressões: caráter; profissionalismo; não querer levar vantagens em tudo; hombridade nos negócios; honestidade e senso de compromisso.

Um dos entrevistados, dirigente de microempresa, argumentou que a caridade deve se sobressair nos momentos em que um parceiro de negócio, passa por dificuldade, sugerindo ajudar-lhe, quando esse não tiver condições de honrar seu compromisso: “cumprir o que se assume, mas também ajudar o próximo quando estiver em dificuldade”; demonstrando uma motivação religiosa (moral da integridade brasileira) e uma ética baseada em princípios, em termos da Ética Deontológica (Srouf, 1994; 2003).

Com os mesmos achados das entrevistas com outros grupos, os dirigentes das empresas fornecedoras se distinguem em termos de corrente ética, em virtude do porte da empresa. Os maiores empresários tendem a corresponder com a Ética Teleológica, e, em alguns aspectos com a Ética Deontológica, enquanto os pequenos tendem a corresponder mais com a Ética Deontológica, através da moral da integridade brasileira.

Foi apontada pelos dirigentes de empresas fornecedoras como uma das atitudes antiéticas por parte de seus clientes (fábricas de bonés) a quebra de sigilo de negociação:

Muitas vezes, quando se oferece ao cliente condições especiais, de modo confidencial ou sigiloso, por ser um cliente preferencial, o próprio cliente acaba informando outros concorrentes, o que prejudica as futuras negociações. Ele acaba se prejudicando (FORNECEDOR).

Neste caso, há duas situações a serem consideradas na análise. Uma, em que quebrar o sigilo de negociação, um acordo confidencial, representa a quebra de uma ética profissional, específica numa área profissional, uma espécie de etiqueta, como por exemplo, a ética profissional dos médicos ou dos advogados. Outra situação é a negociação sigilosa, sob o crivo da ética. Nesta questão, verifica-se tratamento preferencial em que se excluem outros clientes. Esse tipo de conduta recebe críticas de Matar Neto (2004, p.318): “quando há conflitos de interesses que, segundo a perspectiva ética, deve ser resolvido sem privilégios para nenhuma parte”. Também Passos (2004) defende a equidade das oportunidades aos *stakeholders* na perspectiva da Responsabilidade Social.

Outras atitudes antiéticas foram apontadas: blefes em falsa cotação de preços, irresponsabilidade e calotes.

A atitude antiética é mentir, dizendo que outro fornecedor tem preços mais baixos (cotação falsa). [...] O calote [...] Muitos casos de inadimplência tem como causa a má gestão, nem sempre é intencional (DIRIGENTE 1); nem sempre são éticos comigo. Já levei calote de clientes. [...] Deram contra-ordem nos cheques, para evitar o registro no SERASA (DIRIGENTE 2).

São fatos característicos da moral da oportunidade brasileira (Srouf, 1994). Em caso de inadimplência de seus clientes, os dirigentes de empresas fornecedoras fazem distinção daqueles que intencionalmente dão calote, dos que passam por dificuldade financeira, mas procuram a renegociação das dívidas. Foram relatados vários casos pelo fornecedor, de ter tomado bens, como máquinas e itens de estoque, como pagamento de dívida. Em geral, dizem existir flexibilidade e negociação de dívida.

Foram também apontadas pelos fornecedores atitudes antiéticas entre os concorrentes fabricantes, como: assediar funcionários do concorrente; infiltrar-se nas vendas do concorrente; enganar os clientes deles, como por exemplo, enviar uma amostra de seu produto com determinadas características, e depois fornecer o produto final com matéria-prima inferior; oferecer propina os gerentes das empresas clientes (no APL, esse tipo de propina é chamado de bola); e a pirataria ou falsificação de produtos de marcas registradas. São revelações que depõem contra parte dos fabricantes, de modo mais explícito e contundente do que os próprios fabricantes revelaram, reforçando a constatação da presença no APL da moral do oportunismo brasileiro, de modo mais acentuado.

Acerca das atitudes éticas por parte das empresas compradoras (fábricas de bonés) foram apontadas: honrar os compromissos; pontualidade nos pagamentos; sinceridade; e honestidade.

Todos os dirigentes afirmaram que o relacionamento entre sua empresa com as fábricas de bonés é uma relação ética. Na prática, as atitudes consideradas por eles como éticas com seus clientes são em síntese: agir com muita clareza e atender da melhor maneira possível.

Mas, houve incoerências nas afirmações durante as entrevistas, revelando ambiguidades e discrepâncias entre o discurso e a prática. Questionando aos dirigentes de empresas fornecedoras se eles admitem que em certas situações, por conveniência, agem com seus parceiros de tal

maneira, enquanto no íntimo sabem que não é ético, obtiveram-se os seguintes depoimentos:

Não. Há uma conduta de regras claras (DIRIGENTE 1); Já aconteceu sim. Mas foi para resolver problemas momentâneos, por exemplo: empurrar um produto para o cliente quando não tem o que ele precisa (DIRIGENTE 2); agi algumas vezes contra minha consciência. [...] Já disse alguma mentirinha para justificar uma situação, por exemplo, mentir para o cliente o motivo de atraso nas entregas (DIRIGENTE 3).

Entretanto, atitudes contraditórias isoladas não podem absolutamente generalizar nem ser interpretadas para invalidar o discurso dos entrevistados.

Considera-se que os fornecedores têm uma posição privilegiada de observar a conduta ética de um grande número de fabricantes, por lidarem diretamente com eles. Com isso, eles se posicionam em modo de defesa contra as armadilhas da moral do oportunismo brasileira.

Na análise, procurou-se categorizar os achados sobre ética nas relações interorganizacionais e identificar os fatores decorrentes do comportamento ético. Na próxima seção, numa análise integrada do caso, a explicação se concentra sobre a influência das correntes éticas nos relacionamentos presentes no APL.

4.5 ANÁLISE INTEGRADA DO CASO

Nesta seção, com base nos achados no estudo de caso, os elementos de maior relevância são tratados com o objetivo de responder à principal questão de pesquisa: qual a influência da ética nos relacionamentos interorganizacionais no Arranjo Produtivo Local da confecção de bonés em Apucarana?

Os tipos de ética presente no APL que representam as principais categorias de análise são postos diante dos principais fenômenos sociais no campo das organizações identificados na pesquisa de campo: (1) cooperação, (2) confiança, (3) concorrência, (4) dependência e (5) rompimentos de parcerias. Este conjunto de fenômenos constitui o *design* dos relacionamentos interorganizacionais do APL em estudo, importantes para a questão ética, por

representar situações explícitas, que evidenciam a interação entre os atores, os conflitos, as expectativas etc.

A análise está orientada para explicar como cada tipo de ética influencia nas relações entre as organizações e na atuação dos atores. As categorias de análise em questão são a Ética Deontológica, a Ética Teleológica (Srouf, 2003; Matar Neto, 2004; Nash, 2001) e a dupla moral brasileira (Srouf, 1994) que tem origem nas duas correntes éticas. Não faz parte fazer apologias sobre uma ou outra categoria ética, nem mesmo fazer qualquer juízo de valor sobre aspectos morais encontrados no caso.

Nas próximas subseções, é explorada a influência da ética em cada fenômeno social identificado. Para isso, são identificados sob qual tipo de ética as atitudes são orientadas, e qual tipo de ética que exerce o predomínio no fenômeno social como um todo.

4.5.1 A influência da ética na cooperação interorganizacional

O fenômeno social cooperação identificado no APL é analisado sob as perspectivas e premissas de cada corrente ou tipo de ética, como foi constatado nas análises das seções anteriores.

Entre as fábricas concorrentes, a cooperação de forma planejada tem em vista a consecução dos objetivos empresariais, em termos de estratégia de redução de custo. As associações constituídas visam compras em conjunto, com a finalidade de aquisições de matérias-primas com preços menores e de eventuais vendas de grande volume com acordos tácitos. Quanto às vendas em conjunto com acordos tácitos, por ser uma prática duvidosa diante da legalidade, é vista como *jeitinho*, típica da moral do oportunismo brasileira (Srouf, 1994).

Foi observado que entre as empresas associadas, que fazem parte de um grupo de elite, predomina a ética teleológica. As características de cooperação entre os concorrentes são por definição utilitaristas. A cooperação é um meio e não fim em si mesmo. Não visa ajuda mútua nem relações capacitantes (Nash, 2001).

Sob as perspectivas da ética teleológica, os dirigentes das fábricas são orientados a satisfazer as necessidades do mercado e perseguir o retorno dos

investimentos, conforme mostra o quadro 12. O lucro é visto como o objetivo principal. “A empresa privada tem duas funções básicas a cumprir: o marketing e a inovação, pois os dois produzem resultados; todo resto são custos” (DRUCKER, 1998, p. 58).

Nas relações de cooperação das fábricas com as subcontratadas, a exigência principal são atitudes de profissionalismo, como a eficiência no atendimento, cumprimento de prazos e o sigilo. São critérios da qualidade e da eficácia, da ética teleológica. Não hesitam em transferir os custos indesejados e os riscos para as subcontratadas, em vista do fim lucrativo. “Os principais constituintes do comportamento antiético são a cobiça e ambição individuais, ou o desejo de maximizar o ganho pessoal à custa dos demais” (DUBRIN, 2001, p.33).

Ética Teleológica	<ol style="list-style-type: none"> 1. Compras de matérias-primas em conjunto 2. Satisfazer as necessidades do mercado 3. Exigência da qualidade na prestação de serviços 4. Transferir custos indesejados e os riscos para o parceiro 5. Vendas em conjunto com acordos tácitos 6. Fornecimento para segmento que dá maior retorno
Ética Deontológica	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ajudas sem visar o retorno, por amizade entre os atores

QUADRO 12: AÇÕES DE COOPERAÇÃO INFLUENCIADAS PELOS TIPOS DE ÉTICAS
 FONTE: o autor (2009)

A imposição de preços baixos mediante a pressão e o poder de barganha junto às subcontratadas revela o extremo da vertente da finalidade da ética teleológica. A relação capacitante só é verificada razoavelmente nos casos de contratos de exclusividade nas subcontratações, devido aos investimentos que são feitos.

Nas relações entre fábricas e fornecedores, a cooperação se verifica com as empresas de menor porte no APL, em termos de logística, pelas facilitações no fornecimento e acesso ao crédito. Sendo essas empresas menores o segmento alvo, as que dão mais resultados, segundo os próprios fornecedores, a cooperação visa o retorno financeiro.

A ética deontológica apresenta uma tênue relação com a ética teleológica, quando os conceitos são postos em evidência na distinção das empresas éticas das antiéticas, na visão dos entrevistados. A ética deontológica inspira a conduta de idoneidade e honestidade, enquanto a ética

teleológica inspira a conduta de profissionalismo (SROUR, 2003). Mas está evidente que a presença da ética deontológica nos conceitos formulados pelos dirigentes está a serviço da ética teleológica, a fim de que suas empresas se portem bem diante do mercado, com uma imagem de que possam ser aceitos.

A ética deontológica não tem influência significativa nas relações de cooperação entre os fabricantes concorrentes, nem entre fabricantes e subcontratadas, nem entre fabricantes e fornecedores, principalmente por parte das empresas maiores.

Porém, entre as empresas que não são associadas e de porte menor, a cooperação ocorre informalmente, de maneira não planejada e esporádica. Salvo uma investigação mais acurada e mais específica, observa-se que entre os micro e pequenos empresários existe certa influência da ética deontológica, pelo fato de que algumas ações de cooperação não visam retorno, por serem motivadas pela relação de amizade entre os atores.

4.5.2 A influência da ética nas relações de confiança

Com o predomínio da ética teleológica nas relações de cooperação entre os concorrentes, a confiança se encontra no mínimo necessária para se alcançarem objetivos em conjunto, principalmente entre os maiores fabricantes que são associados. Os que se orientam por esse tipo de ética estabelecem acordos de confiança de maneira pragmática, com parâmetros de validade, condicionada por acordos formais.

O que se leva em conta por parte dos dirigentes de fábricas numa relação de confiança com as subcontratadas é o senso de responsabilidade, com base nos critérios da qualidade, da ética teleológica. Sem contratos formais, os dirigentes fabricantes adquirem confiança nas subcontratadas na medida em que veem resultados satisfatórios.

Pelo lado das subcontratadas, a confiança que se estabelece entre fabricantes e dirigentes de subcontratadas é pré-concebida a partir das informações de boa-fama do outro parceiro. Qualquer informação sobre um fabricante que tenha atitudes típicas da moral do oportunismo brasileira (calote, esperteza) impede o início de uma relação de confiança.

A relação de confiança constatada entre fornecedores e fabricantes tem sua orientação na ética teleológica. É à base de cálculo, segundo o modelo de Black *et al* (2002), ou seja, dependendo da capacidade do credor de avaliar a probidade. Na fase inicial para concessão de crédito dos fornecedores aos fabricantes do APL, leva-se em conta o histórico de idoneidade, conforme consta na figura 5.

Entre concorrentes → *mínimo necessário*

Entre fábricas e subcontratadas → *substitui acordos formais*

Entre fábricas e fornecedores → *depende do histórico de idoneidade*

FIGURA 5: RELAÇÕES DE CONFIANÇA NO APL
 FONTE: o autor (2009)

A ética deontológica poderia exercer influência nas práticas de relações de confiança, em razão de esse tipo de ética se basear nos princípios universais e nos deveres com o próximo, na perspectiva kantiana, o que poderíamos resumir compondo a seguinte máxima: “se dois parceiros tiverem dentro de si o mesmo senso de dever com o próximo, guiados por um sagrado princípio de justiça, a confiança entre os dois seria incondicional, até se provar o contrário pelas suas ações”. A sua premissa básica é que “o princípio justifica a ação.” (SROUR, 1994, p.14).

Mas, havendo a predominância da ética teleológica nas relações, a confiança fica condicionada às ações e às circunstâncias, ou seja, as ações são vigiadas pelos parceiros de negócio. A influência da ética deontológica nas relações de confiança pode ser encontrada apenas em casos isolados no APL, descartando generalizações.

4.5.3 A influência da ética nas relações de concorrência

A ética teleológica influencia com predomínio as relações de concorrência no APL. A moral da oportunidade brasileira (Sroure, 1994), que tem aspectos da ética teleológica, está fortemente permeada nessas relações de concorrência.

A palavra-chave profissionalismo, sob a premissa utilitarista da ética teleológica (Matar Neto, 2004; Srour, 2003; Nash, 2001; Arruda *et al.* 2003), revela uma forma de competir com a frieza do cálculo e da eficiência. A palavra-chave honestidade revela qual o comportamento que os dirigentes espera dos seus concorrentes, com base em experiências passadas que presenciaram ou de fatos que ficaram sabendo.

As atitudes de ganância, amadorismo, deslealdade, malandragem (Fornecedor 1), aliciamento a funcionários de concorrentes, falsificação (pirataria) de produtos, constatadas na pesquisa de campo, se identificam com a moral do oportunismo brasileira, quando tais atitudes extrapolam o limite e o respeito com os concorrentes, da maneira consciente e intencional. Alguns exemplos dados pelos entrevistados, que correspondem às atitudes antiéticas, são mostrados no quadro 13.

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Desfavorecimento unilateral nas compras conjuntas de matérias-primas entre associados; ▪ Aliciamento de concorrentes às subcontratadas que tem contratos de exclusividade; ▪ Aliciamento a funcionários de concorrentes de função estratégica; ▪ Atravessamento nas negociações de vendas que seria em parceria; ▪ Negociação às escondidas com o fornecedor de uma associação para comprar à parte com preço menor, colocando os demais parceiros associados em desvantagem; ▪ Falsificação (pirataria) de marcas licenciadas; ▪ Plágio de produtos institucionais. |
|--|

QUADRO 13: ATITUDES ANTIÉTICAS NAS RELAÇÕES ENTRE CONCORRENTES

FONTE: o autor (2009)

A presença da ética deontológica se acha de maneira discreta em um ou outro entrevistado, que revelaram menos ambição nos negócios e conformismo com sua atuação no mercado. É a influência da moral da integridade brasileira, que tem aspectos da ética deontológica. No mais, a ética deontológica tem fraca influência nas relações de concorrência no APL.

4.5.4 A influência da ética nas relações de dependências

O fator dependência nas relações entre fábricas e subcontratadas apresenta aspectos intrínsecos da ética teleológica. Conforme foi identificada nas seções anteriores da análise de dados, a vertente da finalidade é a via que percorre a prática dessas relações: “às vezes, eles (os fabricantes) deixam as facções (subcontratadas) com a língua roxa, mas não chegam a matá-las,

porque senão ficam sem o prestador de serviço. [...] Os empresários precisam concorrer com preços menores.” (COORDENADOR DA GOVERNANÇA).

É levado em conta o fato de que as subcontratadas dependem total e exclusivamente das fábricas de bonés, enquanto que a dependência das fábricas é menor ou relativa. Com a influência da ética teleológica, usam-se o poder de barganha e pressões para conseguir a resignação dos dirigentes das subcontratadas, especialmente daquelas que são denominadas de facções, com pouca estrutura econômica e tecnológica.

Quanto à dependência nas relações entre fábricas e fornecedores, foi constatado que as empresas de menor porte no APL são as que adquirem com maior frequência e mais dependem dos fornecedores locais. No entanto, existe tratamento diferenciado ou preferencial dado a determinados clientes. Essa política de atendimento reflete as premissas da ética teleológica, em que as consequências justificam a ação.

Não se confirma a influência da ética deontológica que mereça destaque nas relações de dependência, a não ser que haja em casos isolados, o que não pode ser generalizado para todo o APL.

4.5.5 A influência da ética nos rompimentos de parcerias

Os rompimentos de parcerias por razões éticas apresentadas nas subseções anteriores revelam que, por um lado, os motivos dos rompimentos foram devidos às atitudes típicas da moral da oportunidade brasileira (Srour, 1994). Por outro lado, alguns rompimentos foram por consequência das atitudes típicas utilitaristas da ética teleológica (Srour, 2003; Matar Neto, 2004; Nash, 2001), por ter gerado conflitos entre parceiros.

Os motivos de rompimentos de parcerias devido às atitudes típicas da moral do oportunismo brasileira, que podemos denominá-las de oportunistas, foram os seguintes: (1) casos de atravessamento nas negociações de vendas em grande quantidade que seria em conjunto, de acordo tácito entre concorrentes; (2) negociação às escondidas com o fornecedor de uma associação para comprar à parte com preço menor, colocando os demais parceiros associados em desvantagem; (3) calote aos fornecedores e às subcontratadas; e (4) falsificação (pirataria) de marcas licenciadas.

Vários pontos das entrevistas em que tais motivos foram mencionados mostram a intolerância dos dirigentes quanto às atitudes típicas da moral da oportunidade brasileira. Essa moral está permeada em todo o APL, o que não significa uma generalização. Quando alguma atitude dessa natureza é descoberta, as relações de parcerias podem chegar ao fim. Quando não chega ao definitivo rompimento, as relações ficam abaladas e mais limitadas.

Conforme explica SROUR (1994, p.11), os valores da moral do oportunismo brasileira são: “a ânsia pelo enriquecimento rápido, a legitimidade do máximo proveito pessoal, o egoísmo e a consagração da esperteza”. Tem conexão intrínseca com a vertente da finalidade (teleológica). Nas parcerias em que se fazem presentes tais valores que se põem em prática, a duração desses relacionamentos ficam constantemente ameaçada. Foi percebido na pesquisa que, mesmo aquele ator que eventualmente age com esperteza (moral do oportunismo), ao mesmo tempo não tolera uma atitude dessa categoria, quando ele se torna a vítima do outro. Sem citar nomes, já que na pesquisa houve um trato de sigilo entre o pesquisador e os entrevistados, foi possível detectar no confronto dos depoimentos uma situação de incoerência dessa natureza. Constata-se, então, um forte indício de que a presença de atitudes da moral da oportunidade inviabiliza as relações.

Quanto aos motivos de rompimentos devido às atitudes típicas utilitaristas ou da finalidade da ética teleológica, foram os seguintes: (1) por não concordar com a pressão que os parceiros associados faziam com os fornecedores para reduzir preços; (2) desfavorecimento unilateral nas compras conjuntas de matérias-primas pela associação; (3) priorização no atendimento em favor de outros concorrentes, por oferecerem um preço melhor à subcontratada; (4) atrasos no atendimento pela subcontratada.

Esses motivos de rompimentos têm a corroboração de Nash (2001), que vê no modelo da ética do interesse próprio, ou seja, na ética teleológica, segundo seus propósitos, premissas e meios primários, uma orientação que não favorece os relacionamentos.

Outras atitudes citadas, derivadas da vertente utilitarista da ética teleológica, que não foram confirmadas de terem sido causa de rompimento, embora causassem constrangimentos entre parceiros, foram: (1) assédio de concorrentes às subcontratadas que têm contratos de exclusividade e (2)

assédio a funcionários de concorrentes de função estratégica. Já em relação à atitude derivada da moral da oportunidade foi o plágio de produtos institucionais. Pode-se inferir que qualquer dessas atitudes feita de maneira acintosa, de constrangimento, pode chegar ao rompimento das relações de parceria ou mesmo o impedimento de novas parcerias.

Não foi constatado rompimento voluntário por parte das subcontratadas por motivo de pressão por preços baixos. A explicação mais plausível é devida ao alto grau de dependência das subcontratadas em relação às fábricas. Não obstante, as falências de muitas facções ao longo da história do APL podem ser vistas, salvo melhor investigação, como uma outra versão de rompimento de parcerias: a separação por morte. Embora as causas de mortes ou falências das facções possam ser as mais variadas, cumpre resgatar nos achados da pesquisa de campo que muitas facções encerraram suas atividades por não suportarem os custos operacionais, por conta da ínfima margem de lucro e as frequentes ações trabalhistas.

Não foi identificado caso de rompimento motivado por atitudes de cunho deontológica. Entretanto, um dos dirigentes que depôs sobre seu caso de rompimento de parceria (discordar com a pressão que os parceiros associados faziam com os fornecedores para reduzir preços), revela tendência de se orientar pela ética deontológica, o que lhe fez mostrar aversões por atitudes típicas utilitaristas e da moral da oportunidade brasileira de seus ex-parceiros.

Uma exposição resumida da influência da ética nos rompimentos dos relacionamentos interorganizacionais, como em outros fenômenos sociais abordados é mostrada no quadro 14.

Fenômenos Sociais	Tipos de Relacionamentos	Influência da Ética Teleológica	Influência da Ética Deontológica
Cooperação	Entre fábricas concorrentes	Cooperação utilitarista; orientação para satisfazer as necessidades do mercado.	Não há influência nas relações; o discurso deontológico está a serviço da ética teleológica.
	Entre fábricas e subcontratadas	Exigência da eficiência no atendimento; transferência de custos e riscos indesejados para o parceiro; imposição de preços baixos.	Não há influência
	Entre fábricas e fornecedores	Fornecimento para o segmento que mais dá retorno.	Não há influência
Confiança	Entre fábricas concorrentes	Mínimo necessária para consecução dos objetivos em conjunto; pragmática, com parâmetros de validade.	Não há influência
	Entre fábricas e subcontratadas	Atitudes típicas da moral da oportunidade brasileira (vertente teleológica) impede o início de uma relação.	Não há influência
	Entre fábricas e fornecedores	À base de cálculo: avaliação da probidade	Não há influência
Concorrência	Entre fábricas concorrentes	Competição com frieza de cálculo e da eficiência;	Discreta e em casos isolados.
Dependência	Entre fábricas e subcontratadas	Uso do poder de barganha e pressões para impor preços baixos às subcontratadas.	Não há influência
	Entre fábricas e fornecedores	Tratamento diferenciado dado à determinados clientes pelos fornecedores	Não há influência
Rompimentos	Entre fábricas concorrentes	Não favorece os relacionamentos; a presença da moral da oportunidade brasileira (vertente teleológica) é uma ameaça acentuada.	Os atores que se orientam pela ética deontológica têm dificuldades de compartilhar das ações em conjunto.
	Entre fábricas e subcontratadas	Falência de facções por não suportarem preços muito baixos.	Não há influência
	Entre fábricas e fornecedores	Através das atitudes típicas da moral da oportunidade brasileira (vertente teleológica), como o calote.	Não há influência

QUADRO 14: A INFLUÊNCIA DA ÉTICA NAS RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS
 FONTE: o autor (2009)

Todos os entrevistados atribuíram à ética grande importância nas relações interorganizacionais. A propósito, foram questionados se hipoteticamente surgisse uma oportunidade de parcerias de negócios, e, ao mesmo tempo, sabendo que a outra empresa não compartilhasse da mesma ética, todos os entrevistados afirmaram que o problema ético afetaria as relações interorganizacionais e poderiam ser até inviabilizadas as parcerias.

Esses achados confirmam que, quando em um grupo, todos os atores compartilham da mesma ética, as relações interorganizacionais tendem a se sustentar por mais tempo. Porém, como foi diagnosticado, há o predomínio da ética teleológica, que, se levada ao extremo de suas premissas nas atitudes dos atores, gera conflitos que afetam as relações. E, se os conflitos forem mal resolvidos, a ponto de sucumbir a confiança entre parceiros, pode culminar no rompimento de parcerias.

Com relação à ética deontológica, por ser antagônica à ética teleológica, não significa que deva ser vista como um antídoto para prevenir ou remediar os conflitos de interesses multilaterais, quando se identifica a presença da ética teleológica. A heterogeneidade de tipos de ética num mesmo ambiente no campo das organizações pode gerar ainda mais conflitos e ameaças de rompimento, em função dos díspares comportamentos e conceitos dos atores.

5 CONCLUSÃO

As organizações, vistas como sistemas abertos, estão constantemente relacionando e dependendo umas das outras, para atingir seus objetivos empresariais. Os relacionamentos interorganizacionais se comportam sob influência da ética, a qual determina a qualidade e a durabilidade das relações. Sendo os relacionamentos importantes no contexto atual, para consecução dos objetivos, quanto melhor a qualidade e maior a durabilidade, presumem-se melhores condições para as organizações competirem.

A análise dos dados procedeu-se de forma exaustiva dentro das delimitações da pesquisa, explorando as entrevistas dos atores que representam cada grupo inserido nas relações interorganizacionais. A conclusão resgata os achados dos objetivos específicos que foram propostos para se atingir o objetivo geral.

Na descrição dos relacionamentos interorganizacionais do Arranjo Produtivo Local da confecção de bonés em Apucarana, constatou-se que existe a cooperação entre fábricas concorrentes, entre fábricas e subcontratadas e dos fornecedores com as fábricas, além das instituições de apoio, que num trabalho conjunto com a governança, trabalham pela integração das empresas. Este formato de cooperação corresponde à tipologia citada por Balestrin e Vargas (2004). A cooperação entre competidores confirma as afirmativas de Pinto e Loiola (2007).

Nos acordos informais entre fábricas e subcontratadas, procura-se estabelecer uma relação de confiança, que se solidifica ao longo dos relacionamentos (Lastres e Cassiolato, 2005; Borges 2005). O grau de confiança entre fábricas e subcontratada é maior do que entre as fábricas concorrentes, em razão de que a confiança é uma necessidade nas subcontratações, pois substitui os contratos formais (Berg, 2003). Assim, a confiança torna-se uma condição criada para se estabelecer parcerias, mesmo assumindo riscos futuros.

A confiança entre os dirigentes de fábricas e das subcontratadas começa pela pré-concepção, obtida quando se tem o conhecimento de boa fama da outra parte, em decorrência da disseminação das informações sobre os fabricantes dentro do APL de maneira rápida. Assim, a confiança pré-

concebida se tornou uma condição para o início das parcerias entre fábricas e subcontratadas.

Outro fator identificado nas relações interorganizacionais é a dependência de uma organização para com outra. Constata-se uma forte dependência entre fábricas e empresas subcontratadas. As fábricas só dependem mais das subcontratadas, quando essas oferecem serviço de maior qualidade e nos períodos de alta demanda, ou quando não contam com algum serviço específico internamente.

Pelo lado das subcontratadas a situação de dependência das fábricas é total, pois foram criadas com o único fim de prestar serviços para as fábricas de bonés. Machado-da-Silva e Coser (2006), explicam que o fenômeno da dependência tem relações de sobrevivência, e as empresas dependentes acabam aceitando as regras ou condições impostas pela contraparte. Essa relação de dependência tem seu momento crítico mais acentuado nos períodos do ano quando a demanda é baixa. As pequenas empresas de subcontratação, também denominadas de facções, não contam com estrutura econômica suficiente para cobrir os custos fixos nos períodos de ociosidade.

A dependência das fábricas de pequeno porte com os fornecedores é elevada. Uma eventual interrupção de fornecimento para uma pequena empresa pode até chegar a inviabilizar suas atividades devido às dificuldades de aquisição de matérias-primas fora do APL.

Constatou-se que os relacionamentos entre as empresas têm seu papel de importância para a consecução dos objetivos organizacionais. Os fabricantes que são associados adquirem matérias-primas em conjunto para formação de estoque regulador. Essa ação está relacionada à estratégia de redução de custo, pois uma das principais ameaças é a concorrência de preços. Eiriz (2001) denomina esse tipo de parceria entre concorrentes de aliança estratégica de domínio comercial.

Outras ações conjuntas com fins estratégicos visam a criação de novos mercados e colocam a cidade de Apucarana como referência nacional da confecção de bonés.

A subcontratação é o tipo de aliança estratégica do domínio técnico / produção (Eiriz, 2001), quando uma empresa (contratante) subcontrata a outra. As vantagens da subcontratação que podem ser usadas como estratégias das

fábricas são a garantia do volume de produção para o atendimento à demanda e redução relativa dos custos.

A logística e a facilitação oferecida pelos fornecedores reduzem custos operacionais que colocam as fábricas de Apucarana em vantagem em relação aos concorrentes de outras regiões.

Quanto à influência da ética na formação e desenvolvimento dos relacionamentos interorganizacionais, conclui-se que o predomínio da ética teleológica (Srour, 2003; Matar Neto, 2004) no APL não favorece os relacionamentos interorganizacionais, pois gera conflitos de interesses, em razão de que as parcerias ou cooperações são formadas pragmaticamente como meios de se atingirem objetivos individuais. Esse achado não é confirmado por Srour (2003) nem por Matar Neto (2004). No entanto, nas abordagens de Nash (2001), as características e a premissa da ética teleológica são relacionadas com o modelo do interesse próprio, o qual a autora afirma ser um modelo que desfavorece a qualidade das relações.

Por visar resultados concretos, o profissionalismo como a palavra-chave mais evidenciada pelos atores, para conceituar ética nos relacionamentos interorganizacionais, se torna uma exigência básica, com fins calculistas. Os relacionamentos terminam quando as vantagens de negócio não correspondem às expectativas dos atores.

Nas relações de dependência, o poder e a pressão são instrumentos utilizados para se tirar proveito e obter lucro, mesmo em vista dos prejuízos e das dificuldades dos parceiros, em termos utilitaristas da ética teleológica.

Foi verificado que a moral da oportunidade está fortemente permeada no APL. Representa a vertente da finalidade (fim justifica o meio) da ética teleológica levada ao extremo de sua premissa, com as peculiaridades da cultura brasileira, que diz respeito a uma deformação da ética da realização pessoal, elitista, excludente e individualista (Srour, 1994). A moral da oportunidade se constitui numa ameaça acentuada aos relacionamentos, devido à intolerância dos que são atingidos pelos atos dessa categoria. Gera desconfiança, decepção dos atores e culmina no rompimento das relações.

De outro lado, a ética deontológica, que se baseia em princípios e deveres, encontra-se em alguns conceitos e crenças de alguns atores, mas com a ínfima influência nos negócios e nos relacionamentos. Esse tipo de ética

tem pouca chance de ser aceita no mundo dos negócios, mesmo que os atores a tragam em seu íntimo, devido às suas convicções religiosas, doutrinárias e tradições culturais. E quando tentam impor atitudes inspiradas nessa ética se veem em desvantagem aos demais.

Verificou-se a existência da moral da integridade brasileira (Srouf, 1994) de raiz deontológica no APL, em casos isolados, o que se presume ser baixíssima sua influência. Essa moral inspira bondade, condescendência, ajuda ao próximo. Não se coaduna com a ambição, por isso é rechaçada pela maioria.

Conclui-se também que a heterogeneidade de tipos de ética num mesmo ambiente no campo das organizações gera conflitos e ameaças de rompimento, em função dos díspares comportamentos e conceitos dos atores. O compartilhamento de um mesmo padrão ético num grupo pode favorecer no ajuste dos objetivos dos atores, por seguirem as mesmas perspectivas. Mas isso somente não isenta o grupo da ameaça de rompimento.

A influência da ética para a sustentação e fortalecimento dos relacionamentos interorganizacionais só é possível quando a ética compartilhada pelos atores num mesmo ambiente visa criação de valores e mútua capacitação, enquanto os objetivos individuais de lucro dão lugar à cooperação e aos objetivos coletivos, segundo as afirmações de Nash (2001). Esse tipo ou categoria de ética é apresentado na próxima subseção, como uma proposta prática para as relações e parcerias.

Na análise das ambiguidades e discrepâncias entre o discurso referente à ética e a prática nos negócios tem-se a seguinte consideração: o que pode ser considerado antiético para uns, pode ser ético para outros.

Qualquer tipo de ética se for levada ao extremo na prática, acentua os conflitos, o que geralmente é percebido como condutas antiéticas pela contraparte. O extremo da ética teleológica leva a justificar qualquer ação empreendida. O extremo da ética deontológica pode levar a uma rigidez de comportamento baseado em princípios sagrados e universais, que acabam se conflitando com o ambiente do mundo empresarial.

Nos cruzamentos dos depoimentos dos atores foi possível identificar algumas discrepâncias ou incoerências entre o discurso e a prática. Atitudes típicas da moral do oportunismo foram evidenciadas pelos atores quando se

colocavam na condição de contraparte, ou seja, os entrevistados apontaram para os outros a autoria das práticas oportunistas, mas não para si mesmos. Entre os fabricantes e dirigentes de subcontratadas, tais atitudes típicas da moral da oportunidade de fato acontecem, mesmo por aqueles que defendem atitudes éticas, inspiradas nas correntes deontológica ou teleológicas.

Esses achados contribuíram para responder à questão de pesquisa, em que a ética influencia nos relacionamentos interorganizacionais. Porém, não se trata de uma resposta simplista de que atitudes antiéticas afetam as relações, pois, o que é ético e o que é antiético são interpretações relativas dos atores, sujeitas aos significados da ética predominante no ambiente.

A ética predominante em um ambiente influencia substancialmente tanto a qualidade quanto a durabilidade das relações interorganizacionais. A qualidade e a durabilidade das relações dependem do tipo ou da corrente de ética que é compartilhada pelos atores e como esses correspondem e reagem. A mudança de domínio de um tipo de ética para o outro tipo pode surgir como uma alternativa para criar intencionalmente relações que perduram por mais tempo e com melhor qualidade. Porém, pode-se esperar um processo difícil, de colisão de crenças e valores subjacentes para se tornar coalizão entre atores.

A ética não é a finalidade nas relações ou parcerias, mas, através da sua influência, cumpre o seu papel de orientar as ações e as finalidades dos relacionamentos interorganizacionais.

A validade desse estudo é justificada pelos próprios achados da pesquisa. Em se tratando de relacionamentos interorganizacionais, já é de domínio do conhecimento acadêmico a sua importância no contexto das indústrias e do mercado. A influência da ética neste campo, até então, parecia não ter destaque no estado da arte nem nas disciplinas de administração. No entanto, quanto mais cresce a necessidade das empresas de cooperarem, quanto mais aumentam as inter-relações devido à dinâmica acelerada e complexa do mundo empresarial, mais a ética deve ganhar destaque nos estudos, até um dia, talvez, chegar ao posto de disciplina.

5.1 Contribuição da pesquisa para a prática

Paradoxalmente, a ética convencionalizada (Nash, 2001) é uma versão pragmática e adaptada da ética deontológica para o mundo dos negócios. Ela visa relacionamentos mutuamente capacitantes, sem perder de vista os objetivos individuais das organizações. A utopia deontológica é apresentada de forma prática e atualizada por Nash (2001). A ética convencionalizada cria valores, fortalece as relações, e é defendida pela autora como possível de se aplicar.

Mas para isso, seria necessário um intenso trabalho de politização (Passos, 2004) dessa ética, na tentativa de disseminá-la entre os atores individual e coletivamente. Mecanismos de controle, assim como os códigos de ética, por si mesmos, não criam valores nem relações capacitantes. Apenas previnem erros de maneira prática, mas não transformam as consciências nem a conduta dos atores. Os chamados códigos de ética, que poderiam ser simplesmente considerados como códigos de regras ou de prescrições, são incapazes de inspirar intuitivamente comportamentos e condutas, portanto, insuficientes para sustentar as relações.

5.2 Limitações da pesquisa

Foram dois fatores que limitaram a pesquisa:

1) Sendo um estudo qualitativo, as observações de documentos, entre outros elementos, serviriam para uma análise de triangulação de dados junto aos depoimentos dos entrevistados. Porém, como não foi possível o acesso aos documentos, como atas de reuniões de associações e da governança, não houve triangulação de dados nas análises.

2) O uso de gravações em áudio poderia facilitar as transcrições das entrevistas e ainda garantir o total aproveitamento dos depoimentos. Mas, como logo nas primeiras entrevistas os atores mostraram certa preocupação com o uso desse recurso, provavelmente por estar se tratando de um assunto delicado, precisou ser descartado.

5.3 Sugestões para novas pesquisas

Outras estratégias de pesquisa podem revelar outros fenômenos sociais relacionados com a ética. A estratégia da história oral em pesquisa organizacional (Godoi *et al.*, 2006), por exemplo, contribuiria para aprofundar o assunto, criando condições para os pesquisadores relacionarem os fatos presentes com suas origens e verificarem possíveis mudanças de comportamento ético ao longo da história dos atores.

A pesquisa sobre ética nas relações interorganizacionais se for realizada em outros ambientes, onde se encontram realidades distintas da presente pesquisa, proporcionaria a identificação de mais fenômenos sociais correlacionados. Empresas de grande porte, multinacionais ou empresas pequenas, que se relacionam dentro ou fora de suas áreas geográficas, num estudo multicaso, seriam um meio de novas descobertas sobre ética.

Um referencial teórico com uma abordagem mais específica e aprofundada da filosofia clássica pode dar uma maior condição de descobrir novas teorias sobre ética a serem aplicadas no campo da administração.

Conforme foi exposto como proposta prática (subseção 5.1), o modelo da ética convencional, como uma possível solução (Nash, 2001) para aumentar a qualidade e a durabilidade das relações interorganizacionais, poderia ser aplicada em uma pesquisa-ação (Godoi *et al.*, 2006). Essa estratégia, que prevê a participação efetiva entre pesquisador e atores envolvidos, em vista de um problema ou situação destinada a uma intervenção planejada, poderá esclarecer os desafios da sua implementação, e, conforme forem as comprovações, pode vir a ser útil para os gestores.

Pelo fato do tema da ética pertencer ao campo da filosofia e da sociologia e por lidar com subjetividades, não dispensa um esforço para uma pesquisa com métodos mistos, qualitativa e quantitativa. Com isso se teria a condição de expandir a investigação, e se possível, intentar uma generalização dos resultados.

5.4 Considerações finais

Como toda pesquisa, os resultados são válidos até que se prove o contrário. A falibilidade dos métodos é uma realidade que caminha lado a lado dos pesquisadores. Mas isso não pode ser motivo para desacreditar os achados de uma pesquisa.

A coerência da pesquisa realizada se apoiou sobre duas condições metodológicas: a primeira, referente à qualidade dos procedimentos de coleta de dados. Sendo as entrevistas a única fonte de dados empíricos, o pesquisador, nessa situação, se coloca diante de diversos fatores que constituem ameaças para a qualidade dos dados coletados. As motivações emocionais e o humor do entrevistado, as circunstâncias no momento da entrevista, a empatia ou antipatia do entrevistado com o pesquisador, podem interferir na qualidade dos dados.

Sobre esse aspecto, a autoria do trabalho expressa a satisfação pela qualidade dos dados coletados. O assentimento e o grau de empatia entre o pesquisador e os entrevistados foram fatores privilegiados que propiciaram a profundidade nos depoimentos e a qualidade dos dados.

Quanto à segunda condição metodológica, referente à análise dos dados, o pesquisador precisou em determinados momentos entrar no mundo dos atores, no processo de análise. Certa dose de sensibilidade permitiu ver as coisas com os olhos dos atores e depois analisar sob o olhar crítico da ciência.

O maior achado do estudo para a autoria do trabalho foi encontrar aquilo que não era o esperado. Isso criou uma sensação de que o processo de análise foi isento de qualquer suposta interpretação tendenciosa ou ter sido o pesquisador influenciado pela base teórica. O rigor científico norteou todo o trabalho.

REFERÊNCIAS

AKTOUF, Omar. **A Administração entre a Tradição e a Renovação**. São Paulo – SP. Editora Atlas, 1996.

ALBAGLI, Sarita; BRITO, Jorge (Organizadores). **Glossário de Arranjos e Sistemas Produtivos e Inovativos Locais**. UFRJ. 2003. Disponível em: www.ipardes.gov.br . Acesso em 10 de maio de 2008.

ANAND, Vikas; GLICK, William H.; MANZ, Charles C. **Capital Social: explorando a rede de relações da empresa**. RAE. Vol. 42, nº. 4, out/nov/dez/ de 2002.

Arranjo Produtivo Local de bonés de Apucarana: nota técnica / Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social, Secretaria de Estado do Planejamento e Coordenação Geral. – Curitiba: IPARDES, 2006.

Arranjos Produtivos Locais do Estado do Paraná: identificação, caracterização e construção de tipologia / Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social, Secretaria de Estado do Planejamento e Coordenação Geral. Curitiba: IparDES, 2006.

ARRUDA, Maria Cecília Coutinho de; NAVRAN Frank. **Indicadores de clima ético nas empresas**. RAE - Revista de Administração de Empresas. V. 40. n.º 3 . Jul./Set. 2000.

_____; WHITAKER, Maria do Carmo; RAMOS, José Maria Rodrigues. **Fundamentos de Ética Empresarial e Econômica**. São Paulo – SP. Ed. Atlas, 2003. 2ª Edição.

ASHLEY, Patrícia Almeida (coordenação); vários autores. **Ética e Responsabilidade Social nos Negócios**. São Paulo – SP. Editora Saraiva, 2003.

BALESTRIN, Alsones; VARGAS, Lilia Maria. **A Dimensão Estratégica das Redes Horizontais de PMEs: teorizações e evidências**. RAC, edição especial, 2004.

BARBOSA, Sheila Cristina Tolentino e MEDEIROS, Janann Joslin. **Coordenação Interorganizacional na Implementação de Programas Públicos**. Revista Gestão e Planejamento. Ano 6, nº. 11, Salvador, jan./ jun. 2005.

BARROS, Francisco S.; MOREIRA, Maria V. C. **O capital social nas aglomerações produtivas de micro e pequenas empresas: estudo de um arranjo produtivo turístico**. Organizações & Sociedade, Vol.13, nº. 39, outubro / dezembro, 2006.

BARROS, Stefânia Quaresma Monteiro; KRETZER, Jucélio. **Arranjos Produtivos Locais: um estudo de caso dos segmento de confecções de bonés de Apucarana – Pr.** Concurso IEL – Paraná de monografias sobre a relação universidade / empresa. Curitiba: IEL, 2006.

BERG, Anne Marie. **Creating trust? A critical perspective on intra- and interorganizational reforms.** To the EGPA Working Group on Quality and Productivity EGPA Conference. The Work Research Institute. Lisbon 3-6 September, 2003.

BLACK, Laura J.; CRESSWELL, Anthony M; PARDO, Theresa A; THOMPSON, Fiona; CANESTRARO, Donna S; COOK, Meghan; LUNA, Luis F; MARTINEZ, Ignacio J.; ANDERSEN, David F.; RICHARDSON, George P. **A Dynamic Theory of Collaboration: A Structural Approach to Facilitating Intergovernmental Use of Information Technology.** Proceedings of the 36th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS'03). Computer Society. 2002.

BLOMQUIST, Kirsimarja; SEPPÄNEN, Risto. **Bringing together the Emerging Theories on Trust and Dynamic Capabilities – Collaboration and Trust as Focal Concepts.** Telecom Business Research Center, Lappeenranta University of Technology, PO.Box. 20, FIN-53851 Lappeenranta, Finland. 2006.

BLOMQUIST, Kirsimarja e STAHLÉ, Pirjo. **Building Organizational Trust.** 2000.

BORGES, Cândido. **Relacionamentos e Competitividade.** HSM – Management Update, nº. 20, maio de 2008.

BRANDLI, Luciana Londero; MARTIGNAGO, Graciela; HEINECK, Luiz Fernando M.; CUNHA, Cristiano J. C. de A. **Estratégias de terceirização e subcontratação na construção civil.** Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1997_T3203.PDF. Acesso em 11/02/09.

BRITO, Valéria da Glória Pereira; CAPPELLE, Mônica Carvalho Alves; BRITO, Mozar José de; SILVA, Paulo José. **A Dinâmica Política no Espaço Organizacional: um Estudo das Relações de Poder em uma Organização Cooperativa.** RAC-Eletrônica, v. 2, n. 1, art. 9, Jan./Abril 2008.

CAMARGO, Marculino. **Ética na Empresa.** Petrópolis - RJ. Ed. Vozes, 2006.

CAMPOS, Antônio Carlos. **Arranjos Produtivos no Estado do Paraná: o caso do município de Cianorte – Pr.** Concurso IEL – Paraná de monografias sobre a relação universidade / empresa. Curitiba: IEL, 2006.

CASSIOLATO, José Eduardo; LASTRES, Helena M. **O foco em arranjos produtivos e inovativos locais de micro e pequenas empresas.** Publicado em Lastres, H.M.M; Cassiolato, J.E.e Maciel, M.L. (orgs). Pequena empresa:

cooperação e desenvolvimento local. Relume Dumará Editora, Rio de Janeiro, 2003.

CENSO Industrial de Arranjo Produtivo Local de confecções de bonés de Apucarana – Pr. Coordenação geral: Maria Aparecida de Oliveira. Associação Comercial, Industrial e de Serviços de Apucarana; FAP; Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico Social; Serviço às Micro e Pequenas Empresas; Sindicato da Indústria do Vestuário de Apucarana e Vale do Ivaí. Curitiba: IPARDES: ACIA, 2006.

CHANG, Yuan-Chieh. **Benefits of co-operation on innovative performance: evidence from integrated circuits and biotechnology firms in the UK and Taiwan.** R&D Management, 33, 4, 2003.

CHANLAT, Jean-François. **A caminho de uma nova ética das relações nas organizações.** Revista de Administração de Empresas /EAESP/ FVG, São Paulo, jul./ago. 1992, p.68-73.

CONTADOR, José Celso. **Modelo para aumentar a competitividade industrial.** São Paulo – SP. Ed. Edgard Blucher Ltda – Fundação Vanzolini, 1996.

CORDEIRO, Mariana Starling. **A Responsabilidade Social Empresarial como Estratégia de Gerenciamento de Relações Interorganizacionais: assimetrias de poder, dependências e conflitos.** Disponível em: [http://ethos.org.br/ Uniethos/documents/ARSEComoEstrategiaDeGerenciamento.pdf](http://ethos.org.br/Uniethos/documents/ARSEComoEstrategiaDeGerenciamento.pdf). Acesso em 23/05/2008.

CORTELLA, Mário Sérgio. **Qual é a tua obra? Inquietações propositivas sobre gestão, liderança e ética.** Petrópolis – RJ. Ed. Vozes, 2007.

CRESWELL, John W. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto.** Porto Alegre – RS: Ed. Artmed / Bookman, 2007.

CUNHA, Cleverson Renan da; MELO, Marlene Catarina de Oliveira. **A confiança nos Relacionamentos Interorganizacionais: o campo da biotecnologia em análise.** RAE – eletrônica, vol. 5, nº. 2, art. 18, julho / dezembro de 2006.

CUNHA, João Carlos; CROCETTI-PEREIRA, Simone. **Cooperações entre indústrias e estas com Institutos de Pesquisas: caso do Arranjo Produtivo Local de indústria de equipamentos médicos, hospitalares, odontológicos, ortopédicos, implantes e materiais de consumo médico da Região metropolitana de Curitiba.** Concurso IEL – Paraná de monografias sobre a relação universidade / empresa. Curitiba: IEL, 2006.

DRUCKER, Peter F. **A Nova Era da Administração.** São Paulo – SP. Ed. Pioneira, 1992. 4ª edição.

_____. **Introdução à Administração**. São Paulo – SP. Ed. Pioneira, 1998. 3ª edição.

DUBRIN, J. Andrew. **Princípios de Administração**. Rio de Janeiro – RJ. Ed. LTC, 2001. 4ª edição.

EIRIZ, Vasco. **Proposta de Tipologia sobre Alianças Estratégicas**. RAC, vol. 5, nº. 2, maio / agosto de 2001: p. 65-90.

FARIA, José Henrique. **Economia Política do Poder: fundamentos**. Curitiba: Editora Juruá, volume 1, 2004.

FIEP. Disponível em: <http://www.fiepr.org.br/News442content44073.shtml>. Acesso em 10/05/08.

FINCHAM, Robin; RHODES, Peter. **Principles of Organizational Behaviour**. 4ª Edition.

GODOI, Christiane Kleinubing; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; SILVA, Anielson Barbosa da. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo – SP. Ed. Saraiva, 2006.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: www.ibge.gov.br . Acesso em 12/05/08.

Instituto Ethos. Disponível em: www.ethos.org.br . Acesso em 21 de abril de 2008.

KARKOTLI, Gilson. **Responsabilidade Social e Empresarial**. Petrópolis – RJ. Ed. Vozes, 2006.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. São Paulo: Ed. Prentice Hall, 2000.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração: Princípios e Tendências**. São Paulo: Ed. Saraiva, 2003.

LASTRES, Helena M.M.; CASSIOLATO, José E. Mobilizando Conhecimentos para Desenvolver Arranjos e Sistemas Produtivos e Inovativos Locais de Micro e Pequenas Empresas no Brasil. Dezembro, 2005 disponível em: <http://redesist.ie.ufrj.br/glossario.php> . Acesso em 09/05/08.

LEISINGER, Klaus M.; SCHMITT, Karin. **Ética Empresarial: Responsabilidade global e gerenciamento moderno**. Rio de Janeiro – RJ. Ed. Vozes, 2001.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; COSER, Claudia. **Rede de Relações Interorganizacionais no Campo Organizacional de Videira – SC**. RAC, v. 10, nº. 4, Out. / Dez. 2006.

MACHADO FILHO, Cláudio Antônio Pinheiro; ZYLBERSZTAJN, Décio. **Capital Reputacional e Responsabilidade Social: considerações teóricas.** Cadernos de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 11, nº. 2, p. 87-98, abril / junho de 2004.

MARTINI, Suely Terezinha. **O Arranjo Produtivo da Madeira de União da Vitória – Pr: um estudo de caso.** Concurso IEL – Paraná de monografias sobre a relação universidade / empresa. Curitiba: IEL, 2006.

MARTINS, Petrônio G.; LAUGENI, Fernando P. **Administração da Produção.** São Paulo – SP. Ed. Saraiva, 2005. 2ª edição.

MATTAR NETO, João Augusto. **Filosofia e Ética na Administração.** São Paulo: Ed. Saraiva, 2004.

MATOS, Francisco Gomes de. **Ética na gestão empresarial. Da conscientização à ação.** São Paulo – SP. Ed. Saraiva, 2008.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada.** São Paulo – SP. Ed. Atlas, 2000. 2ª edição.

MINDLIN, Sergio. **Dependência Interorganizacional e Estrutura Intra-organizacional: um exame da pesquisa do grupo Aston.** Revista de Administração de Empresas, jan. – fev. / 1976.

MILES, M.B.; HUBERMAN, A.M. **Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook.** 2ª edição. Porto Alegre - RS: Ed. Bookman, 2007.

MOREIRA, Joaquim Manhães. **A ética empresarial no Brasil.** São Paulo – SP. Ed. Pioneira, 1999.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização.** São Paulo: Ed. Atlas, 2006.

MUSKIN, J.B. **Interorganizational Ethics: Standards of Behavior,** 2000. Pesquisa: http://www1.oecd.org/daf/ASIAcom/pdf/Muskin_paper.pdf: : acesso em 02/05/08.

NASH, Laura L. **Ética nas Empresas: guia prático para soluções de problemas éticos nas empresas.** São Paulo: Ed. Makron Books, 2001.

NEGRÃO, Maryangela Drumond de Abreu. **Oportunidades e Desafios para o fortalecimento dos APLs no Paraná: uma análise dos processos de gestão em indústrias do APL de bonés – Apucarana.** Concurso IEL – Paraná de monografias sobre a relação universidade / empresa. Curitiba: IEL, 2006.

PASSOS, Elizete. **Ética nas Organizações.** São Paulo: Ed. Atlas, 2004.

PEDROSO, Eugênio Ávila; PEREIRA, Breno Augusto Diniz. **Empreendedorismo coletivo é possível? Uma análise do processo de**

constituição de relacionamentos cooperativos em rede. REAd, ed. 52, vol. 12, nº. 4, julho – agosto de 2006.

PENA, Roberto Patrus Mundi. **Ética y Estrategia en un Marco teórico referencial de la ética de negocios.** RAC, Edição Especial, 2004.

PINTO, Francisco; LOIOLA, Elizabeth. **Comportamento das firmas em redes de produção.** Revista Eletrônica de Gestão Organizacional. Vol. 5, nº. 1, Janeiro / maio de 2007.

Plano de Desenvolvimento do Arranjo Produtivo Local de Bonés de Apucarana – Paraná. Apucarana-PR Maio de 2005.

PORTAL DO BONÉ. Disponível em: www.portaldobone.com.br . Acesso em 12/05/08.

REDE APL. Disponível em: <http://www.redeapl.gov.br/> . Acesso em 11/05/08.

RICHARDSON, Jason e EVANGELISTA, Elio. **Becoming Partners of Choice: Studies of successful deals suggest steps needed to win “preferred partner status”.** Pharmaceutical Executive supplement - Priming the Pipeline. 1º nov, 2002.

ROBBINS, Stephen Paul. **Administração: mudanças e perspectivas.** São Paulo: Ed. Saraiva, 2000.

SÁ, Antônio Lopes de. **Ética Profissional.** São Paulo: Ed. Atlas, 1998, 2ª edição.

SANCHEZ VÁSQUEZ, Adolfo. **Ética.** Rio de Janeiro: Ed. Civilização Brasileira, 2002, 23ª edição.

SATO, Carolina Tiemi. **Gestão baseada em relações de confiança.** Fundação Getúlio Vargas. RAE – eletrônica, vol. 2 nº. 1, jan-jun / 2003.

SCHMITT, Claudia Lunkes; WEGNER, Douglas; LOPES, Herton Castiglioni; WITTMANN, Milton Luiz. **Concentrações de Empresas: Estratégia para a competitividade e a eficiência coletiva,** 2003. Disponível em: http://www.unisc.br/universidade/estrutura_administrativa/departamentos/administracao/docs/artigos_b_c/concentracoes_de_empresas.pdf. Acesso em 10/05/08.

SERPA, Daniela Abrantes Ferreira. **Ética e Responsabilidade Social corporativa são realmente importantes? Um estudo com futuros e atuais gestores de empresas.** Universidade Federal do Rio de Janeiro – RJ. REAd – Edição 54. Vol. 12 N.º 6 , nov-dez / 2006.

SCHEFFER, Janaína; CARIO, Silvio A. F.; NICOLAU, José Antonio. **Capacitação Tecnológica de Micro e Pequenas Empresas em Arranjos**

Produtivos Locais: um Estudo no Segmento de Materiais Plásticos. RAC-Eletrônica, v. 2, n. 1, art. 2, p. 20-36, Jan./Abril 2008.

SROUR, Robert Henry. **Ética Empresarial: A Gestão da Reputação.** Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2003, 2ª edição.

_____. **Ética empresarial sem moralismo.** Revista da Administração, São Paulo, v.29, nº.3, p.3-22, julho / setembro de 1994.

THIRY-CHERQUES, Hermano Roberto. **Responsabilidade Moral e Identidade Empresarial.** RAC, Edição Especial, 2003: p. 31-50.

TRASFERETTI, José. **Ética e Responsabilidade Social.** Campinas, SP: Ed. Alínea, 2006.

UNIKOWSKY, Sônia; NIQUE, Walter Meucci. **As relações de poder intra-Mercosul.** Revista de Administração, São Paulo v.36, n.3, p.86-94, julho/setembro 2001.

VALENÇA, Myrian Constantino de Almeida; BARBOSA, Allan Claudius Queiroz. **A Terceirização e seus Impactos: um estudo em grandes organizações de Minas Gerais.** RAC, v. 6, n. 1, Jan./Abr. 2002.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração.** São Paulo, SP: Ed. Atlas, 2005.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos.** Porto Alegre – RS. Ed. Bookman, 2001.

ZYLBERSZTAJN, Décio. **Organização Ética: um ensaio sobre o comportamento e estrutura das organizações.** RAC, v.6, n.º 2, maio / Ago. 2002.

ANEXOS

ANEXO 01: LEI QUE DISPÕE SOBRE OS RELACIONAMENTOS COM FORNECEDORES E CONCORRENTES.

Lei n.º 8.884 de 11/06/94

Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/CCIVIL/LEIS/L8884.htm>

Art. 20. Constituem infração da ordem econômica, independentemente de culpa, os atos sob qualquer forma manifestados, que tenham por objeto ou possam produzir os seguintes efeitos, ainda que não sejam alcançados:

- I - limitar, falsear ou de qualquer forma prejudicar a livre concorrência ou a livre iniciativa;
- II - dominar mercado relevante de bens ou serviços;
- III - aumentar arbitrariamente os lucros;
- IV - exercer de forma abusiva posição dominante.

§ 1º A conquista de mercado resultante de processo natural fundado na maior eficiência de agente econômico em relação a seus competidores não caracteriza o ilícito previsto no inciso II.

§ 2º Ocorre posição dominante quando uma empresa ou grupo de empresas controla parcela substancial de mercado relevante, como fornecedor, intermediário, adquirente ou financiador de um produto, serviço ou tecnologia a ele relativa.

§ 3º A posição dominante a que se refere o parágrafo anterior é presumida quando a empresa ou grupo de empresas controla 20% (vinte por cento) de mercado relevante, podendo este percentual ser alterado pelo Cade para setores específicos da economia. (Redação dada pela Lei nº 9.069, de 29.6.95)

Art. 21. As seguintes condutas, além de outras, na medida em que configurem hipótese prevista no art. 20 e seus incisos, caracterizam infração da ordem econômica;

I - fixar ou praticar, em acordo com concorrente, sob qualquer forma, preços e condições de venda de bens ou de prestação de serviços;

II - obter ou influenciar a adoção de conduta comercial uniforme ou concertada entre concorrentes;

III - dividir os mercados de serviços ou produtos, acabados ou semi-acabados, ou as fontes de abastecimento de matérias-primas ou produtos intermediários;

IV - limitar ou impedir o acesso de novas empresas ao mercado;

V - criar dificuldades à constituição, ao funcionamento ou ao desenvolvimento de empresa concorrente ou de fornecedor, adquirente ou financiador de bens ou serviços;

VI - impedir o acesso de concorrente às fontes de insumo, matérias-primas, equipamentos ou tecnologia, bem como aos canais de distribuição;

VII - exigir ou conceder exclusividade para divulgação de publicidade nos meios de comunicação de massa;

VIII - combinar previamente preços ou ajustar vantagens na concorrência pública ou administrativa;

IX - utilizar meios enganosos para provocar a oscilação de preços de terceiros;

X - regular mercados de bens ou serviços, estabelecendo acordos para limitar ou controlar a pesquisa e o desenvolvimento tecnológico, a produção de bens ou prestação de serviços, ou para dificultar investimentos destinados à produção de bens ou serviços ou à sua distribuição;

XI - impor, no comércio de bens ou serviços, a distribuidores, varejistas e representantes, preços de revenda, descontos, condições de pagamento, quantidades mínimas ou máximas, margem de lucro ou quaisquer outras condições de comercialização relativos a negócios destes com terceiros;

XII - discriminar adquirentes ou fornecedores de bens ou serviços por meio da fixação diferenciada de preços, ou de condições operacionais de venda ou prestação de serviços;

XIII - recusar a venda de bens ou a prestação de serviços, dentro das condições de pagamento normais aos usos e costumes comerciais;

XIV - dificultar ou romper a continuidade ou desenvolvimento de relações comerciais de prazo indeterminado em razão de recusa da outra parte em submeter-se a cláusulas e condições comerciais injustificáveis ou anticoncorrenciais;

XV - destruir, inutilizar ou açambarcar matérias-primas, produtos intermediários ou acabados, assim como destruir, inutilizar ou dificultar a operação de equipamentos destinados a produzi-los, distribuí-los ou transportá-los;

XVI - açambarcar ou impedir a exploração de direitos de propriedade industrial ou intelectual ou de tecnologia;

XVII - abandonar, fazer abandonar ou destruir lavouras ou plantações, sem justa causa comprovada;

XVIII - vender injustificadamente mercadoria abaixo do preço de custo;

XIX - importar quaisquer bens abaixo do custo no país exportador, que não seja signatário dos códigos Antidumping e de subsídios do Gatt;

XX - interromper ou reduzir em grande escala a produção, sem justa causa comprovada;

XXI - cessar parcial ou totalmente as atividades da empresa sem justa causa comprovada;

XXII - reter bens de produção ou de consumo, exceto para garantir a cobertura dos custos de produção;

XXIII - subordinar a venda de um bem à aquisição de outro ou à utilização de um serviço, ou subordinar a prestação de um serviço à utilização de outro ou à aquisição de um bem;

XXIV - impor preços excessivos, ou aumentar sem justa causa o preço de bem ou serviço.

Parágrafo único. Na caracterização da imposição de preços excessivos ou do aumento injustificado de preços, além de outras circunstâncias econômicas e mercadológicas relevantes, considerar-se-á:

I - o preço do produto ou serviço, ou sua elevação, não justificados pelo comportamento do custo dos respectivos insumos, ou pela introdução de melhorias de qualidade;

II - o preço de produto anteriormente produzido, quando se tratar de sucedâneo resultante de alterações não substanciais;

III - o preço de produtos e serviços similares, ou sua evolução, em mercados competitivos comparáveis;

IV - a existência de ajuste ou acordo, sob qualquer forma, que resulte em majoração do preço de bem ou serviço ou dos respectivos custos.

Art. 54. Os atos, sob qualquer forma manifestados, que possam limitar ou de qualquer forma prejudicar a livre concorrência, ou resultar na dominação de mercados relevantes de bens ou serviços, deverão ser submetidos à apreciação do Cade.

§ 1º O Cade poderá autorizar os atos a que se refere o caput, desde que atendam as seguintes condições:

I - tenham por objetivo, cumulada ou alternativamente:

a) aumentar a produtividade;

b) melhorar a qualidade de bens ou serviço; ou

c) propiciar a eficiência e o desenvolvimento tecnológico ou econômico;

II - os benefícios decorrentes sejam distribuídos eqüitativamente entre os seus participantes, de um lado, e os consumidores ou usuários finais, de outro;

III - não impliquem eliminação da concorrência de parte substancial de mercado relevante de bens e serviços;

IV - sejam observados os limites estritamente necessários para atingir os objetivos visados.

ANEXO 02: ROTEIRO DE ENTREVISTAS COM PERGUNTAS SEMI-ESTRUTURADAS

UNIDADE DE ANÁLISE: GOVERNANÇA
<p>1º Objetivo Específico: Descrever os relacionamentos interorganizacionais do Arranjo Produtivo Local da indústria de bonés em Apucarana.</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Quais são os principais motivos para uma empresa formar e desenvolver parcerias de serviços e negócios com empresas dentro do APL? 2. Que tipo de parcerias existem no APL? 3. Como são feitos os acordos nessas parcerias? São na maioria formais ou informais? Envolvem também acordos de confiança? 4. É possível ser observado certo grau de sinergia entre os fabricantes quando promovem ações em conjunto, sendo concorrentes? 5. Qual o papel da governança frente aos relacionamentos entre as empresas? 6. É possível ser observado algum grau de dependência entre as empresas (fábrica de bonés) com as subcontratadas e com os fornecedores, ou vice-versa, em função da demanda e da necessidade de produção? 7. Quais os eventos, ocasiões ou situações em que entre as empresas (fábricas de bonés) buscam fazer parcerias?
<p>2º Objetivo Específico: Identificar o papel estratégico dos relacionamentos na consecução dos objetivos organizacionais</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Quais as vantagens estratégicas que as empresas obtêm com os relacionamentos interorganizacionais, em termos de parcerias, avaliadas pela governança? 2. Percebe-se interesse dos empresários em formar e manter parcerias duradouras ou apenas para certas ocasiões? 3. Tais parcerias surgem em função das necessidades operacionais ou tem em vista vantagens competitivas?
<p>3º Objetivo Específico: Identificar a influência da ética na formação e desenvolvimento dos relacionamentos interorganizacionais.</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Para a governança, a ética é um fator de importância na formação e desenvolvimento dos relacionamentos interorganizacionais? 2. A governança tem recebido informações sobre rompimento de parcerias entre as empresas em razão de problemas éticos entre as partes? 3. Através dos contatos, nas reuniões, conversas formais e informais ou por outros meios de informações, os dirigentes das empresas tem feito distinção das empresas de conduta ética das que eles julgam de empresas antiéticas? 4. A condição financeira, o porte, e outros atributos das empresas se constituem em fator de poder que possa ser usado como barganha ou coercitivamente (pressão) nas parcerias?

5. A governança tem arbitrado ou tem servido como fórum de discussão em casos de conflitos de natureza ética?

4º Objetivo Específico: - Analisar as ambigüidades e discrepâncias entre o discurso referente à ética e a prática nos negócios.

1. Para a governança o quê significa ética nos relacionamentos entre empresas e nos negócios?
2. Na visão da governança, quais seriam as atitudes éticas e as antiéticas comuns nos relacionamentos interorganizacionais dentro do APL?
3. Os dirigentes comentam com a governança, que em certas situações, por conveniência, eles agem com seus parceiros de tal maneira, enquanto que no íntimo, eles sabem que não é ético ou correto? Ou mesmo que tais comentários não chegam, o coordenador da governança percebe que há essas situações?

UNIDADE DE ANÁLISE: FÁBRICAS DE BONÉS / CONCORRENTES

1º Objetivo Específico: Descrever os relacionamentos interorganizacionais do Arranjo Produtivo Local da indústria de bonés em Apucarana.

1. Quais são os principais motivos para uma empresa formar e desenvolver parcerias de serviços e negócios dentro do APL?
2. Como são feitos os acordos nessas parcerias? São na maioria formais ou informais? Envolvem também acordos de confiança?
3. Que tipo de parcerias os fabricantes fazem?
4. Percebe-se certo grau de sinergia entre os fabricantes quando promovem ações em conjunto, sendo concorrentes?
5. Existe o fator de dependência entre a empresa com as subcontratadas e com os fornecedores, ou vice-versa, em função da demanda e da necessidade de produção?
6. Quais os eventos, ocasiões ou situações em que entre as empresas concorrentes (fábricas de bonés) procuram formar parcerias?

2º Objetivo Específico: Identificar o papel estratégico dos relacionamentos na consecução dos objetivos organizacionais

1. Quais as vantagens estratégicas que as empresas obtêm com as parcerias com as subcontratadas?
2. Quais as vantagens estratégicas que as empresas obtêm com as parcerias com os fornecedores?
3. Quais as vantagens estratégicas que as empresas obtêm com as parcerias com as concorrentes?

4. Há interesse dos empresários em formar e manter parcerias duradouras ou apenas para certas ocasiões momentâneas?
5. Tais parcerias surgem em função das necessidades operacionais ou tem em vista vantagens competitivas?

3º Objetivo Específico: Identificar a influência da ética na formação e desenvolvimento dos relacionamentos interorganizacionais.

1. Na opinião do dirigente, a ética é um fator de importância na formação e desenvolvimento dos relacionamentos interorganizacionais?
2. Já houve rompimento de parcerias em razão de condutas antiéticas de uma das partes? Por quais motivos?
3. Na opinião do dirigente, julga existir dentro do APL empresas de conduta ética e empresas de conduta não ética?
4. Para o dirigente, numa hipótese de haver a oportunidade de uma parceria de negócios, e supondo que fosse promissora, porém, sabendo que a outra empresa não compartilha da mesma ética da sua empresa, o dirigente mesmo assim aceitaria formar tal parceria? Haveria mais limites nessa relação?
5. A condição financeira, o porte e outros atributos das empresas se constituem em fatores de poder que possa ser usado como barganha ou pressão nas parcerias?
6. Se houver dependência da empresa com as subcontratadas ou com os fornecedores, isso faz com que a sua empresa se sujeite a uma relação em que é preciso tolerar algumas atitudes antiéticas para continuar sendo atendida? E se a dependência for da contraparte?
7. Na opinião do dirigente, o que mais se leva em conta na formação de uma parceria de negócios, um contrato com suficiente suporte legal, com as respectivas garantias; a capacidade técnica para o atendimento; ou a ética da outra empresa?

4º Objetivo Específico: - Analisar as ambigüidades e discrepâncias entre o discurso referente à ética e a prática nos negócios.

1. Para o dirigente o que significa ética nos relacionamentos entre empresas e nos negócios?
2. Na visão do dirigente, quais seriam as atitudes éticas e as atitudes antiéticas comuns nos relacionamentos interorganizacionais dentro do APL?
3. O dirigente considera que o relacionamento de sua empresa com as subcontratadas, com os fornecedores e com os concorrentes é uma relação ética? Por quê? O que se observa em termos de elementos que delineiam o comportamento ético por parte da sua empresa nesses relacionamentos?
4. O dirigente considera que o relacionamento das empresas subcontratadas, dos fornecedores e dos concorrentes com a sua empresa é ético? Por quê? O que se

observa em termos de elementos que delineiam a conduta ética por parte dessas empresas nesses relacionamentos?

5. O dirigente admite que em certas situações, por conveniência, age com seus parceiros de tal maneira, enquanto no íntimo sabe que não é ético?
6. Qual a opinião do dirigente, quando, por exemplo, se pretende reduzir o custo de fabricação, oferece às empresas subcontratadas um valor abaixo da média, mesmo sabendo que o parceiro não terá lucro?
7. Em caso hipotético de desequilíbrio financeiro da empresa, e por essa razão, não podendo cumprir momentaneamente seus compromissos de pagamentos junto aos seus fornecedores e com suas subcontratadas, o dirigente concorda que diante de tal situação se justifica o não pagamento aos credores, ou seja, “pago se puder”, sob o pretexto de estar salvando o emprego de seus funcionários?
8. Supondo que um ex-funcionário de uma empresa venha a ser contratada pela outra empresa concorrente no APL, e sabendo que ele possui informações confidenciais e valiosas sobre clientes e desenvolvimento de produtos do concorrente, o dirigente vê algum problema em obter essas informações desse funcionário ou contratá-lo por esse motivo?

UNIDADE DE ANÁLISE: SUBCONTRATADAS

1º Objetivo Específico: Descrever os relacionamentos interorganizacionais do Arranjo Produtivo Local da indústria de bonés em Apucarana.

1. A sua empresa (facção) foi criada exclusivamente para atender as fábricas no APL ou para atender também outras empresas de outros locais?
2. Sua empresa (facção) presta serviço com exclusividade para alguma fábrica ou atende a várias fábricas?
3. Como são feitos os acordos nessas parcerias de prestação de serviços? São na maioria formais ou informais? Envolvem também acordos de confiança?
4. Sua empresa dá prioridade para atender algumas empresas? Por quais motivos?
5. Sua facção depende muito de alguma empresa, ou seja, aquela que garante um volume de serviço constante, ou depende de todas que são parceiras?
6. Quais as exigências que os empresários fazem e quais as reclamações mais constantes sobre o serviço prestado pela facção?

2º Objetivo Específico: Identificar o papel estratégico dos relacionamentos na consecução dos objetivos organizacionais

1. Há interesse dos empresários em formar e manter parcerias duradouras ou apenas para

<p>certas ocasiões momentâneas?</p> <p>2. Para o dirigente, sua facção tem um papel de importância para as fábricas para competirem no mercado?</p>
<p>3º Objetivo Específico: Identificar a influência da ética na formação e desenvolvimento dos relacionamentos interorganizacionais.</p>
<p>1. Já houve rompimento de parcerias por problemas éticos de uma das partes?</p> <p>2. Na opinião do dirigente, ele julga existir dentro do APL empresas éticas e empresas antiéticas?</p> <p>3. Para o dirigente, numa hipótese de haver a oportunidade de uma parceria de negócios, e supondo que fosse promissora, porém, sabendo que a outra empresa não compartilha da mesma ética da sua empresa, o dirigente mesmo assim aceitaria formar tal parceria (prestaria serviço para ele)? Ou haveria mais limites nessa relação?</p> <p>4. As fábricas de bonés impõem os preços que elas aceitam pagar para as subcontratadas?</p>
<p>4º Objetivo Específico: - Analisar as ambigüidades e discrepâncias entre o discurso referente à ética e a prática nos negócios.</p>
<p>1. Para o dirigente o quê significa ética nos relacionamentos entre empresas e nos negócios?</p> <p>2. Na visão do dirigente, quais seriam as atitudes éticas e as atitudes antiéticas comuns nos relacionamentos entre fábricas e facções dentro do APL?</p> <p>3. O dirigente considera que o relacionamento de sua facção com as fábricas é uma relação ética?</p> <p>4. O dirigente considera que o relacionamento das fábricas com a sua empresa é ético?</p> <p>5. As fábricas são pontuais nos pagamentos aos serviços prestados?</p> <p>6. Acontece às vezes colocar um serviço de um cliente (fábrica de bonés) na frente do outro quando lhe pede pra fazer isso?</p> <p>7. Tem acontecido de algum dirigente de uma fábrica de boné, lhe pedir alguma informação de outra fábrica que é atendida pela sua facção, sobre seus produtos, na tentativa de plagiá-los? Vê algum problema nisso?</p> <p>8. O dirigente admite que em certas situações, por conveniência, age com seus parceiros de tal maneira, enquanto no íntimo sabe que não é ético ou o mais correto?</p>

UNIDADE DE ANÁLISE: FORNECEDORES

1º Objetivo Específico: Descrever os relacionamentos interorganizacionais do Arranjo Produtivo Local da indústria de bonés em Apucarana.

1. Seus produtos quando foram desenvolvidos, teve como principal foco as fábricas do APL ou também as empresas de fora?

<p>2. As características dos itens de matéria-prima foram desenvolvidas de acordo com as necessidades das fábricas do APL?</p> <p>3. Existe facilidade para as empresas em adquirir seus produtos e obter crédito?</p>
<p>2º Objetivo Específico: Identificar o papel estratégico dos relacionamentos na consecução dos objetivos organizacionais</p>
<p>1. Seus clientes (fábricas de bonés) tem tido sucesso de vendas de seu produto, cujo componente é a matéria-prima fornecida pela sua empresa?</p> <p>2. Quanto à qualidade de seu produto, ele atende às exigências do mercado de seus clientes do APL, dando a eles certa vantagem competitiva?</p> <p>3. Para o dirigente, sua empresa fornecedora tem um papel de importância para as fábricas para competirem no mercado?</p>
<p>3º Objetivo Específico: Identificar a influência da ética na formação e desenvolvimento dos relacionamentos interorganizacionais.</p>
<p>1. Na opinião do dirigente, a ética é um fator de importância na formação e desenvolvimento dos relacionamentos interorganizacionais?</p> <p>2. Já houve corte de fornecimento ou de crédito às empresas que agiram de forma antiética?</p> <p>3. Reconhece que existe dentro do APL fábricas de bonés consideradas éticas e as antiéticas?</p> <p>4. Para o dirigente, numa hipótese de haver a oportunidade de uma parceria de negócios, e supondo que fosse promissora, porém, sabendo que a outra empresa não compartilha da mesma conduta ética da sua empresa, o dirigente mesmo assim aceitaria formar tal parceria? Ou haveria mais limites nessa relação?</p> <p>5. Existe um tratamento diferenciado para certas empresas, em termos de limites de crédito, política de preços, garantia de fornecimento...?</p> <p>6. As fábricas de bonés do APL dependem muito da matéria-prima fornecido pela sua empresa?</p> <p>7. Com essa dependência das fabricas de bonés, te dá maior poder de negociação?</p> <p>8. Na opinião do dirigente, o que mais se leva em conta na formação de uma parceria de negócios, um contrato com suficiente suporte legal, com as respectivas garantias ou a ética da outra empresa?</p>
<p>4º Objetivo Específico: - Analisar as ambigüidades e discrepâncias entre o discurso referente à ética e a prática nos negócios.</p>
<p>1. Para o dirigente o quê significa ética nos relacionamentos entre empresas e nos negócios?</p>

2. Quais são as atitudes éticas por parte de um cliente (empresa compradora)?
3. Quais são as atitudes antiéticas por parte de um cliente (empresa compradora)?
4. O dirigente considera que o relacionamento da sua empresa com as fábricas de bonés é uma relação ética?
5. O dirigente admite que em certas situações, por conveniência, age com seus parceiros de tal maneira, enquanto no íntimo sabe que não é ético?
6. Em caso hipotético de desequilíbrio financeiro de seu cliente, e por essa razão, ele não podendo cumprir momentaneamente seus compromissos de pagamentos, qual a atitude ética que o dirigente (fornecedor) espera da parte dele?