

Universidade Estadual Paulista

Elisângela Pereira Senno

EFICIÊNCIA DO PROCESSO DE
COMPRAS ELETRÔNICAS, NAS
CADEIAS DE SUPRIMENTOS, EM
EMPRESAS DO AGRONEGÓCIO
COM A APLICAÇÃO DO
COMPLIANCE: UM ESTUDO
MULTICASOS

Jaboticabal

2020

ELISÂNGELA PEREIRA SENNO

EFICIÊNCIA DO PROCESSO DE COMPRAS
ELETRÔNICAS, NAS CADEIAS DE
SUPRIMENTOS, EM EMPRESAS DO
AGRONEGÓCIO COM A APLICAÇÃO DO
COMPLIANCE: UM ESTUDO MULTICASOS

Dissertação apresentada à Universidade Estadual
Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, como exigência
parcial para obtenção do grau de Mestre em
Administração.

Área de Concentração: Gestão de Organizações
Agroindustriais

Orientadora: Profa. Dra. Glaucia Aparecida Prates

Jaboticabal

2020

S478e	Senno, Elisangela Pereira Eficiência do processo de compras eletrônicas, nas cadeias de suprimentos, em empresas do agronegócio com a aplicação do compliance: um estudo multicasos / Elisangela Pereira Senno. -- Jaboticabal, 2021 55 p. Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Estadual Paulista (Unesp), Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias, Jaboticabal Orientadora: Glaucia Aparecida Prates Coorientador: Antonio Francisco Savi 1. Compliance. 2. Gerenciamento da cadeia de suprimentos. 3. Compras eletrônicas. I. Título.
-------	---

Sistema de geração automática de fichas catalográficas da Unesp. Biblioteca da Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias, Jaboticabal. Dados fornecidos pelo autor(a).

Essa ficha não pode ser modificada.



UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA

Câmpus de Jaboticabal



CERTIFICADO DE APROVAÇÃO

TÍTULO DA DISSERTAÇÃO: EFICIÊNCIA DO PROCESSO DE COMPRAS ELETRÔNICAS, NAS CADEIAS DE SUPRIMENTOS, EM EMPRESAS DO AGRONEGÓCIO COM A APLICAÇÃO DO *Compliance*: UM ESTUDO MULTICASOS

AUTORA: ELISANGELA PEREIRA SENNO**ORIENTADORA: GLAUCIA APARECIDA PRATES****COORIENTADOR: ANTONIO FRANCISCO SAVI**

Aprovada como parte das exigências para obtenção do Título de Mestra em ADMINISTRAÇÃO, área: Gestão de Organizações Agroindustriais pela Comissão Examinadora:

Profa. Dra. GLAUCIA APARECIDA PRATES (Participação Virtual)
Curso de Engenharia Industrial Madeireira / UNESP - Campus Experimental de Itapeva

Prof. Dr. FERNANDO DE LIMA CANEPPELE (Participação Virtual)
Engenharia de Biosistemas / Faculdade de Zootecnia e Engenharia de Alimentos - USP

Profa. Dra. LESLEY CARINA DO LAGO ATTADIA GALLI (Participação Virtual)
Departamento de Economia, Administração e Educação / FCAV / UNESP - Jaboticabal

Jaboticabal, 14 de dezembro de 2020

Dedicatória

Dedico este trabalho ao meu filho, Enrico, pois ele é quem me impulsiona a ser uma pessoa melhor a cada dia.

Agradecimentos

Em primeiro lugar, a Deus, por permitir que eu ultrapassasse os obstáculos e chegasse até aqui, colocando pessoas maravilhosas em meu caminho. Foi através de um curso de mandarim, que iniciei na Unesp em 2017, onde pude ter conhecimento do Programa de Mestrado em Administração. Muito obrigada Cidinha Tostes! Gratidão por todo incentivo e orientação.

Ao meu marido, Rafael, e ao meu filho, Enrico, que compreenderam minha ausência em diversas ocasiões, em virtude da dedicação ao programa.

Aos amigos, que me incentivaram e me apoiaram durante o curso, aos colegas da turma, pois juntos compartilhamos muitos momentos: inicialmente estávamos todos nas mesmas disciplinas obrigatórias, depois nos dividimos entre outras, e ao final, já não estávamos mais presentes numa única sala. Mas mantivemos a torcida por todos, para que chegassem até o final. Interagimos em aulas, apresentamos trabalhos, seminários, efetuamos visitas técnicas, participamos de oficinas, workshops, compartilhamos os horários de almoço, os intervalos. Ahh, vou me lembrar para sempre desses momentos, e de cada um de vocês! Não posso deixar de destacar o apoio que recebi, em especial: a Elaine Bento, a Ludmila Turchiari, a Mariana Matioli, a Kelly Patrícia e o Estevão Barros. Com a Lud e o Estevão, o contato foi maior, talvez em função da bolsa que recebemos, para atuarmos como facilitadores EaD, parceria da Univesp com a Unesp. E como nos falamos!!! Procuramos ajudar um ao outro, não importava o assunto e o horário, fosse pela manhã, de tarde, a noite ou muitas vezes de madrugada. A Elaine Bento, por compartilhar comigo a mesma orientadora, parece que nos sintonizamos numa mesma frequência. Kelly Patrícia, por todos os bate papos interessantes, que pessoa agradável. A Mariana, um doce de menina, gentil, carinhosa e também me ajudou em vários momentos.

Aos professores do Programa, que contribuíram para minha formação e construção do meu trabalho de pesquisa, em especial à minha orientadora, Prof^a Dra. Glaucia Aparecida Prates, que tem sido uma grande incentivadora.

As empresas e seus gestores que me permitiram entrevistá-los, os quais sem suas preciosas contribuições este trabalho não seria possível.

Aos professores da banca examinadora, Prof^a Lesley e Prof^o Fernando Caneppele, por todas as contribuições realizadas, na banca de qualificação.

Não menos importante, ao Conselho do Programa de Pós Graduação em Administração, especialmente ao coordenador Prof. Dr. David Ferreira Lopes Santos, que sempre permaneceu à disposição para esclarecimentos, e nos auxiliou em suas aulas, oficinas e workshops, mostrando se sempre muito solícito, cordial e zeloso pelo programa. Também aos colaboradores da Seção Técnica, sempre atenciosos: Diego, Branca e Moysés, e ao Eduardo, secretário do departamento de Economia, Administração e Educação.

Meu sinceros agradecimentos a todos vocês!

Epígrafe

Criar mudanças é uma habilidade. Mas fazer com que as coisas aconteçam e levar a empresa para frente é paixão”

(Charles Fishman)

Resumo

Objetivo

Com as práticas orientadas cada vez mais a processos que permitam transparência, as empresas visam à adoção de políticas de *compliance*. Nesta pesquisa, objetivou-se desenvolver um método de análise do processo de compras, utilizadas pelas cadeias de suprimentos, em empresas do agronegócio, onde estas organizações utilizam plataformas eletrônicas, associadas ao programa de *compliance*. A pesquisa procurou averiguar se este processo propicia segurança e confiabilidade nos resultados.

Metodologia / Procedimentos de Pesquisa

O tipo de pesquisa foi aplicada, uma vez que o foco foram entrevistas em empresas, com a natureza exploratória-descritiva e abordagem qualitativa. O método de pesquisa foi o estudo multicase, e como procedimentos de coleta efetuadas entrevistas com roteiro semi-estruturado. Quanto ao procedimento de análise dos dados efetuou-se análise de conteúdo.

Resultados e Discussões

Os resultados da pesquisa atendem o principal objetivo deste trabalho. Através das entrevistas, foi possível compreender como essas empresas realizam o processo de compras, com a utilização de plataformas eletrônicas, e como às políticas de *compliance* auxiliam a governança desse processo. Foi possível pontuar os principais aspectos positivos e negativos na introdução desse formato de compras.

Implicações Gerenciais

O presente trabalho traz contribuições que podem orientar gestores de empresas que pretendem implantar esse formato de processo de compras, e também aos que desejam adotar programas voltados às políticas de *compliance*. Ficou evidente que há vários aspectos que favorecem a utilização desse modelo, como ganho de tempo e direcionamento dos analistas para questões voltadas ao planejamento estratégico.

Conclusões e Limitações da Pesquisa

Este trabalho confirma seu objetivo, ao evidenciar através das entrevistas, que há elementos que podem propiciar segurança e confiabilidade no processo de compras, através de plataformas eletrônicas.

Originalidade

A pesquisa traz originalidade ao abordar um tema ainda pouco difundido no país, tampouco em instituições de ensino. Ainda há desigualdade entre os setores da economia quando se refere ao tema de *compliance*.

Palavras-chaves: *Compliance*; Gerenciamento da cadeia de suprimentos; Compras eletrônicas

Abstract

Purpose

With practices increasingly oriented towards processes that allow transparency, companies aim to adopt compliance policies. In this research, the objective was to develop a method of analyzing the purchasing process, used by supply chains, in agribusiness companies, where these organizations use electronic platforms, associated with the compliance program. The research sought to find out if this process provides safety and reliability in the results.

Design/methodology

The type of research was applied, since the focus was on interviews with companies, with an exploratory-descriptive nature and a qualitative approach. The research method was the multi-case study, and as collection procedures, interviews were conducted with a semi-structured script. As for the data analysis procedure, content analysis was performed.

Findings and Discussions

The research results meet the main objective of this work. Through the interviews, it was possible to understand how these companies carry out the purchasing process, using electronic platforms, and how compliance policies help to govern the process. It was possible to point out the main positive and negative aspects in the introduction of this purchasing format.

Management Implication

The present work brings contributions that can guide managers of companies that intend to implement this format of the purchasing process, and also to those that wish to adopt programs aimed at compliance policies. It was evident that there are several aspects that favor the use of this model, such as saving time and directing analysts to issues related to strategic planning.

Conclusion and Research limitations

This work confirms its objective, by evidencing through the interviews, that there are elements that can provide security and reliability in the purchasing process, through electronic platforms.

Originality

The research brings originality when addressing a theme that is still not widespread in the country, nor in educational institutions. There is still inequality between sectors of the economy when it comes to compliance.

Keywords: *Compliance*; Supply chain management; E-procurement

Lista de Abreviaturas

ISO - International Organization for Standardization, ou Organização Internacional para Padronização (em português)

PDCA - Plan, Do, Check, Action, conhecido como Ciclo PDCA

UNESP – Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”

Lista de Figuras

Figura 1. Normatizações do <i>compliance</i>	21
--	----

Lista de Gráficos

Gráfico 1. Evolução de publicações do tema <i>compliance</i> na base SCOPUS	30
Gráfico 2. Resultado pesquisa de artigos em porcentagens por países	32

Lista de Quadros

Quadro 1. Componentes e elementos ISO 37001	22
Quadro 2. Processos da influência social	25
Quadro 3. Princípios para utilização de plataformas digitais	27
Quadro 4. Classificação dos Aspectos Metodológicos da Pesquisa	33
Quadro 5. Variáveis	33
Quadro 6. Empresas participantes	36
Quadro 7. Dados dos respondentes	37
Quadro 8. Respostas à questão 3.	41
Quadro 9. Respostas à questão 4	43

Lista de Tabelas

Lista de Símbolos (se houver símbolos no texto)

Sumário

1. INTRODUÇÃO	17
1.1. Problema de pesquisa.....	18
1.2. Objetivo.....	18
1.3. Objetivos específicos	18
1.4. Justificativa.....	19
1.5. Estrutura do trabalho.....	19
 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	 20
2.1. Compliance.....	20
2.1.1. <i>Normatizações e divulgação de conteúdos.....</i>	<i>21</i>
2.1.2. <i>Governança</i>	<i>23</i>
2.1.3. <i>Indivíduo</i>	<i>24</i>
2.2. Cadeia de Suprimentos (Supply Chain)	25
2.3. Compras eletrônicas (e-procurement)	26
 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	 28
3.1. Caracterização da empresa.....	35
3.2. Caracterização dos respondentes	36
3.3. Coleta de dados	37
 4. RESULTADOS E DISCUSSÕES	 38
4.1. Implicações Gerenciais	48
 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	 50
REFERÊNCIAS	51
ANEXO A.....	54

1. INTRODUÇÃO

Operações corporativas fraudulentas despertam preocupação nos investidores, de acordo com os autores, seja em função da preservação dos ativos investidos ou em relação às eventuais punições aos agentes fraudadores interessados em enriquecer com o dinheiro alheio (CASTRO; AMARAL; GUERREIRO, 2019).

Apesar da ética nos negócios ter sido mais institucionalizada a partir dos anos 90, principalmente nos Estados Unidos, no Brasil ganhou força nos últimos anos com a Lei Anticorrupção (Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013), que pune empresas por atos de corrupção contra a administração pública, uma vez que essas empresas passam a serem responsabilizadas pelas práticas ilícitas.

De acordo com estudo realizado pela Transparência Internacional¹ em 2018, sobre a percepção da corrupção, o Brasil apresentou seu pior índice percebido no setor público desde 2012 caindo da 96ª posição para 105ª posição no ranking da organização, entre 180 países avaliados. Segundo a organização, os esforços para conter a corrupção no país podem ser insuficientes e não chegar de fato a origem do problema.

A conscientização a respeito da importância do *compliance* vem aumentando nos últimos anos no Brasil devido a vários fatores, como a relevância da economia brasileira no mundo, o crescente investimento estrangeiro no país, os recentes casos de corrupção envolvendo empresas nacionais e nosso sistema político. No entanto, conforme mencionam ainda há um gargalo na cultura de *compliance* anticorrupção se compararmos com outros países mais evoluídos (CASTRO; AMARAL; GUERREIRO, 2019).

Empresas modernas necessitam progredir em um mercado extremamente mutável e veloz, onde a concorrência é um dos elementos mais constantes. Dessa forma as organizações precisam ajustar seus planejamentos constantemente com o intuito de se adequar as necessidades e também as futuras ameaças e oportunidades (POPA, 2018).

A responsabilidade nos negócios orientados por valores foi assimilada em ambientes corporativos através de diversas funções e atividades. Essa tendência foi estabelecida à medida que empresas se depararam com pressões para mostrar uma governança ética, abordar questões sociais e ambientais e fornecer evidências de desempenho social (PAINTER *et al.*, 2018).

¹ Transparência Internacional é uma organização não governamental internacional, fundada em março de 1993, que propaga um mundo no qual governos, empresas, a sociedade civil e a vida das pessoas sejam livres de corrupção.

Com a intenção de implementar um eficaz programa de gerenciamento de riscos é essencial desenvolver uma cultura consciente acerca de riscos. Essa cultura foi mencionada na norma de gerenciamento de riscos ISO² 31000 (ZAINUDIN; SHAHARIN; ALTONJY, 2019).

ISO 37001 conhecida como norma anticorrupção ou antissuborno – norma internacional - que fornece os requisitos e a devida orientação em como estabelecer, implantar, manter e aperfeiçoar um sistema de gestão anticorrupção. O objetivo principal é apoiar o combate aos atos ilícitos por meio de uma cultura de integridade, transparência e conformidade com as leis e regulamentações aplicáveis. Institui o combate ao suborno praticado tanto contra uma organização e seus funcionários, como em favor destes. Nesta norma há os requisitos mínimos exigidos para uma certificação acreditada.

A utilização da tecnologia em compras pode reduzir a corrupção na cadeia de suprimentos e de compras (ODEKU, 2018). Neupane *et al.* (2014) menciona inclusive que a redução das oportunidades de corrupção é um dos benefícios alcançados com o sistema de compras eletrônicas nos processos de contratação pública.

1.1 Problema de Pesquisa

Este trabalho procura responder como desenvolver uma estrutura metodológica que sirva como referencial para analisar se os processos de compras eletrônicas em plataformas digitais, na cadeia de suprimentos em empresas do agronegócio, é eficiente transmitindo segurança e confiabilidade no processo?

1.2 Objetivo

O objetivo geral é desenvolver um método de análise do processo de compras eletrônicas utilizadas pelas cadeias de suprimentos de empresas do agronegócio, que utilizam plataformas digitais, que propicie segurança e confiabilidade nos resultados associados ao programa de *compliance*.

1.3 Objetivos Específicos

- a) Definir variáveis intervenientes no *compliance* na área de suprimentos;
- b) Identificar as plataformas eletrônicas de compras;
- c) Elaborar a metodologia para avaliação;

² International Organization for Standardization – ISO, é uma organização internacional não governamental independente, que congrega os grêmios de padronização/normatização de 164 países.

1.4 Justificativa

Na medida em que se desenvolve uma estrutura metodológica que servirá como referencial para análise no processo de compras eletrônicas nas plataformas digitais, há contribuição acadêmica e prática, uma vez que a pesquisa e o resultado pretendido são significativos, face os recentes acontecimentos, como os escândalos no setor político em nosso país e, a latente preocupação das organizações em cumprir às leis e seus regimentos internos.

Cientificamente o estudo é relevante, devido à pequena quantidade de artigos publicados, e mais escasso ainda se considerarmos no âmbito do agronegócio, tornando o estudo inédito. Isso foi comprovado ao se efetuar o estudo bibliométrico, utilizando a base SCOPUS, e os testes demonstraram que estes estudos não ocorrem de forma mundial. A ênfase no setor do agronegócio, deve-se ao fato do Programa de Mestrado ser específico no setor, e também por sua importância sócio econômico, uma vez que a eficiência nos aspectos gerenciais traduzem a profissionalização do setor, fazendo com que este fique mais competitivo.

Pretendeu-se também contribuir com a responsabilidade social uma vez que essas organizações prezam por suas reputações perante os acionistas, funcionários e a sociedade em geral.

1.5 Estrutura do Trabalho

O trabalho foi ordenado em seções e sub-seções, para uma melhor apresentação e entendimento. Na seção 1, verifica-se a introdução, apresentando nas sub-seções: o problema de pesquisa, o objetivo geral, os objetivos específicos, a justificativa e estrutura do trabalho. Na seção 2, a fundamentação teórica, explicando nas sub-seções: o *compliance*, a cadeia de suprimentos e compras eletrônicas (*e-procurement*). A seção 3 traz a metodologia utilizada, a seção 4 os resultados e discussões, na seção 5 verifica-se a conclusão e por fim, as referências utilizadas nesta pesquisa.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Considera-se os principais termos contidos na pesquisa: *compliance* (normatizações e divulgações de conteúdos; governança; indivíduo), cadeia de suprimentos (supply chain) e compras eletrônicas (*e-procurement*).

2.1. Compliance

De origem inglesa o termo *compliance* deriva da conjugação “*to comply*”, que significa agir de acordo com uma regra.

As descobertas e conhecimento público de diversos escândalos corporativos trouxe à tona a discussão a respeito das empresas agirem em conformidade e para isto, a necessidade de implantar programas de *compliance*, onde se inclui os códigos de conduta, treinamentos acerca de conformidade e de acordo com o autor a “denúncia” como elemento essencial (STÖBER; KOTZIAN; WEIBENBERGER, 2019).

O impulso nos negócios orientados por valor deu origem a vários termos empregados para denominar funções, departamentos e mesmo práticas de gerenciamento como: ética, conformidade, boa governança, anticorrupção, responsabilidade ambiental, responsabilidade social e sustentabilidade (PAINTER *et al.*, 2018).

Entre as formas de fraudes corporativas existentes destaca-se conforme Wells (2008):

- a. Corrupção: quando uma pessoa utiliza do seu cargo e/ou posição para obtenção de vantagem pessoal em detrimento da organização que atua;
- b. Apropriação indébita de ativos: utilização de artifícios com o intuito de furtar ou usar indevidamente os recursos da organização sejam eles financeiros ou não;
- c. Fraude em demonstrações financeiras: quando ocorrem distorções intencionais, omissões de ocorrências ou divulgação de demonstrações financeiras falsos com o objetivo iludir os usuários, principalmente investidores e credores.

Como apontado na pesquisa global realizada em 2018, pela PricewaterhouseCoopers – PwC, segundo os 7.228 entrevistados em 123 países, metade das organizações mundiais disseram ter sido vítimas fraudes e de crimes econômicos nos últimos dois anos.

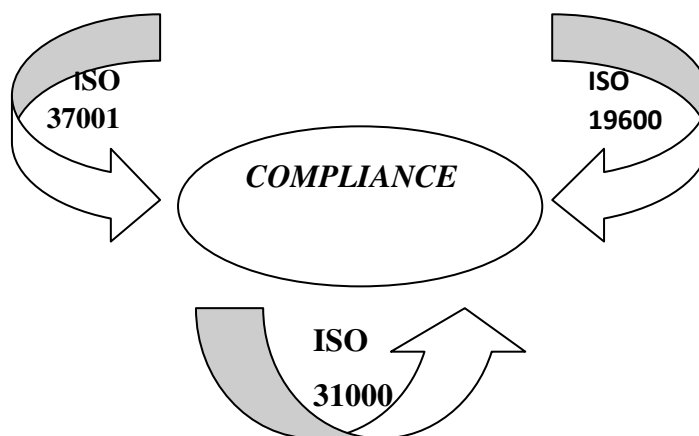
2.1.1. Normatizações e divulgações de conteúdos

A intensa concorrência mundial, onde hoje basicamente não há fronteiras contribuiu para a dinâmica no mundo dos negócios e neste cenário há a existência de riscos (ZAINUDIN; SHAHARIN; ALTONJY, 2019). As diretrizes para o processo de gerenciamento de riscos foram propostos desde 2009 pela International Organization for Standardization – ISO, embora organizações e instituições tenham autonomia para gerenciar os riscos (AKKIVAT; SOUISSI, 2019).

Com a intenção de implementar um eficaz programa de gerenciamento de riscos é essencial desenvolver uma cultura consciente acerca de riscos. Essa cultura foi mencionada na norma de gerenciamento de riscos ISO 31000.

Registra-se algumas normas que auxiliam o processo de implantação e controle do programa de *compliance*, conforme Figura 1.

Figura 1. Normatizações do *Compliance*



Fonte: Elaborado pela autora

HARON *et al.* (2018) identificam os componentes e elementos necessários para cada fase da implementação da norma ISO 37001:2016, que é essencial no desenvolvimento do sistema de gerenciamento antissuborno, onde os estágios, que são quatro, se assemelham ao quatro passos do Ciclo PDCA³ conforme observa-se no Quadro 1:

³ Ciclo PDCA – é uma ferramenta composta por quatro passos utilizada como método para o controle e melhoria contínua de processos e produtos.

Quadro 1. Componentes e elementos ISO 37001

Estágio	Componente	Estágio requerido
Planejar	Contexto da Organização	Organização e seu contexto
		Necessidades e expectativas das partes interessadas
		Escopo de ABMS - Gerenciamento de Sistema Anti-Suborno
		ABMS - Gerenciamento de Sistema Anti-Suborno
		Avaliação de risco de suborno
	Liderança	Liderança e comprometimento
		Política anti-suborno
		Funções de responsabilidades e autoridades
	Planejamento	Ações para enfrentar os riscos e oportunidades do Sistema de Gerenciamento Anti-Suborno
		Objetivos e planejamento do Sistema de Gerenciamento Anti-Suborno
	Suporte	Recursos
		Competência
		Conscientização e treinamento
		Comunicação
		Informação documentada
Executar	Operação	Planejamento e controle operacional
		Diligência prévia
		Controles financeiros
		Controles não financeiros
		Controles anti-suborno
		Presentes, hospitalidade, doações e benefícios semelhantes
		Gerenciamento da inadequação dos controles anti-suborno
		Elevar controles
		Investigando e lidando com suborno
Verificar	Avaliação de desempenho	Monitoração, medição, análise e avaliação
		Auditoria interna
		Revisão da alta direção
		Revisão por anti-suborno
		Função de conformidade
Agir	Melhoria	Não-conformidade e ação corretiva
		Melhoria contínua

Fonte: Adaptado de Haron *et al.* (2018)

ISO 19600 conhecida como ISO *Compliance* – contém diretrizes sobre sistemas de gestão da *compliance* com o intuito de um perfeito cumprimento do programa, ou seja, requisitos que a empresa deve cumprir para manter a conformidade. Fornece orientações abrangentes, para que as empresas que desejam implantar um programa ou comparar sua

estrutura existente com o padrão internacional oficialmente estabelecido. Entre os benefícios estão: padronização de documentos e processos, maior qualidade de produtos e serviços, fortalecimento da imagem da empresa, redução de custos etc. Observa-se nesta norma a função de guia de diretrizes, sem a finalidade de certificação.

ISO 31000 – tem como objetivo fornecer um padrão para a implementação de um gerenciamento de riscos para todas as organizações, onde inclui-se a identificação, triagem, tratamento e erradicação de problemas que possam causar impactos negativos numa organização.

A Lei Anticorrupção (Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013), representa um importante avanço ao prever a responsabilização objetiva, no âmbito civil e administrativo, de empresas que praticam atos lesivos contra a administração pública nacional ou estrangeira.

Outra iniciativa é o Pró-Ética que resulta da reunião de esforços entre os setores público e privado para promover no país um ambiente corporativo mais íntegro, ético e transparente.

Ressalta-se a importância de organizações e institutos voltados à disseminação de conteúdos gratuitos com o intuito de mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável, tornado-as parceiras na construção de uma sociedade sustentável e justa.

2.1.2. Governança

Nas últimas décadas verifica-se uma maior preocupação em questões relacionadas à avaliação da eficiência e qualidade na tomada de decisão, bem como o desenvolvimento de planos de ações nas situações de incertezas e riscos (VINOGRADOVA; POPOV, 2019).

Os programas de *compliance* agem como um mecanismo de proteção da alta administração, onde o clima é altamente competitivo, o que implica em maiores riscos de reputação, responsabilidades, penalizações e garantem que as decisões da empresa estejam alinhadas com os regulamentos internos, princípios éticos e com a lei (FERRELL *et al.* 2017).

De acordo com STÖBER; KOTZIAN; WEIBENBERGER (2019), há diferenças entre os programas de *compliance* de uma empresa para outra, como exemplo o formato do código e a forma de treinamentos.

Conforme o autor, a conformidade com importantes princípios corporativos é propício ao desenvolvimento de ótimas decisões gerenciais (VINOGRADOVA; POPOV, 2019).

Ao contratar os profissionais, estes devem ser competentes e éticos com sólidos princípios morais (FERRELL *et al.* 2017 p. 5).

Quando ocorrem denúncias sobre uma possível violação de ética e conformidade é essencial que as investigações sejam conduzidas confidencialmente para proteger a integridade das investigações internas, a reputação e a privacidade das pessoas envolvidas (KORDÍK; KURILOVSKÁ, 2019).

O autor menciona que em estudos de conformidade as inspeções induzem a uma melhoria de conformidade à curto prazo e que termina quando as inspeções são finalizadas (WU; van ROOIJ, 2019), refletindo a necessidade de acompanhamento constantes nas operações e atividades.

Conforme o autor destaca em sua pesquisa com empresas brasileiras de capital aberto, estas se mostraram mais aderentes à lei anticorrupção e concomitantemente verificou-se que maiores níveis em relação à adesão aos programas de integridade relacionaram-se a maiores níveis de implantação de controles internos (CASTRO; AMARAL; GUERREIRO, 2018).

Segundo Seaman e Williams (2018), os benefícios não financeiros em iniciativas de responsabilidade social são importantes se avaliados o desempenho versus a conformidade de uma organização baseada em uma estrutura de controle de governança corporativa, ou seja, oferecem às empresas uma compreensão prática dos benefícios associados aos investimentos em estratégias específicas de responsabilidade social corporativa.

2.1.3. *Indivíduo*

A moral relaciona-se aos princípios do indivíduo e conforme o autor refere às filosofias pessoais de uma pessoa sobre o que é certo ou errado. (FERRELL *et al.* 2017 p. 4)

Segundo Stöber (2019), verifica-se que treinamentos em programas de *compliance* eleva a percepção dos indivíduos a respeito do problema da conduta ética ou a falta dela e leva a uma análise detalhista do comportamento dos outros indivíduos mas não reflete a análise do próprio comportamento.

Segundo o autor, uma visão dinâmica da conformidade revela que as experiências regulatórias anteriores moldam futuras respostas comportamentais e, dessa forma, a conformidade não é apenas uma resposta comportamental, mas também um processo de aprendizagem (WU; van ROOIJ, 2019).

Entre os principais pesquisadores a respeito de comprometimento organizacional Kelman (1958) distingue vínculo psicológico em uma organização em três bases independentes:

- a. submissão (*compliance*) ou envolvimento instrumental, motivado por recompensas extrínsecas, ou seja, por convenção;

- b. identificação (*identification*), ou envolvimento baseado num desejo de afiliação, de pertencimento;
- c. internalização (*internalization*), ou envolvimento causado pela concordância entre valores individuais e organizacionais.

Conforme o Quadro 2, compreende-se os processos da influência social nos indivíduos, suas orientações e comportamentos.

Quadro 2. Processos da influência social

Processo	Orientação para objetivos	Implicação comportamental
Submissão (<i>compliance</i>)	Obter reação favorável de outra pessoa ou grupo	Conformidade para evitar desaprovações ou punições
Identificação	Manter relacionamento satisfatório	Associação comportamental derivado de outro
internalização	integração com base na congruência de valores	Aceitação da crença

Fonte: Adaptado teoria de Kelman (1958)

De acordo com GRAF-VLACHY; BUHTZ e KÖNIG (2018), a influência social afeta profundamente o comportamento humano principalmente quando falamos em adoção da tecnologia.

O autor menciona que as pessoas que praticam corrupção o fazem não porque não recebem remuneração pelo trabalho que realizam, mas porque são gananciosos (ODEKU, 2018).

2.2 Cadeia de Suprimentos (*Supply Chain*)

Cadeia de suprimentos ou Supply Chain como também é conhecida pode ser definida como a conexão entre uma rede de varejistas, distribuidores, transportadoras, instalações de armazenamento e fornecedores que participam na produção, entrega e venda de um produto até a entrega para o consumidor final (MENTZER *et al.* 2001)

Se faz necessário um eficaz gerenciamento da cadeia de suprimentos incluindo compras uma vez que suas atividades ocorrem com diferentes agentes entre os entrelaçados elos e não estão livres de ações corruptas. Conforme o autor, também é importante sistemas eficazes de gestão de recursos humanos, consideradas como medidas para controlar ou conter o flagelo da corrupção endêmica (ODEKU, 2018). O autor menciona ainda algumas etapas da cadeia de suprimentos que podem ocorrer atos de corrupção:

- a. Seleção de fornecedor: o indivíduo do setor de compras pode exigir dinheiro ou favores como forma de propina em troca da efetivação da compra, garantia de contratos ou fornecimento de informações privilegiadas;
- b. Durante a execução do contrato: quando o fornecedor oferece propina ao indivíduo de compras em troca de informações privilegiadas acerca do ato licitatório ou para garantir o contrato;
- c. Suborno de funcionários do governo: onde pode ocorrer conluio entre o agente público e o fornecedor para operações de compra acima do valor real, vantagem em atos licitatórios etc.

Valverde e Saadé (2015) mencionaram que uma pesquisa revelou que o fornecimento eletrônico teve um resultado positivo no gerenciamento da cadeia no setor de serviços de manufatura eletrônica, apontando aumento nos lucros da empresa e melhora na comunicação interna, devido aos aprimoramentos efetuados com a implementação de gerenciamento da cadeia de suprimentos.

2.3 Compras eletrônicas (*e-procurement*)

A inteligência artificial permite a implementação da tomada de decisão automatizada, o que contribui para a qualidade da atividade ser desempenhada em tempo hábil e de maneira eficaz, porém sua utilização em plataformas automatizadas precisa estar alinhada com o desenvolvimento de uma estrutura legal que proteja os valores éticos da organização (WEBER, 2019).

Compras eletrônicas, também conhecido por *e-procurement* é o processo de compras utilizando a internet ou web, projetado pelo governo ou organização privada com o intuito de facilitar a aquisição de bens e serviços (NEUPANE *et al.* 2014).

Interessante que o autor em sua pesquisa estabelece alguns princípios que precisam ser compreendidos ao utilizar as plataformas digitais, em conformidade com a Associação dos Estados Unidos para as máquinas de computação, conforme é demonstrado abaixo, no Quadro 3.

Quadro 3. Princípios para utilização de plataformas digitais

Princípios	Procedimentos
Sensibilização	Todas as partes interessadas devem tomar consciência dos possíveis vieses envolvidos no projeto e implementação de algoritmos
Acesso e reparação	Deve ser encorajado a adoção de mecanismos que possibilitem questionamentos e reparações para indivíduos e grupos
Responsabilização	As instituições devem explicar como os algoritmos produzem seus resultados e devem se tornar responsáveis pelas decisões tomadas pelos algoritmos
Explicação	Os procedimentos seguidos pelos algoritmos e as decisões específicas tomadas devem ser adequadamente explicadas
Origem dos dados	É necessária uma descrição da coleta e processamento dos dados; os princípios podem ser desenhados conforme lei de proteção de dados
Auditabilidade	Modelos, algoritmos, dados e decisões devem ser registrados para que possam ser auditados se necessário
Validação e teste	Métodos rigorosos para validar o modelos e algoritmos devem ser implementados (com testes de desempenho rotineiros)

Fonte: adaptado Weber (2019)

Foram apontados por Neupane *et al.* (2014) alguns benefícios com o sistema de compras eletrônicas, mais conhecido por e-procurement:

- a. Aumento da transparência no processo de aquisição;
- b. Discrição nos processos de compra;
- c. Aprimoramento de concorrência justa entre os licitantes;
- d. Redução da interferência humana;
- e. Maximização da relação custo/benefício

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Segundo Barros e Lehfeld (2007) classificam as pesquisas, segundo as formas de estudo do objeto de pesquisa, em pesquisa descritiva, pesquisa experimental e pesquisa-ação.

O enfoque desta pesquisa será de caráter qualitativo descritivo. Segundo Gil (1987) a pesquisa descritiva é utilizada por pesquisadores preocupados com a atuação prática.

O enfoque qualitativo apresenta as seguintes características: o pesquisador é o instrumento-chave, o ambiente é a fonte direta dos dados, não requer o uso de técnicas e métodos estatísticos, têm caráter descritivo, o resultado não é o foco da abordagem, mas sim o processo e seu significado, ou seja, o principal objetivo é a interpretação do fenômeno objeto de estudo (GODOY, 1995; SILVA; MENEZES, 2005).

A metodologia de pesquisa a ser utilizado nesta dissertação será o estudo multicase, justificado pela busca de profundidade no assunto, além do exame detalhado de um ambiente (GODOY, 1995). Conforme sugerido por Yin (2015), utiliza-se o estudo de caso como estratégia de pesquisa em muitas situações, como em pesquisas em administração, sociologia, estudos organizacionais e gerenciais.

Toda pesquisa, em especial a pesquisa descritiva, deve ser bem planejada se quiser oferecer resultados úteis e fidedignos (CERVO; BERVIAN; da SILVA, 2007).

No levantamento inicial, para obtenção do referencial teórico foram utilizados elementos de estudos bibliométricos, que nos permitem identificar o crescimento e lacunas em uma área do conhecimento, e nos trás os autores chaves da atualidade em relação ao tema escolhido.

Como base foi utilizado a SCOPUS, um dos maiores bancos de dados do mundo de artigos para jornais/revistas acadêmicos, o que garante que importantes pesquisas de todo o mundo não fiquem de fora. É uma das bases disponíveis aos pesquisadores e instituições brasileiras que têm acesso ao Portal Capes. O acesso a ela ocorreu através da conexão VPN.

Foram realizadas rodadas de pesquisas levando-se em conta as principais palavras chaves desta pesquisa. Num primeiro momento levantou-se os artigos referentes às palavras chave “*compliance*”, “*supply chain*” e “*e-procurement*”. Com o termo “*compliance*” houve um retorno de 390.695 resultados, que foram filtrados por:

- Tipo de acesso: acesso livre
- Ano: de 2016 a 2020
- Área de assunto: Business, Management and Accounting

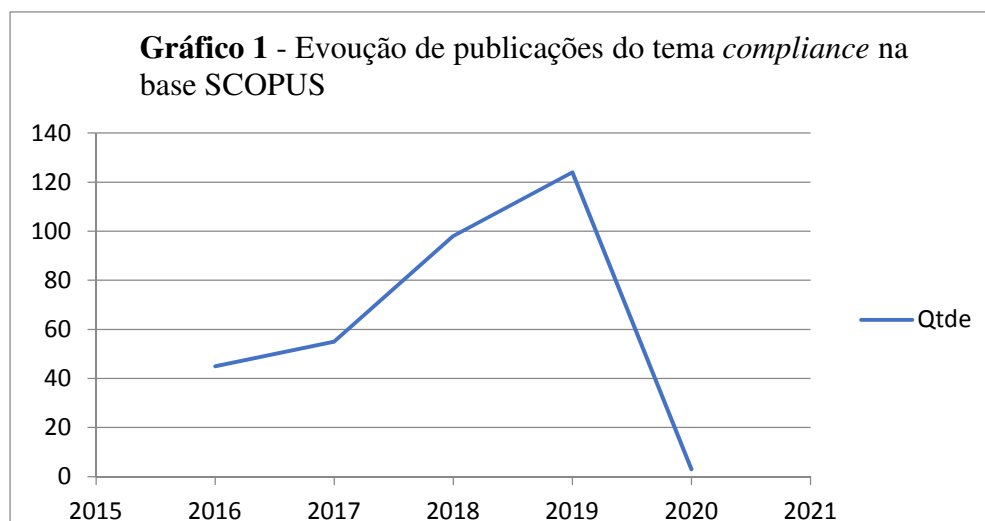
- Tipo de documento: artigo

Retornaram 325 resultados, que ainda foram refinados utilizando as palavras chaves:

Accountability	Ethics
Assessment	Financial performance
Audit quality	Firm performance
Behavior	Framework
Business ethics	Good corporate governance
Certification	Governance
Commitment	Guideline adherence
Compliance	Information management
Compliance control	Information system
Compliance programs	Information systems
Compliance to regulations	Innovation
Conformity assessment	Intelligent systems
Control	Internal control
Corporate governance	Internal control system
Corporate governance quality	Internal controls
Corporate social responsibility	Laws and legislation
Corruption	Management
Crashworthiness	Organizational change
Criminal responsibility	Regulation
Culture	Regulatory compliance
Decision	Research
Decision Making	Risk management
Decision support systems	Safety
Decision-making	Supply chain
Earnings management	Supply chains
Effectiveness	Surveys and questionnaires
Efficiency	Trust

Resultaram 126 artigos que foram analisados e selecionados 17 artigos relevantes.

Verifica-se uma crescente evolução em publicações a respeito do tema *compliance* nos anos de 2016 até o presente, conforme Gráfico 1.



Fonte: Elaborado pela autora

Ao especificar no referencial teórico o tema *compliance*, houve o desmembramento em subtópicos, para melhor compreensão do leitor, onde utilizou-se um segundo levantamento de artigos com o intuito de aprofundar o conhecimento:

- a. Normatizações e divulgações de conteúdos;
- b. Governança;
- c. Indivíduo

No sub-tópico “Normatizações e divulgações de conteúdos”, com o intuito de reforçar a importância das normas, fez-se uma pesquisa por artigos sobre as normas ISO. No entanto, o resultado de artigos nesse assunto é escasso.

Na norma ISO 37001, utilizando como filtros artigos de livre acesso de 2016 até o presente. Resultou apenas um artigo do ano de 2018, que foi de grande contribuição para fortalecer o referencial teórico a respeito do assunto e foi a base para que o autor adaptasse a tabela que menciona os componentes e elementos essenciais na implantação, controle e verificação de um programa de *compliance*.

A respeito da ISO 19600 encontrou-se apenas um artigo do ano de 2016, voltado para a contribuição da norma especificamente no departamento de Recursos Humanos, não sendo relevante para esta pesquisa.

Em relação a ISO 31000, utilizando-se os mesmos filtros, resultaram quatro artigos em que suas contribuições foram citadas nesse trabalho.

Pesquisas para os sub-tópicos “Governança” e “Indivíduo” se mostraram desnecessários uma vez que o termo foi incorporado na pesquisa inicial em *compliance*.

Para o termo *supply chain* ao ser pesquisado na base SCOPUS, retornaram 111.627 resultados que foram filtrados por:

- a. Tipo de acesso: acesso livre
- b. Ano: de 2016 a 2020
- c. Área de assunto: Business, Management and Accounting
- d. Tipo de documento: artigo

Retornaram 915 resultados, que ainda foram refinados utilizando a palavra chave “supply chain management”. Resultaram 139 artigos que foram analisados e selecionados 22 artigos relevantes.

Ao pesquisar o termo *e-procurement* na base SCOPUS, retornaram 1.222 resultados que foram filtrados por:

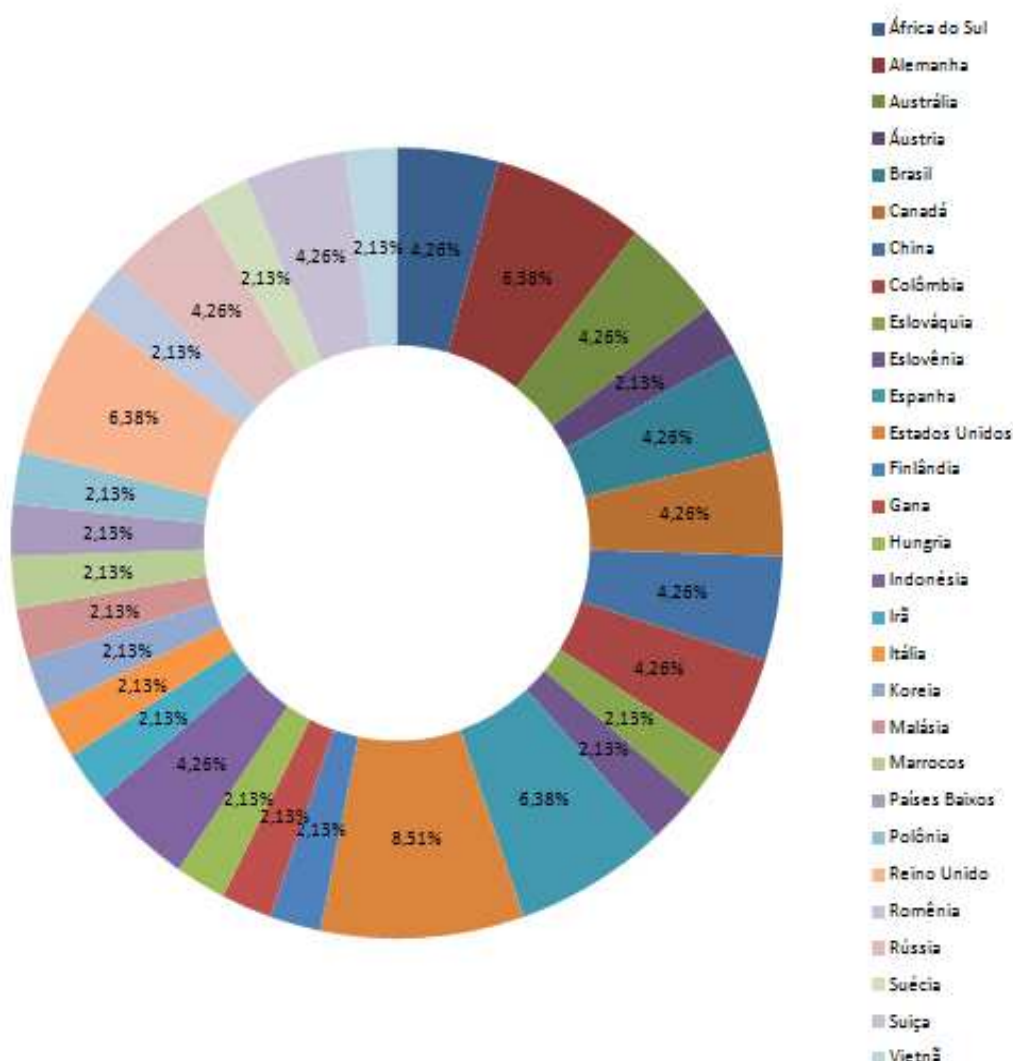
- a. Tipo de acesso: acesso livre
- b. Ano: de 2014 a 2019
- c. Área de assunto: Business, Management and Accounting
- d. Tipo de documento: artigo

Resultaram apenas 3 artigos que foram analisados e selecionados para este trabalho.

O resultado da pesquisa na base de dados SCOPUS, com os termos: *compliance*; ISO 31000; ISO 37001; *e-procurement*; e *supply chain*, resultou em 47 artigos selecionados, de 21 países nos anos de 2014 a 2019.

No Gráfico 2, representa-se em porcentagens os artigos selecionados de acordo com a origem (país).

Gráfico 2. Resultado pesquisa de artigos em porcentagens por países



Fonte: Elaborado pela autora

População e amostra: pretendeu-se entrevistar empresas do segmento do agronegócio que utilizam a plataforma eletrônica de compras na Cadeia de Suprimentos, e que possuam o programa de *compliance* implantado. Desejou-se efetuar a coleta de dados em empresas que estão localizadas nas principais regiões deste segmento no país.

Como fontes de pesquisa as entrevistas ocorreram com os gestores do departamento de Suprimentos em empresas do Agronegócio.

Foi utilizado como instrumento de coleta um roteiro de entrevistas semi-estruturado.

Neste trabalho a pesquisadora registrou, analisou e correlacionou as variáveis entre as empresas estudadas.

Para facilitar a compreensão quanto os aspectos metodológicos desta pesquisa, insere-se o Quadro 4, onde verifica-se em síntese que o tipo de pesquisa será aplicada, uma vez que

o foco será as empresas entrevistadas; a natureza será exploratória-descritiva, pois além de se aprofundar no problema, descreve-se um conjunto de teorias já existentes; a abordagem qualitativa devido a pesquisa em profundidade no assunto; o método será o estudo multicase devido a necessidade de análise do problema em diversas organizações; quanto ao procedimento de coleta de informações – a partir de entrevistas com roteiro semi-estruturado que permite ao entrevistado discorrer sobre particularidades; e, quanto a análise de dados pretende-se examinar o conteúdo coletado, devido as diferenças nas diversas organizações.

Quadro 4. Classificação dos Aspectos Metodológicos da Pesquisa

Aspectos	Opções de classificação
Tipo de pesquisa	Aplicada
Natureza da pesquisa	Exploratória - descritiva
Abordagem da pesquisa quanto ao tratamento dos dados	Qualitativa
Método de pesquisa	Estudo multicase
Procedimentos de coleta	Entrevista semi-estruturada
Procedimento de análise dos dados	Análise de conteúdo

Fonte: Elaborado pela autora

Na coleta de dados, pretende-se obter respostas para as variáveis conforme descritas a seguir no Quadro 5:

Quadro 5. Variáveis

Variável	Questão	Referência
Gerenciamento de riscos	Como foi inserido ou apresentado o código de conduta e os treinamentos de conformidade, especialmente anticorrupção, com os tomadores de decisões? Após a implantação como são realizados treinamentos de revisão dos procedimentos?	A apresentação aos tomadores de decisão de um código de conduta e treinamentos de conformidade específicos em anticorrupção, os levam a uma intenção comportamental mais ética (STÖBER; KOTZIAN; WEIBENBERGER, 2019).
Gerenciamento de riscos	Verificar como o processo de compliance foi implantado sendo orientado por qual/quais normas?	Para se implementar um eficaz programa de gerenciamento de riscos é essencial desenvolver uma cultura consciente acerca de riscos (ZAINUDIN; SHAHARIN; ALTONJY, 2019).

Gerenciamento de riscos	Verificar como o processo de <i>compliance</i> nas empresas que serão entrevistadas é revisado?	Necessidade das organizações ajustarem seus planejamentos constantemente com o intuito de se adequarem as necessidades e também as futuras ameaças e oportunidades (POPA, 2018).
Gerenciamento de riscos	Houve percepção de compartilhamento entre Ética & Compliance e Responsabilidade Social Corporativa?	De acordo com os autores, observado nos estudos, em grandes corporações, que há compartilhamento de responsabilidades para certas tarefas organizacionais importantes, como a criação de culturas de integridade, aumentando a conscientização sobre valores, incorporando práticas orientadas por valores em áreas operacionais, bem como monitoramento e relatórios. Ambas as funções são responsáveis por garantir que o compromisso com os valores seja uma prática vivida, ao invés de palavras no papel (PAINTER et al., 2018).
Compras eletrônicas	Verificar nas empresas que serão entrevistadas se há registros apontado algum indício de ação que caracterizasse ato de corrupção antes da implantação do sistema de compras eletrônicas e, se houve redução após a implantação.	Segundo os autores a utilização de tecnologia reduzem a corrupção na cadeia de suprimentos e compras (Neupane et al., 2014) (ODEKU, 2018).
Compras eletrônicas	Como é efetuada a parametrização das plataformas digitais em cada empresa objeto do estudo? Há interferência manual?	A utilização de plataformas automatizadas precisa estar alinhada com o desenvolvimento de uma estrutura legal que proteja os valores éticos da organização (WEBER, 2019).
Auditoria	Como é realizada a auditoria interna e externa nos processos de compras eletrônicas nas empresas que participarão das entrevistas?	De acordo com os autores: operações corporativas fraudulentas despertam preocupação nos investidores (CASTRO; AMARAL; GUERREIRO, 2019) e a responsabilidade nos negócios orientados por valores foi assimilada em ambientes corporativos como uma tendência absorvida à medida em que empresas se depararam com pressões para mostrar uma governança ética, abordar questões sociais e ambientais e fornecer evidências de desempenho social (PAINTER et al., 2018).

Fonte: Elaborado pela autora

Inicialmente, buscou se empresas que aderiram às Políticas de *Compliance*, verificando o site institucional delas. Posteriormente, foi efetuado a abordagem com os

gestores dessas empresas, através de uma rede social, o LinkedIn. Nesta “ferramenta”, pesquisou se pelo nome da empresa e utilizado o filtro por “pessoas”. Então, verificado dentre os muitos resultados, pessoas que eram gestores na área de suprimentos de cada empresa pré-selecionada. Uma vez localizado, uma mensagem pessoal, através da própria rede social foi encaminhada, com uma breve apresentação da pesquisadora e o propósito do contato. Os gestores que responderam positivamente, receberam um e-mail formal para participação na pesquisa.

Importante salientar que este trabalho não foi simples, muitas vezes as pessoas contatadas não responderam e algumas, mesmo as que receberam o e-mail formal para participação da pesquisa não retornaram.

3.1 Caracterização das Empresas

Para a análise desta pesquisa contou-se com a contribuição de três empresa atuantes no agronegócio, cujas identidades serão mantidas em sigilo, e utilizaremos para tanto os nomes fictícios: Alfa, Beta e Gama.

A empresa Alfa, é uma usina sucroalcooleira, situada na região oeste do estado de São Paulo. É parte de um grupo, estando o controlador localizado no continente europeu. Em seu processo industrial, através da moagem da cana-de-açúcar, obtém-se como produtos: açúcar VHP, etanol de cana anidro, etanol etílico hidratado combustível, além da cogeração de energia. Atua no mercado nacional e internacional e emprega aproximadamente 400 colaboradores, na unidade em que o gestor que participou da pesquisa atua, pois o grupo apresenta outra unidade no território nacional.

A empresa Beta, é uma indústria farmacêutica veterinária, possui uma gama de produtos específicos para a saúde animal, sendo 80% específicos para gado de leite e corte. Está situada no estado de São Paulo, é uma empresa nacional com capital aberto, atua no mercado nacional (representa 85% do faturamento) e mercado externo (principalmente para países da América Latina), conta com aproximadamente 1000 colaboradores diretos e de acordo com o ranking do Sindicato Nacional da Indústria de Produtos para Saúde Animal – SINDAN, a empresa está posicionada entre os primeiros colocados no Brasil.

A empresa Gama, opera no mercado de citrus, situada no estado de São Paulo. É uma empresa brasileira, com operações comerciais próprios em outros continentes. Tem como principal produto o suco de laranja integral, sendo a matéria prima produzida em fazendas do

grupo. Atua principalmente no mercado externo e possui aproximadamente 4500 colaboradores.

Para uma melhor visualização da caracterização das empresas, foi inserido o Quadro 6, com as principais informações.

Quadro 6. Empresas participantes

Empresa	Setor	Localização	Capital	Localização grupo controlador (continente)	Principais produtos	Nº de colaboradores
Alfa	sucroalco-oleira	região oeste do estado de São Paulo	estrangeiro	Europeu	açúcar VHP, etanol de cana anidro, etanol etílico hidratado combustível e co-geração de energia	aprox. 400
Beta	Saúde animal	estado de São Paulo	nacional	Não se aplica	produtos para saúde animal	1000
Gama	Citrus	estado de São Paulo	nacional	Não se aplica	sucos	aprox. 4500

Fonte: Elaborado pela autora

3.2 Caracterização dos Respondentes

Participaram desta pesquisa três gestores, ambos do departamento de suprimentos.

Empresa Alfa - O respondente é o coordenador de suprimentos da unidade, com aproximadamente trinta anos de experiência no setor, sendo na atual empresa, a primeira experiência associando as práticas estratégicas na cadeia de suprimentos com a política de *compliance*.

Empresa Beta - O participante é o gerente de compras, com aproximadamente quinze anos de experiência na área de suprimentos, sendo oito anos em cargo de gestão. Esta é sua segunda experiência no setor aliado com às políticas de *compliance*.

Empresa Gama - A pesquisa foi respondida pelo gerente geral de suprimentos da unidade, que atua há oito anos no setor, sendo os últimos dois anos em cargo de gestão. O profissional trabalhou anteriormente em empresas com políticas de *compliance*.

Referente os dados dos respondentes da pesquisa, foi inserido o Quadro 7 para melhor visualização das informações.

Quadro 7. Dados dos respondentes

Empresa	Gênero	Área de atuação	Tempo de experiência no setor	Atuação anterior em empresas com política de <i>compliance</i>
Alfa	masculino	Gestão de suprimentos	aprox. 30 anos	Não houve
Beta	masculino	Gestão de suprimentos	aprox. 15 anos	Sim
Gama	masculino	Gestão de suprimentos	aprox. 08 anos	Sim

Fonte: Elaborado pela autora

3.3 Coleta de dados

Devido às complicações geradas pela pandemia do Covid-19 as entrevistas não puderam ocorrer presencialmente. Após o convite efetuado e aceito, foi enviado aos participantes o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE para ciência e assinatura.

O período de coleta ocorreu entre a segunda quinzena do mês de novembro e a primeira quinzena do mês de dezembro de 2020.

O gestor da empresa Beta manifestou concordância na entrevista online, e dessa forma procedeu. Os demais, empresas Alfa e Gama, salientaram que responderiam por escrito o roteiro de perguntas.

Utilizando o roteiro de entrevista, os gestores responderam as questões relacionadas à utilização da plataforma eletrônica de compras, governança e política de *compliance*, conforme a transcrição que segue.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Neste capítulo são apresentados os resultados e discussões a respeito das entrevistas realizadas, em três organizações, que atuam em setores distintos do agronegócio, cujas identidades serão mantidos em sigilo. Através da aplicação de entrevistas com os profissionais que desempenham a gestão de suprimentos, de maneira estratégica na área estudada, foi possível compreender como vem se desenvolvendo o processo de compras eletrônicas associado às políticas de *compliance*, seus benefícios, impactos e resultados desta ação.

As respostas a cada uma das questões são apresentadas na seguinte ordem: Empresa Alfa; Empresa Beta e Empresa Gama.

Questão 1: Qual a plataforma eletrônica utilizada pela empresa e há quanto tempo é utilizada?

Empresa Alfa: Plataforma Comlink, há 3 anos

Empresa Beta: Plataforma SAP Ariba, há 4 anos

Empresa Gama: Plataforma SAP Ariba, há 3 anos

Questão 2: Descreva o processo para compra de produtos utilizando a plataforma eletrônica.

Empresa Alfa: Em nosso processo, o requisitante solicita o item a ser comprado em nosso sistema (ERP), que é autorizado ou não por seu gestor. Sendo aprovado, a solicitação é encaminhada ao comprador responsável que insere a necessidade de compra para interface com a plataforma Comlink. O comprador especifica neste caso, a descrição do produto, marca (em muitas situações há marcas homologadas), quantidade, prazo de entrega, fornecedores, e se abre para vagas públicas ou não e prazo para encerramento das cotações. Após o prazo estipulado, a cotação encerra-se na plataforma Comlink, e com a interface de dados entre sistemas, o comprador recebe as respostas diretamente no ERP. Verifica e analisa qual a melhor opção de fornecimento. Em seguida, fecha a cotação com o fornecedor que apresentou a melhor condição. Gera-se a requisição de compra em seu sistema que é encaminhado à plataforma Comlink. O fornecedor recebe a requisição através da plataforma, gera o faturamento e entrega do produto. Após o recebimento em fábrica, a requisição de compra é finalizada com a entrada da nota fiscal.

Empresa Beta: Inicia através do departamento solicitante, que insere a necessidade de compra de determinado produto no ERP. Após aprovação pelos gestores (de acordo com as alçadas) a requisição aparece em sistema para o comprador (de acordo com o segmento), este envia as informações para a plataforma SAP Ariba, determinando alguns parâmetros como: os fornecedores que participarão da cotação, prazo de entrega do produto e o tempo que a cotação permanecerá em aberto. Encerrado o prazo determinado, comprador recebe as cotações efetuadas pelos fornecedores. Ele analisa qual a melhor opção para a organização, levando em consideração alguns fatores como: prazo de entrega adequado à necessidade apontada, especificação técnica do produto e preço. Uma vez que todas as condições são analisadas, o comprador notifica a empresa vencedora e informa as demais que a compra foi efetivada com outra empresa, encerrando o processo de cotação na plataforma. Em seu ERP gera uma requisição de compra que é encaminhado ao fornecedor vencedor. O fornecedor emite a nota fiscal e envia por sistema para a empresa compradora, que faz a análise das informações e estando correto sinaliza em sistema “aguardando entrega dos produtos”. Assim que os produtos são entregues, é realizado a entrada dos produtos no sistema e a requisição de compra é finalizada.

Empresa Gama: Respondendo a questão pode parecer complexo, mas na prática é tudo muito simples, uma vez que os colaboradores envolvidos já estão habituados ao processo, embora ainda tenha se algumas barreiras internas que precisam ser melhor dimensionadas e quem sabe o processo seja mais simplificado. Quando há necessidade de compra de qualquer produto, é necessário a cotação de preços. O requisitante inicialmente insere no sistema o item a ser comprado (com código do produto, que já trás toda especificação técnica, e também a quantidade necessária) e aguarda que seu gestor aprove a solicitação. Uma vez que a requisição foi aprovada segue para o departamento de compras, onde cada comprador é responsável por um segmento de produtos. O comprador então, direciona aquela requisição para uma solicitação de cotação. O sistema envia essa requisição para a plataforma SAP Ariba, (uma vez que são interligados) e aguarda pelo prazo estipulado para que os fornecedores efetuem as cotações de preço. Quando encerram-se, as cotações retornam para o comprador, que faz toda a verificação das condições, e a que melhor satisfazer as necessidades da empresa será a cotação vencedora. O comprador gera a requisição de compra no ERP para o fornecedor, este assim que o faz, envia a nota para verificação e estando tudo dentro do que foi estabelecido, fica com status “aguardando entrega da mercadoria”. Com a

entrada física dos produtos e inserção da previsão de pagamento ao fornecedor, a requisição de compra é finalizada no sistema.

Questão 3: Quais aspectos impactaram positivamente no processo de compras com a introdução da plataforma eletrônica?

Empresa Alfa:

- a. Promove uma melhor comunicação entre a empresa e seus fornecedores;
- b. Tempo de resposta mais curtos e melhor fluxo de informações;
- c. Outros - Assertividade na compra de produtos e redução a praticamente zero na duplicação de códigos do mesmo produto, melhorando o controle de estoque e inventário.

Empresa Beta:

- a. Outros - Uniformidade no processo o processo, uma vez que inicia e finaliza com todos recebendo o convite ao mesmo tempo. Todos recebem as mesmas informações, se algum fornecedor tem a necessidade de uma prorrogação, ela ocorre para todos. O processo pode ser um pouco moroso, mas é um processo muito correto.
- b. Outros - Reeducação dos fornecedores. Antes da implantação da plataforma eletrônica, tínhamos o processo convencional de compra. Os compradores entravam em contato com os fornecedores por telefone, por email e até mesmo presencialmente. Agora todos os fornecedores precisam acessar e responder através da plataforma. O trabalho melhorou porque antes o comprador fazia follow-up para ter todas as respostas que precisava, e hoje a plataforma realiza. Os fornecedores ao longo do tempo aprenderam a trabalhar no mesmo sentido.
- c. Outros – Imparcialidade. Não se faz distinção de fornecedores com a utilização da plataforma.

Empresa Gama:

- a. Promove uma melhor comunicação entre a empresa e seus fornecedores;
- b. Tempo de resposta mais curtos e melhor fluxo de informações;
- c. Maior transparência e responsabilidade no processo;

- d. Redução nos riscos de ação de corrupção
- e. Outros - Propicia o relacionamento com novos fornecedores.

Para uma melhor visualização e comparação entre as respostas, foram compiladas para o Quadro 8.

Quadro 8. Respostas a questão 3

Aspectos positivos no processo de compras com a plataforma eletrônica	Alfa	Beta	Gama
Promove uma melhor comunicação entre a empresa e seus fornecedores	X		X
Tempo de resposta mais curtos e melhor fluxo de informações	X		X
Maior transparência e responsabilidade no processo			X
Redução nos riscos de ação de corrupção			X
Propicia o relacionamento com novos fornecedores.	X	X	X
Assertividade na compra de produtos	X		
Redução na duplicação de códigos do mesmo produto	X		
Uniformidade no processo		X	
Reeducação dos fornecedores		X	
Imparcialidade		X	

Fonte: Elaborado pela autora

Segundo os autores a utilização da tecnologia reduz a corrupção na cadeia de suprimentos (NEUPANE *et al.*, 2014) e é um dos benefícios alcançados com o sistema de compras eletrônicas (ODEKU, 2018).

Questão 4: Quais aspectos impactaram negativamente no processo de compras com a introdução da plataforma eletrônica?

Empresa Alfa:

- a. Problemas técnicos com a integração de sistemas;

- b. Outros – replicação dos treinamentos na utilização da plataforma a todos os envolvidos nos processos, e principalmente a comunicação com todos os fornecedores de que nossas compras passariam a ser realizadas 100% a partir da plataforma de compras.

Empresa Beta:

- a. Problemas técnicos com a integração de sistemas: houve uma empresa de consultoria externa que ajudou na implementação do projeto;
- b. Outros - Resistência por parte dos colaboradores
- c. Outros – Dificuldade com a aceitação de muitos fornecedores. Inicialmente eles imaginavam que teriam que pagar uma mensalidade para a empresa detentora da plataforma, para poderem participar de nossas cotações. Mas a assinatura que temos com a plataforma já contempla a participação dos fornecedores sem custo algum.

Empresa Gama:

- a. Problemas internos (inexperiência dos colaboradores no processamento automatizado);
- b. Problemas técnicos com a integração de sistemas;
- c. Outros – desconforto com parte da rede de fornecedores (principalmente os fornecedores pequenos e locais) que tiveram que se adequar as práticas de comercialização através da plataforma.

Para uma melhor visualização das respostas, as informações foram inseridas no Quadro 9.

Quadro 9. Respostas a questão 4

Aspectos negativos na introdução do processo de compras com a plataforma eletrônica	Alfa	Beta	Gama
Problemas internos (inexperiência dos colaboradores no processamento automatizado)	X		
Problemas técnicos com a integração de sistemas	X	X	X
Replicação dos treinamentos na utilização da plataforma	X		
Resistência dos colaboradores		X	
Dificuldade na aceitação dos fornecedores em trabalhar com a plataforma		X	X

Fonte: Elaborado pela autora

Embora as implementações dos processos de compras eletrônicas gerem muitos benefícios, eles não estão isentos de críticas (AS-SABER *et. al*, 2014).

Questão 5: A respeito da parametrização da plataforma eletrônica, é possível evitar interferências manuais? É realizado algum monitoramento? Comente por favor.

Empresa Alfa: Na plataforma de compras não é realizada nenhuma interferência manual, uma vez que os dados inseridos desde a solicitação pelo requisitante até a ordem de compra pelo comprador é efetuado em nosso sistema ERP. O monitoramento das ações em nosso sistema é realizado pelo gestor do departamento e também através de auditoria interna. A plataforma de compras eletrônicas é exclusivamente um portal, que realiza a interface dos fornecedores com as nossas necessidades.

Empresa Beta: Não, porque as regras são criadas pelo comprador. Não quer dizer que ele não está seguindo as regras de *compliance*. Mas é ele quem cria os parâmetros.

Empresa Gama: É possível a interferência manual diretamente na plataforma, porém, os dados ficam gravados e conseguimos verificar qual usuário efetuou essa interferência. No entanto, ao longo do processo de implantação do nosso sistema ERP, e depois havendo a união com a plataforma de compras eletrônicas, nossos colaboradores passaram por diversos treinamentos voltados à compreensão e entendimento das novas ferramentas e são cientes da necessidade de transparência em suas ações.

Conforme destaca WEBER (2019) a utilização de plataformas automatizadas precisa estar alinhada com o desenvolvimento de uma estrutura legal que proteja os valores éticos da organização.

Questão 6: Como foi inserido/apresentado o código de conduta e os treinamentos de conformidade, especialmente anticorrupção, com os tomadores de decisões e demais colaboradores envolvidos na cadeia de suprimentos? Após a implantação como são realizados treinamentos de revisão dos procedimentos?

Empresa Alfa: Foi um processo natural, onde pudemos apresentar aos colaboradores envolvidos nessa cadeia, desde os assistentes e analistas dos vários departamentos, aqui envolvemos todos os setores da empresa, até os colaboradores que estão diretamente focados com negociações. Lembrando que a empresa possui um rigoroso código de conduta, conforme disponibilizamos em nosso site, para que todas as pessoas tenham acesso, não somente colaboradores como também fornecedores e toda a sociedade. Periodicamente, os colaboradores passam por reciclagem desses treinamentos e essas ações são acompanhadas pelo departamento de Gestão de Pessoas da empresa.

Empresa Beta: O Código de Conduta é apresentado aos colaboradores durante a integração que realizam quando são contratados. Também encontra-se disponível em nosso site, para que todos tenham conhecimento. Os colaboradores passam por constantes revisões desses procedimentos, hoje tudo online, com a anuência de seus gestores para que os princípios e valores da companhia sejam constantemente reforçados.

Empresa Gama: Como parte de seus valores, a empresa apresenta um Código de Conduta Ética a todos os colaboradores, fornecedores, parceiros e também o disponibiliza através do site institucional. Ademais, quando a empresa implantou o sistema ERP, disponibilizou a todos os envolvidos treinamentos específicos para se adequarem a nova ferramenta. Com a implantação do Programa de *Compliance*, atrelado ao Código de Conduta, novos treinamentos foram oferecidos e a questão de ações ilícitas foram reforçados para que todos compreendessem e pudessem no dia a dia evitá-las, mesmo que em ações que antes pudesse parecer como uma cortesia, ao receber um brinde de pequeno valor de um fornecedor ou parceiro, hoje sabem que de acordo com o código interno não é permitido. Regularmente reforçamos os treinamentos com todos os colaboradores, alguns passam por treinamentos mais intensos devido à área que atuam. Além disso, temos um grupo de auditoria interna que

revisam todas as ações realizadas na empresa, e também uma empresa contratada que audita e valida às informações.

Conforme STÖBER; KOTZIAN; WEIBENBERGER (2019), a apresentação aos tomadores de decisão de um código de conduta e treinamentos de conformidade específicos em anticorrupção, os levam a uma intenção comportamental mais ética, e, segundo POPA, (2018) a necessidade das organizações em ajustarem seus planejamentos é constante com o intuito de se adequarem as necessidades e também as futuras ameaças e oportunidades. Ao implementar um eficaz programa de gerenciamento de riscos é essencial desenvolver uma cultura consciente acerca de riscos (ZAINUDIN; SHAHARIN; ALTONJY, 2019).

Questão 7: Houve percepção de compartilhamento entre Ética & Compliance e Responsabilidade Social Corporativa? Comente.

Empresa Alfa: Como pertencemos a um grupo estrangeiro, sempre fomos pautados por condutas extremamente transparentes em nossas ações, que reflete a responsabilidade social corporativa. Isso possibilitou aos colaboradores uma sensação “de que todos são iguais” não importando a qual empresa do grupo ou e em qual país estejam, ou seja, eles sabem que os valores são os mesmos em todas as empresas do grupo. Então, traz satisfação a todos eles.

Empresa Beta: Sim, totalmente. O time consegue visualizar na plataforma um caminho sem volta. Porque o processo é tão melhor do que era feito antes e traz valor para o ambiente corporativo.

Empresa Gama: Posso afirmar que os treinamentos para todos os colaboradores contribuíram para um melhor alinhamento entre as diretrizes e valores organizacionais. Treinamentos periódicos reforçam a necessidade de todos agirem de forma transparente visando os melhores resultados para a empresa, e isso reflete a responsabilidade da organização, e enaltece a sua relação com todos os stakeholders.

De acordo com PAINTER *et al.*, (2018) foi observado nos estudos, em grandes corporações, que há compartilhamento de responsabilidades para certas tarefas organizacionais importantes, como a criação de culturas de integridade, aumentando a conscientização sobre valores, incorporando práticas orientadas por valores em áreas operacionais, bem como monitoramento e relatórios. Segundo o mesmo autor, ambas as funções são responsáveis por garantir que o compromisso com os valores seja uma prática vivida, ao invés de palavras no papel.

Questão 8: Com os treinamentos de conformidade, houve percepção dos indivíduos a respeito da falta de conduta ética? A empresa possui algum indicador? Comente por favor.

Empresa Alfa: Sim, na grande maioria das pessoas houve a percepção quando faltavam em algo no que diz respeito à conduta ética, creio que por desconhecimento de que algumas ações eram realmente anti-éticas. Essas percepções foram notadas durante os treinamentos, a partir dos comentários que os colaboradores efetuavam entre si e com os instrutores. No entanto, nosso maior objetivo com os treinamentos era o de fortalecer as condutas e as boas práticas, e dessa forma, não vimos a necessidade de apontar as falhas até então ocorridas. Alcançamos o objetivo maior quando os próprios indivíduos identificaram falhas em suas ações, e a partir daí, corrigiram e se adequaram ao Código de Conduta.

Empresa Beta: Não temos apontamentos específicos quanto a isso, mas posso afirmar que grande parte dos colaboradores sentiram-se surpresos durante os treinamentos iniciais, principalmente aqueles que nunca tiveram contato especificamente com as políticas de *compliance*, geralmente comentam que com os treinamentos trouxeram clareza na forma de atuar.

Empresa Gama: De fato houve a percepção sim. Algumas condutas vistas como anti-éticas estavam enraizadas em nossa cultura, e muitas eram praticadas sem a compreensão de que poderiam desabonar a conduta individual ou a imagem da empresa. Os treinamentos foram essenciais para esclarecer e padronizar as ações. É como diz o ditado, “o que é certo é certo e o que é errado é errado” e hoje, todos compartilham e prezam pela mesma conduta.

Questão 9: Como é realizada a auditoria interna e externa nos processos de compras eletrônicas?

Empresa Alfa: Especificamente no departamento de suprimentos, como envolvem várias questões no processo: financeiro, fiscal, logístico, e também relacionados às questões de conduta ética, somos submetidos a uma auditoria interna (um comitê) formada por integrantes de áreas específicas. Auditam e nos auxiliam fornecendo subsídios para melhorias através de seus pareceres. A auditoria externa é realizada por uma empresa que está presente em diversos países e realizam o mesmo procedimento em outras empresas do grupo. Esses pareceres nos confirmam a serenidade nas ações por nós desempenhadas e confirmam a integridade do trabalho desenvolvido em conformidade com as condutas esperadas.

Empresa Beta: Existe um comitê de auditoria independente, em Governança, Risco e *Compliance*, que se reporta diretamente ao presidente e ao conselho de administração. Efetuam os reportes e recebemos todos os meses. Isso nos ajudou a criar parâmetros em nosso departamento com o intuito de agilizar a resolução de algum gargalo e tomar decisões para resolvê-los. Quanto à auditoria externa é realizada anualmente pela Deloitte.

Empresa Gama: Mesmo antes da interface com a plataforma de compras, nossos processos já eram verificados pela equipe de Controladoria da empresa. Tal prática persiste após a implantação da plataforma eletrônica. Em relação à auditoria externa temos contrato com uma empresa de atuação internacional que audita e emite o parecer.

De acordo com os autores: operações corporativas fraudulentas despertam preocupação nos investidores (CASTRO; AMARAL; GUERREIRO, 2019) e a responsabilidade nos negócios orientados por valores foi assimilada em ambientes corporativos como uma tendência absorvida à medida em que empresas se depararam com pressões para mostrar uma governança ética, abordar questões sociais e ambientais e fornecer evidências de desempenho social (PAINTER *et al.*, 2018).

Questão 10: Em sua opinião, qual o maior desafio do gestor da área de suprimentos ao conciliar o processo de compras eletrônicas e políticas de *compliance*?

Empresa Alfa: Nos demanda uma série de fatores, primeiramente entender o contexto em que a empresa está inserida e suas necessidades, conhecer as relações de mercado, aprimorar nossos planejamentos estratégicos, estar alinhados com a conduta organizacional, leis do país e normas internas. Boa comunicação, principalmente com nossos colaboradores, todos precisam estar alinhados, com o que se espera alcançar. Orientação das pessoas em suas atividades, o feedback é essencial para que se tenha o equilíbrio entre as partes. Estender os treinamentos a todos os colaboradores, principalmente os voltados às políticas de *compliance*, mas também a participação em treinamentos de melhoria nas práticas de suas atividades. Muita disposição, vontade de fazer acontecer e entregar sempre o melhor resultado.

Empresa Beta: O maior desafio são as pessoas. Eu costumo tratar como uma tríplice: pessoas, recursos e processos. Os recursos estão todos disponíveis, os processos muitas vezes são bem definidos, mas você precisa de pessoas para poder operacionalizar. Então, eu acho que a maior dificuldade para a gestão são as pessoas. Pra você conseguir harmonizar o

entendimento com todo mundo, as pessoas tem culturas diferentes, formações diferentes, crenças diferentes, então, uns acreditam mais, outros acreditam menos, outros sofrem um pouco mais e outros menos, outros conseguem enxergar valor, outros não, o risco é muito mais visível para alguns e para outros não. Na minha opinião como gestor, não digo dificuldade, mas o maior desafio realmente são as pessoas.

Empresa Gama: Quando se tem políticas sérias de conformidade às leis e regulamentos, investimento em treinamentos, quando a empresa zela por sua imagem e reputação, é mais simples gerir, pois todos os esforços estão orientados em busca de um mesmo objetivo. E com as operações sendo efetuadas por plataforma de compras, o ganho de tempo foi fundamental, uma vez que hoje podemos empregar melhor nosso tempo.

4.1 Implicações Gerenciais

É importante destacar, que apesar da pesquisa ter efetuado um recorte em empresas do agronegócio, o formato de compras através da utilização de plataformas eletrônicas, e a associação à programas de *compliance* é perfeitamente compatível com a cadeia de suprimentos em empresas de outros setores.

No Brasil, há segmentos mais evoluídos que outros na utilização dessas políticas de conformidades. Cabe a nós, através de trabalhos científicos, disseminar estes estudos, uma vez que contribuem para o conhecimento de empresas e gestores que ainda não trabalham com essas ferramentas e princípios.

A pesquisa contribui evidenciando os aspectos negativos na implantação desse formato de compras, que, quando estruturados adequadamente pelas empresas, durante a fase de planejamento e implantação, podem ser minimizados. Alguns problemas mencionados pelos entrevistados: problemas técnicos com a integração entre sistemas, podem ser reduzidos com a assessoria de consultorias externas, alinhadas a execução do projeto; resistência dos colaboradores, problemas internos (inexperiência dos colaboradores no processamento automatizado) e replicação dos treinamentos na utilização da plataforma podem ser contornados com orientações assertivas e treinamentos eficazes, geralmente realizados pelos instrutores das empresas de sistema. Salienta-se entre os aspectos positivos, o ganho de tempo, uma vez que foi percebido uma melhor distribuição de tempo dos analistas com planejamento estratégico em suas ações; melhor comunicação entre a empresa e seus fornecedores; maior transparência e responsabilidade no processo; redução nos riscos de ação de corrupção entre outros.

Como pretendido no estudo, traz-se uma estrutura de análise para que o processo de compras eletrônicas possa ser verificado, com o intuito de assegurar sua segurança e confiabilidade:

- Qualquer ação de melhoria se deve inicialmente a compreensão, aceitação e desejo de inserção, em sua estrutura, através da governança corporativa. Se não houver essa internalização por parte dos dirigentes, dos frutos que tais medidas poderão trazer, não há porque ocorrer;
- A empresa possui uma política de *compliance* implantado? Por si só, não traduz um carimbo de total eficiência, mas já demonstra a preocupação da organização no gerenciamento de suas ações e por consequência, colaboradores mais conscientes em relação aos papéis que desempenham e a necessidade de transparência em suas ações;
- Caso a organização não tenha uma política de *compliance*, mas pretenda implantar, sugere-se a busca por consultorias especializadas no assunto, que trarão os elementos pertinentes e imprescindíveis para a correta execução, seguindo todas as normatizações existentes, como as normas ISO, mencionadas no referencial teórico, e requisitos, implantação de normas de condutas, além dos treinamentos específicos a todos os níveis da empresa;
- Levantamento das plataformas eletrônicas de compras disponíveis no mercado, entendimento de suas funcionalidades, e verificação dos aprimoramentos necessários para comunicação entre a plataforma eletrônica pretendida e o sistema utilizado pela empresa;
- No planejamento de implantação, deve se considerar os aspectos negativos apontados pelos gestores, com o intuito de minimizá-los;
- Haver compreensão dos dirigentes e área de inspeção/auditoria, a respeito das parametrizações que o usuário pode realizar na plataforma eletrônica, e certificar-se do cumprimento dos regulamentos internos e políticas de *compliance*, evitando ações que confrontem com as normas de conduta estabelecidas;
- Assegurar que ocorram constantes averiguações, revisões de procedimentos e que possíveis falhas encontradas sejam prontamente sanadas;
- Certificar-se da aplicação de treinamentos aos novos colaboradores e constantes treinamentos de reciclagem.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo da pesquisa foi efetuar uma análise do processo de compras, em empresas do agronegócio, que utilizam plataformas eletrônicas e associam esse processo a programas de *compliance*.

O estudo aprofundou-se na literatura existente, publicado em periódicos de diversos países. Notou-se a reduzida quantidade de artigos sobre este assunto na literatura do nosso país, e por essa razão, verifica-se a importância em difundir os novos estudos através de publicações.

As entrevistas foram valiosas para identificar vários elementos, positivos e negativos, que corroboram com a visão de autores estudados, que são fundamentais para a compreensão, de empresas e pessoas que atuam na gestão da cadeia de suprimentos, que ainda não tenham a experiência com essas ferramentas, e que desejam atuar e implementar em suas operações.

Embora muitas empresas utilizem a imagem de organizações sustentáveis e adeptas às boas práticas de governança associado à utilização de plataformas eletrônicas, percebe-se infelizmente, talvez por traços culturais, que muitas delas manipulam o sistema, de modo que obtenham um resultado intencionado, depondo contra a prática de políticas antissuborno.

Verificou-se algumas limitações que podem ser exploradas em estudos futuros, como observado por STÖBER; KOTZIAN; WEIBENBERGER (2019), os participantes podem declarar certas "intenções" presumindo que certas respostas são mais socialmente aceitas, e de reconhecer a integração das funções Ética & *Compliance* e Responsabilidade Social Corporativa nos contextos: nacional, internacional, institucional e da indústria (PAINTER *et al.*, 2018). Em relação às plataformas eletrônicas, a pesquisa traz os apontamentos efetuados em duas delas, mas outros estudos podem ser realizados com o intuito de ter a percepção quanto a funcionalidade de outras existentes no mercado.

REFERÊNCIAS

- AKKIVAT, Ikram; SOUISSI, Nissrine. Modelling Risk Management Process According to ISO Standard. **International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE)**, Rabat, Marrocos, v.8, Issue 2, p.5830-5835, jul/2019.
- AS-SABER, Sharif; RAHMAN, Shams; RAHIM, Mahbubur; HÄRTEL, Charmine; WAHEDUZZAMAN, Wahed. Promises and Pitfalls of Using Social Media in Public E-Procurement: An Appraisal. **Australasian Journal of Information Systems**, v. 18, n. 3, 2014.
- BARROS, Aidil J. da S.; LEHFELD, Neide A. de S. **Fundamentos de Metodologia Científica (Português)**, 3.ed., set. 2007.
- BRASIL. **Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013**. Dispõe sobre a responsabilização objetiva administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm. Acesso em 09/12/2019.
- CASTRO, Patricia R.; AMARAL, Juliana V.; GUERREIRO, Reinaldo. Adherence to the compliance program of Brazil's anti-corruption law and internal controls implementation. **Revista de Contabilidade e Finanças USP**, São Paulo, v. 30, n. 80, p. 86-201, mai./ago. 2019.
- CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A.; DA SILVA, R. **Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- FERRELL, O. C.; FRAEDRICH, John; FERRELL, Linda. **Business Ethics: Ethical Decision Making and Cases**, 11 ed., Boston, MA, USA, 2017.
- GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, p.59, 1996.
- GODOY, A.S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.35, n.3, p.20-29, 1995.
- GRAF-VLACHY, Lorenz; BUHTZ, Katharina; KÖNIG, Andreas. Social influence in technology adoption: taking stock and moving forward. **Management Review Quarterly**, Passau, Alemanha, v. 68, Issue 1, p. 37-76, feb. 2018.
- HARON, Hasnah. The Development of Anti Bribery Management System: A Preliminary Study. In: **International Conference on Information Management and Technology (ICIMTech)**, Bina Nusantara University, Jakarta, Indonesia, p. 495-500, 3-5 Set. 2018.
- KELMAN, H. C. Compliance, identification, and internalization: three processes of attitude change. **Journal of Conflict Resolution**, Estados Unidos, v. 2, n. 1 p. 51-60, mar. 1958.
- KORDÍK, Marek; KURILOVSKÁ, Lucia. Content of a Intra Group Compliance Agreement as a Risk Mitigating Factor. **Entrepreneurship and Sustainability Issues**, Eslováquia, v. 6, n.3, p. 1195-2204, mar.2019.
- MENTZER, J. T. *et al.* Defining supply chain management. **Journal of Business Logistics**, v. 22, p. 1-25, 2001.

NEUPANE, Arjun; SOAR, Jeffrey; VAIDYA, Kishor. An Empirical Evaluation of the Potential of Public E-procurement to Reduce Corruption. **Australasian Journal of Information Systems**, Austrália, v. 18, n. 2, p. 21-44 2014.

ODEKU, Kola O. Endemic Corruption in Supply Chain and Procurement in the Local Sphere of Government in South Africa. **Journal of Distribution Science**, África do Sul, p. 43-52, 2018.

PAINTER, Mollie; POURYOUSEFI, Sareh; HIBBERT, Sally; RUSSON, Jo-Anna. Sharing Vocabularies: Towards Horizontal Alignment of Values-Driven Business Functions. **Journal of Business Ethics**, Eslovênia, p. 965-979, 2019.

POPA, Dan M. Case study of engineering risk in automotive industry. **Management Systems in Production Engineering**, Romênia, v. 26, Issue 1, p. 27-30, 2018.

PricewaterhouseCoopers – PwC. **Tirando a Fraude das Sombras**: Pesquisa Global sobre Fraudes e Crimes Econômicos 2018 Disponível em: <https://www.pwc.com.br/pt/estudos/assets/2018/gecs-18.pdf>. Acesso em: 05/01/2020.

SEAMAN, Alfred E.; WILLIAMS, John J. Job Satisfaction: Are Corporate Social Responsibility Initiatives Beneficial And Do Different Governance Structures Matter? **The Journal of Applied Business Research**, Estados Unidos, v. 34, n. 1, p. 23-42, jan/fev. 2018.

SILVA, E. Lucia; MENEZES, E. M. **Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais**. São Paulo: EDUSP, 1974.

STÖBER, Thomas; KOTZIAN, Peter; WEIBENBERGER, Barbara E. Design matters: on the impact of compliance program design on corporate ethics. **Business Research**, Düsseldorf, n. 12, p. 383-424, 2019.

Transparência Internacional Brasil. **Índice de Percepção da Corrupção 2018**. Disponível em: <https://ipc2018.transparenciainternacional.org.br/>. Acesso em 09/12/2019.

VALVERDE, Raul; SAADE, Raafat G. The Effect of E-Supply Chain Management Systems in the North American Electronic Manufacturing Services Industry. **Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research**, Universidad de Talca – Chile, v. 10, Issue 1, p. 79-98, 2015.

VINOGRADOVA, Natalya P.; POPOV, Alexander N. Methodological Basis of Economic Decision-Making. **Entrepreneurship and Sustainability Issues**, Russia, v. 6 n. 4, p. 1798-1806, jun. 2019.

WEBER, Rolf H. Socio-ethical values and legal rules on automated platforms: The quest for a symbiotic relationship. **Computer law & security review**, University of Zurich, Zurich, Suíça, v. 10, Issue 1, jan. 2015.

WELLS, J. T. **Principles of fraud examination**. 2nd ed. Nova Jersey: Hoboken, 2008.

WU, Yunmei; VAN ROOIJ, Benjamin. Compliance Dynamism: Capturing the Polynormative and Situational Nature of Business Responses to Law. **Journal of Business Ethics**, China, 2019.

YIN, R.K. **Case study research. Design and methods**. 2a.ed. USA: Sage Publications, 1994.

ZAINUDIN, Zalina; SHAHARIN, Abdul S.; ALTONJY, Rana. The Determinants Factors of an Effective Risk-Aware Culture of Firms in Implementing and Maintaining Risk

Management Program. **International Journal of Financial Research**, Malásia, v. 10, n. 5, p. 459-465, 2019.

ANEXO A – Questionário aplicado aos respondentes

Parte 1 - Caracterização do respondente

- 1) Cargo ocupado?
- 2) Tempo de experiência na cadeia de suprimentos e na gestão/governança (considerando o tempo em outras organizações)?
- 3) Além da atual empresa, já trabalhou em outras organizações que possuíam política de *compliance*?

Parte 2 - Caracterização da empresa

- 1) Qual a origem do capital controlador da empresa na qual trabalha?

() Nacional
() Estrangeiro
() Nacional e estrangeiro
Se nacional e estrangeiro quais %
- 2) Caso possua capital controlador estrangeiro, em qual continente está localizado?
- 3) Quais os principais produtos produzidos pela empresa?
- 4) Qual o principal mercado (nacional ou estrangeiro)?
- 5) Em termos de representatividade, qual a participação da empresa no setor em que atua?
- 6) Nº de funcionários da empresa (unidade)?

3ª parte - Questões direcionadas à utilização da plataforma eletrônica de compras, governança e política de *compliance*

- 1) Quando e por que a empresa sentiu a necessidade de implantar o programa de *compliance*? Qual foi a principal motivação?
- 2) Quais foram os principais benefícios ou resultados obtidos pela empresa após a implantação do programa de *compliance*?
- 3) Após a implantação do programa de *compliance*, houve valorização da empresa através do marketing positivo? Em caso afirmativo, de que modo ocorreu e como pode ser medido?
- 4) Qual é a percepção dos colaboradores do seu time quando são apresentados às políticas de *compliance*? Em termos de comportamento, acredita que eles apenas seguem ou de fato internalizam como uma crença da Cia?

- 5) Qual é a plataforma eletrônica de compras utilizada pela empresa, e há quanto tempo é utilizada?
- 6) Descreva o processo para compra de produtos utilizando a plataforma eletrônica.
- 7) Quais aspectos impactaram positivamente no processo de compras com a introdução da plataforma eletrônica?
 - () Promove uma melhor comunicação entre a empresa e seus fornecedores
 - () Tempo de resposta mais curtos e melhor fluxo de informações
 - () Uniformidade no processo
 - () Melhores condições de fornecimento
 - () Maior transparência e responsabilidade no processo
 - () Redução nos riscos de ação de corrupção
 - () Imparcialidade
 - () Outros... Especifique
- 8) Quais aspectos impactaram negativamente no processo de compras com a introdução da plataforma eletrônica?
 - () problemas internos (inexperiência dos colaboradores no processo automatizado)
 - () resistência dos colaboradores em adotar um novo processo
 - () problemas técnicos com a integração de sistemas
 - () monitoramento de inventário e processo de compras
 - () Outros... Especifique
- 9) A respeito da parametrização da plataforma eletrônica, é realizado algum monitoramento? Comente por favor.
- 10) Como foi inserido/apresentado o código de conduta e os treinamentos de conformidade, especialmente anticorrupção, com os tomadores de decisões e demais colaboradores envolvidos na cadeia de suprimentos? Após a implantação como são realizados treinamentos de revisão dos procedimentos?
- 11) Houve percepção por parte dos colaboradores de compartilhamento entre *Ética & Compliance* e Responsabilidade Social Corporativa? Comente.
- 12) Como é realizada a auditoria interna e externa nos processos de compras eletrônicas?
- 13) Em sua opinião, qual o maior desafio do gestor da área de suprimentos ao conciliar o processo de compras eletrônicas e políticas de *compliance*?