



Importância dos procedimentos de conduta para colaboradores nas empresas

Autor: Gustavo Ribeiro Rocha Nascimento. Pós-Graduação Lato Sensu – MBA em Gestão de Projetos. Senac Minas. Belo Horizonte/MG. E-mail: gustavornascimento@hotmail.com

Orientadora: Prof.^a Aline Rodrigues da Fonseca. Administradora de Empresas. Especialista em Engenharia e Inovação. Especialista em Gerenciamento de Projetos. aline.fonseca2609@gmail.com

1. Introdução

Jeferson trabalha como comprador de uma multinacional do ramo metalúrgico com sede no Estado de Minas Gerais. Sua principal função na empresa é realizar a compra de diversos produtos indiretos à produção, tais como tintas e MRO (Manutenção, Reparo e Organização). Devido à sua função, Jeferson mantém contato com fornecedores grande parte do seu dia, efetuando os pedidos de compra, solicitando antecipações ou postergações na entrega dos produtos, tudo isso conforme a necessidade do setor que solicita os pedidos de compra para ele. Além disso, é também de sua responsabilidade atuar efetivamente junto aos fornecedores no que diz respeito à negociação de maiores prazos para pagamento, dentre diversas outras atividades necessárias ao bom desempenho de seu trabalho. Recentemente, a empresa em que Jeferson trabalha recebeu uma demanda de grande volume e que causaria um enorme impacto na rotina de todos os setores da empresa, principalmente, no de Jeferson. Diante disso e da necessidade de se realizar um projeto emergencial, Jeferson foi recrutado pelo seu superior para integrar a equipe que participou deste projeto. O papel de Jeferson era realizar a compra de tintas, levando em consideração principalmente o preço, prazo de entrega e qualidade do serviço, ficando responsável pela seleção dos fornecedores. Após algum tempo de pesquisa, ele encontrou um fornecedor para provisionar a entrega das tintas que precisava, sendo este aprovado e seguindo como principal fornecedor desta divisão do projeto. Acontece que, durante o trâmite de seu trabalho, Jeferson enfrentou uma situação extremamente delicada e que, lamentavelmente, é comum em nossa sociedade, o fornecedor ao qual Jeferson estava em contato e já havia sido aprovado

como fornecedor do projeto se dirigiu a ele com uma tentativa de suborno, a fim de que sua vaga estivesse garantida como fornecedor de todos os trabalhos realizados pela empresa e não somente deste único projeto. Diante dessa situação extremamente delicada, Jeferson se vê obrigado a tomar algumas difíceis decisões sobre para quem se reportar primeiro e quais medidas poderia tomar, tudo isso tendo em vista sua relação com o fornecedor e tendo todo o cuidado para que esta situação não fosse usada contra ele.

Antecedentes e contexto

A empresa multinacional do ramo metalúrgico onde Jeferson trabalha foi fundada em 1904, porém só se estabeleceu no Brasil na década de 40, situada na cidade de Contagem, região metropolitana de Belo Horizonte. Faz parte de um grupo de outras empresas desse mesmo ramo. Mas, como a maioria das empresas do ramo metalúrgico, essa empresa sofria com a crise que se passava no Brasil. Todavia, esse grupo tem como um de seus pilares a incorporação de outras empresas do mesmo ramo e a matriz, localizada nos EUA, acabara de concluir a aquisição de outras três empresas, sendo duas com sede no Brasil, o que abre milhares de novas oportunidades.

O setor de compras do Jeferson, não era bem visto pelos demais setores da empresa. As maiores reclamações eram: falta de retorno, falta de empatia com as urgências, atrasos em entregas etc. Com a demanda crescente e com base em pesquisas de satisfação interna, a diretoria industrial a qual Jeferson estava subordinado, fez reformulações no setor, mudando totalmente a dinâmica do departamento: trocando carteiras entre os compradores, contratando mais colaboradores para a equipe e incluindo um coordenador para o setor. Tudo isso para aumentar a satisfação dos clientes internos e com objetivos corporativos bem definidos, como a redução de *leadtime* de fornecimento, melhor atendimento aos clientes externos e internos, ganho em produtividade e melhora na margem de lucro.

Logo após essa série de mudanças, a equipe recebeu a notícia por seu diretor de que o presidente da companhia iria fazer uma visita à matriz do Brasil para conhecer as novas instalações e se reunir com equipes estratégicas para comunicá-los de novas diretrizes e oportunidades.

Para receber tal figura, o diretor industrial comunicou da data da visita, que seria no prazo de aproximadamente dois meses e meio, solicitou a compilação de informações por diversas equipes e que as instalações deviam ter a pintura renovada, principalmente as demarcações no piso e informes de segurança.

A equipe do projeto de pintura

Jeferson Mendes, recém-formado em administração de empresas, começou a atuar nessa empresa como estagiário um ano e meio antes do início desse projeto, e por seu próprio mérito e relacionamento com as pessoas certas, conseguiu ser efetivado e contratado como assistente de compras, oito meses antes da data da primeira reunião. Almejava ser promovido a comprador em um futuro breve. De origem humilde e criado por sua avó materna, sempre batalhou para conseguir melhorar a vida da família. Se casou cedo, aos vinte anos, com uma mulher igualmente nova. Porém, passava por dificuldades financeiras, devido à má gestão de suas contas familiares e gastos inesperados com a casa que alugava há alguns meses. Teve o nome negativado recentemente por uma operadora de cartões de crédito. Apesar das intempéries de sua vida financeira, Jeferson era rapaz de uma índole invejável. Muito honesto e seguidor dos procedimentos internos de todas as empresas pelas quais trabalhou. Dava muito valor a sua posição na empresa e acreditava no trabalho que desempenhava.

Fabian Queijo, gerente da América do Sul de *Sourcing* e Global de embalagem, graduado em engenharia mecânica, iniciou suas atividades há oito anos como estagiário. Após diversas reformulações estruturais, principalmente, pela aquisição dessa metalúrgica que comprou tal empresa e seu grande conhecimento nos processos, foi efetivado como assistente de compras e passou pelos cargos de analista de compras júnior, pleno e sênior. Posteriormente, coordenador de compras e, finalmente, a posição que ocupa atualmente. Era responsável pelo desenvolvimento de fornecedores, aprovação de preços e pedidos após negociação inicial feita entre fornecedores e compradores, tratava da confiabilidade dos fornecedores e capacidade de fornecimentos.

Luan Paraíso, supervisor de produção de uma parte do processo produtivo da empresa. Graduado em engenharia de produção, iniciou suas atividades há seis anos como estagiário. Após diversas reformulações estruturais, seu grande empenho em

realizar suas tarefas era conhecido por ser "incansável" em momentos críticos, já chegou a trabalhar quase trinta horas seguidas e sem descanso, para entregar projetos no prazo. Sua área será uma das quais terá sua pintura totalmente refeita.

Helton Carvalho, supervisor de produção da parte final do processo produtivo da empresa. Graduado em engenharia mecânica, iniciou suas atividades nessa empresa há dezesseis anos como auxiliar de manutenção. Sua gana e vontade de aprender e se qualificar, e ajudado pelas diversas reformulações na estrutura da empresa, resumem sua trajetória na empresa. Conhecia tudo e todos e era um destaque quando o assunto era relacionamento interpessoal. Sua área seria a mais afetada pela reforma da pintura, pois teria as paredes, piso e sinalização totalmente refeitas.

Leandro Trescores, comprador. Graduado em engenharia civil, iniciou suas atividades nessa empresa há doze anos com o cargo de comprador I. De poucos amigos e com história de vida triste, sempre foi visto como de difícil relacionamento interpessoal, desmotivado e por se esquivar de responsabilidades. Leandro era responsável pelas compras de matérias-primas ligadas a uma das fábricas e outros materiais fora dessa carteira, porém, de mesmos fornecedores. Era sabido que fazia reuniões extremamente demoradas e sigilosas com todos os fornecedores de sua carteira. Sempre era convidado por estes para eventos, almoços e jantares fora da empresa.

Thales Flores, coordenador de importação e exportação, estava interinamente responsável pela gestão da equipe de compras. Graduado em comércio exterior, pós-graduado em gestão de compras internacional, iniciou suas atividades nessa empresa há sete anos através de uma empresa terceira, que fazia a gestão do sistema de importação e exportação de todas as operações da metalúrgica no Brasil. Sua facilidade de relacionamento e vasto conhecimento de tudo relacionado a comércio exterior, chamou a atenção dos gerentes da metalúrgica através de soluções simples e relacionamento rápido com os fornecedores de transporte e desembaraço aduaneiro. Logo recebeu uma proposta da metalúrgica e, em pouco tempo, ocupava o cargo de coordenador. Como estava à frente da equipe de compras, mesmo que interinamente, foi convidado a fazer parte do projeto.

Eduarda Doodle, analista jurídica. Graduada em direito e pós-graduada em processos empresariais, iniciou suas atividades nessa empresa há quatro anos. Conhecida por ser muito dura com as palavras e sempre por estar bem embasada em tudo o que

falava. "Era difícil ganhar uma discussão contra ela", diziam colaboradores de outros setores. Eduarda era responsável por tudo relacionado ao *compliance* da empresa no Brasil.

Os fornecedores

Para não comprometer a integridade de nenhuma empresa com razão social ou nome fantasia igual ou próximo de qualquer um que seja citado neste trabalho, tais fornecedores serão denominados como Fornecedor 1, Fornecedor 2 e Fornecedor 3.

O Fornecedor 1 era uma grande empresa com franquias por todo o Brasil em diversas cidades. Tem acesso fácil, seja fisicamente, como uma visita a uma de suas lojas ou via meios digitais (e-mail, telefone e site). Tal empresa possui uma gama extensa de produtos, porém, já tem um pequeno histórico de problemas de entrega de produtos no prazo pré acordado. Era uma empresa sólida, conhecida no mercado e de preços razoáveis, que pela média e pelo volume de compra de tintas estimadas no projeto, faria uma diferença relevante ao custo total.

O Fornecedor 2 era uma empresa familiar, com apenas duas lojas na região metropolitana de Belo Horizonte. Também de acesso extremamente fácil, via meios digitais (e-mail e telefone). Fisicamente, era um pouco mais isolada, porém ainda de fácil acesso para uma visita a uma de suas lojas. Tal empresa possuía uma gama menor de produtos, todavia, tinha um dos melhores históricos de entrega de produtos, seja no prazo de entrega pré acordado ou necessidades emergenciais. Era uma empresa sólida, conhecida regionalmente, porém de preços mais altos que a média do mercado. Fato que a princípio faria uma diferença ainda mais relevante ao custo total do projeto.

O Fornecedor 3 também se tratava de uma empresa familiar, com três lojas na região metropolitana de Belo Horizonte. De acesso extremamente fácil, via meios digitais (e-mail e telefone) e fisicamente também tinha lojas mais isoladas da metalúrgica. Tal empresa possuía boa gama e bom histórico de entrega de produtos em prazo de entrega pré acordado e necessidades emergenciais. Era uma empresa sólida, conhecida regionalmente, e o que a fazia ser considerada o principal *player*: tinha o melhor preço do mercado, considerando os requisitos exigidos para ser fornecedor da metalúrgica.

O que diferencia essas empresas são três fatores: o preço, o prazo de entrega, sendo que esse projeto envolve parada de linhas produtivas para pintura, e o fator crucial para a ideia inicial de desenvolvimento deste trabalho: corria boatos pelo mercado que o Fornecedor 3 era conhecido por "presentear com muita generosidade" os compradores de empresas das quais faziam negócio.

O Fornecedor 3 era administrado pelo Gestor das Tintas (nome também genérico para não comprometer a integridade de nenhuma empresa cujo gestor tenha nome sequer parecido com qualquer que seja). Pai de família, criou a empresa do zero aos seus 20 anos de idade. Tal empresa era o sustento de sua família, por isso ele fazia questão de manter o bom atendimento e fidelização do cliente, seja por qualquer meio.

Devido a sua experiência de vários anos de mercado, Gestor das Tintas sabe bem que uma grande fonte de renda para os negócios de seu ramo são as grandes empresas da região industrial de Contagem, que sempre compram esse determinado produto durante todo o ano devido a todas as legislações pertinentes a segurança e obras de melhoria. Logo, ganhar a concorrência e fidelizar esse tipo de cliente são sinônimos de boas vendas.

Também era de conhecimento de Gestor das Tintas que tais empresas seguiam sempre um procedimento padrão para compra de insumos: três orçamentos, prazo de pagamento de trinta a noventa dias, condições de frete: seja por conta do fornecedor (CIF) ou por conta do cliente (FOB), qualidade do produto, prazo de entrega e o relacionamento com o fornecedor.

Projeto em ação

Após uma reunião na qual se declarou aberto o projeto, que deveria ser tratado como prioridade por cada um dos membros da equipe, Fabian Queijo definiu que a prioridade de Jeferson seria a busca por tintas para pintura de pisos e paredes, que cumprissem os requisitos abaixo:

- Acatar todas as normas de segurança;
- Preço de fornecimento 5% abaixo da média do mercado;
- Condição de pagamento mínima de 30 dias;
- Entrega imediata, independentemente do tipo de frete.

Uma nova reunião foi agendada para exatamente uma semana após a reunião de abertura do projeto.

Jeferson "arregaçou as mangas" e iniciou os processos de cotação. Três dias depois já tinha oito orçamentos que cumpriam os requisitos do projeto. Então era hora de fazer a negociação definitiva com os fornecedores. Teve uma conversa inicial por telefone com os três fornecedores que tiveram as condições mais atrativas e os convidou para uma reunião na sede da empresa, com a participação de Fabian Queijo para a tomada de decisão. E por lições aprendidas de projetos anteriores, deixou o restante dos fornecedores de sobreaviso.

A reunião com o Fornecedor 1 foi tranquila, seguiu o curso normal: foram apresentados o projeto e o volume de material, porém esse fornecedor não tinha o produto em estoque, mas garantiu que o teria em 15 dias.

A reunião com o Fornecedor 2 também seguiu o padrão para esse tipo de reunião. O projeto foi novamente apresentado juntamente com as quantidades de material. No entanto, não se chegou em um acordo em relação ao preço do produto.

Já a reunião com o Fornecedor 3 foi, no mínimo, atípica. O fornecedor, de alguma maneira, já tinha uma ideia geral do que seria o projeto, uma ideia do volume de produtos que seriam negociados e o preço estava convenientemente próximo do que se queria chegar, a única divergência era a condição de pagamento. Tal fornecedor pleiteava o prazo máximo de dez dias após emissão da nota fiscal e estava irredutível quanto a esse prazo.

Uma vez que não se chegou a um acordo, as propostas deveriam ser analisadas e a decisão deveria ser tomada na próxima reunião do projeto.

Em tal reunião, foi decidido dividir a compra das tintas em duas partes: áreas comuns e áreas fabris. Pois a pintura das áreas fabris não poderia prejudicar a produção, que passava por um período estratégico no calendário produtivo.

Sendo assim, a pintura das áreas comuns foi agendada. Então, as tintas teriam que ser adquiridas. Devido à urgência para se completar essa tarefa e o seu tempo de duração, cedeu-se às exigências do Fornecedor 3, mas não se chegou em acordo algum sobre a compra do restante das tintas.

O pedido de compra foi feito, aprovado e enviado ao fornecedor, que o recebeu e o providenciou no prazo. A pintura das áreas comuns foi realizada com sucesso, porém atrasou-se a execução por problemas da equipe contratada pela pintura, fato que não alterou em nada o prazo final de entrega do projeto.

Na terceira reunião do projeto, foi definida a data de parada de fábrica para manutenção preventiva de parte do maquinário industrial, situação perfeita e extremamente conveniente para a execução da pintura da área fabril. O prazo era de dez dias. O cronograma de atividades seguia a ordem abaixo:

1. Criação do pedido de compra, aprovação e envio do pedido ao fornecedor;
2. Recebimento e inspeção das tintas;
3. Parada de produção no terceiro turno (numa quinta-feira);
4. Preparo das áreas fabris recebimento de tinta;
5. Realização da pintura das áreas fabris por quatro dias (sábado, domingo, segunda e terça-feira);
6. Retorno da produção no segundo turno (quarta-feira).

O almoço de negócios

Feito e apresentado o cronograma, Jeferson não teve tempo de "arregaçar as mangas" novamente, pois foi surpreendido com uma ligação do Fornecedor 3, dizendo que, convenientemente, estava próximo à empresa e se ele não gostaria de acompanhá-lo num almoço.

Não é incomum os compradores de empresas receberem presentes, "mimos", de fornecedores. Essas regalias podem ir de calendários, bloquinhos, canetas até cestas de café da manhã, natal, dentre outros. Porém, em diversas empresas, há tópicos no manual de conduta do colaborador específicos para presentes vindos de fornecedores, como por exemplo: todo e qualquer presente recebido é sorteado entre todos do setor. Almoços e jantares também fazem parte dessa gama de "mimos" e estratégias de fornecedores para se aproximar do cliente e entender melhor suas necessidades para apurar sua maneira de negociar e sempre manter negócios com seus clientes mais estratégicos.

Jeferson aceitou o convite e já iria aproveitar a oportunidade para apresentar a proposta para essa nova fase do projeto. O fato foi que a atitude do Fornecedor 3 não

foi muito bem vista por toda equipe do projeto e principalmente por Fabian e Jeferson, que acharam muito estranho o fato de ele, intuitivamente, segundo ele próprio, saber tanto do projeto sem ter sido informado de nada. Tudo isso, fora uma pequena ponta de arrogância ao ser tão irredutível ao negociar o prazo de pagamento.

Experiente, Jeferson também tinha a intenção de aproveitar esse momento para tentar tirar alguma informação estratégica do Fornecedor 3 e descobrir se ele estava obtendo informações privilegiadas ou se tudo não passou apenas de uma coincidência e o mérito do negócio veio da sua experiência de mercado.

O Fornecedor 3 buscou Jeferson na porta da metalúrgica e foram para um bom restaurante da região. Inexplicavelmente, o Fornecedor 3 não deixava Jeferson iniciar o assunto sobre o projeto, dizia que falariam ao final da refeição.

Assim, terminado o almoço, o Fornecedor 3 pegou em sua mochila um envelope e entregou a Jeferson que, sem saber o que era, aceitou perguntando o que era. Ao perceber o que tinha dentro do pacote, Jeferson sentiu um calafrio em sua espinha. Julgando pelo peso e volume, deveriam ter alguns milhares de reais em dinheiro lá dentro. A resposta que ele obteve terminou de o congelar: "Um presente. Já que iremos fechar o negócio para a segunda parte do projeto...". Ofendido, sozinho e sem saber o que dizer, Jeferson conseguiu dizer apenas o seguinte: "não posso aceitar. Tire isso daqui. Eu vou embora e nós vamos fingir que isso nunca aconteceu!". Então se levantou, já pedindo um carro via aplicativo de celular e se dirigiu à porta, deixando o Fornecedor 3 na mesa. Tudo o que ele conseguiu escutar ao sair foi: "Mas o que é isso? Nessa metalúrgica todo mundo aceita!".

A decisão

O prazo para chegada das tintas se aproximava, Luan e Helton pressionavam Jeferson todos os dias, mesmo sabendo que ainda havia prazo. Faziam isso porque sabiam que se tratava da parte mais crucial do projeto.

Jeferson, por sua vez, sentia um misto de sentimentos. Era terrível. Ele não contou o que houve no fatídico almoço a Fabian Queijo, nem a ninguém. Então, por lógica, o Fornecedor 3 foi escolhido. Jeferson fez o *follow up* junto do fornecedor, porém, não com o Fornecedor 3, com um funcionário da empresa.

Em sua cabeça passavam muitas coisas, será que Luan e Helton estavam envolvidos? Pois eles citavam Fornecedor 3 pelo nome e sabiam a localização da loja. Mas o que mais o atormentava era o fato de que era praticamente certo que Leandro definitivamente havia recebido propina, uma vez que Fornecedor 3 fazia parte de sua carteira de fornecedores havia pouco tempo. Além do mais, o Fornecedor 3 sabia de muitos detalhes do projeto antes mesmo da reunião com Jeferson e Fabian, fora o fato de eles estarem alocados na mesma sala e suas baias de trabalho eram praticamente lado a lado, ou seja, era provável que ele escutava as conversas de Jeferson ao telefone.

Em um primeiro momento, Jeferson pensou em marcar uma reunião com Eduarda do departamento jurídico, porém, o que Thales iria pensar? Ele não deveria conversar primeiro com o seu gestor direto? O que Jeferson deveria fazer?

Resumo

Este caso de ensino aborda situações muito comuns no ambiente corporativo que precisam ser evitadas, o suborno é uma delas. Narra a história de Jefferson, comprador de uma metalúrgica, que se vê numa situação muito delicada após receber a oferta de dinheiro em troca de favorecimentos em um processo de aquisições de suprimentos. Não se sabe quantos colaboradores da metalúrgica já receberam propostas de suborno, muito menos quantos já aceitaram. Fato é que se pode perceber o ponto ao qual os empresários mais gananciosos podem chegar. Será que se preocupam com os malefícios que um simples mal-entendido pode gerar na vida de um funcionário honesto? O caso descreve a tentativa de suborno de um profissional da área de compras, de uma empresa que não possuía processos bem estabelecidos de *compliance*. O corruptor obtinha informações internas da empresa, devido a relacionamentos passados com outros colaboradores de diversos setores, principalmente o de compras e ainda estava claro que essa era uma prática comum não só na metalúrgica tratada no caso, mas em diversas empresas do setor. O foco de estudo envolve gerenciamento de aquisições em projetos, bem como evidencia a importância do estabelecimento de um sistema de *compliance* para a construção, manutenção e futuro da integridade de uma organização.

Palavras-chave: Compras e aquisições. *Compliance*. Ética.