

**FACULDADES EST**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM TEOLOGIA**

**EDMILSON DE QUADROS**

**ANÁLISE DA GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES DE LOGÍSTICA  
INTERNACIONAL À LUZ DE PRINCÍPIOS ÉTICOS**

São Leopoldo

2018

EDMILSON DE QUADROS

ANÁLISE DA GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES DE LOGÍSTICA  
INTERNACIONAL À LUZ DE PRINCÍPIOS ÉTICOS

Trabalho final de  
Mestrado Profissional  
Para obtenção do grau de  
Mestre em Teologia  
Faculdades EST  
Programa de Pós-Graduação em Teologia  
Área de concentração: Teologia Prática  
Linha de pesquisa: Ética e Gestão

Orientador: Dusan Schreiber

São Leopoldo

2018

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Q13a Quadros, Edmilson de  
Análise da gestão das organizações de logística internacional à luz de princípios éticos / Edmilson de Quadros; orientador Dusan Schreiber. – São Leopoldo: EST/PPG, 2018.  
84 p. ; 31 cm

Dissertação (Mestrado) – Faculdades EST. Programa de Pós-Graduação. Mestrado em Teologia. São Leopoldo, 2018.

1. Democracia. 2. Planejamento. 3. Liderança. 4. Ética. 5. Planejamento estratégico. I. Schreiber, Dusan. II. Título.

EDMILSON DE QUADROS

ANÁLISE DA GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES DE LOGÍSTICA  
INTERNACIONAL À LUZ DE PRINCÍPIOS ÉTICOS

Trabalho Final de  
Mestrado Profissional  
Para a obtenção do grau de  
Mestre em Teologia  
Faculdades EST  
Programa de Pós-Graduação em Teologia  
Área de concentração: Religião e  
Educação  
Linha de pesquisa: Ética e Gestão

Data de aprovação: 03 de dezembro de 2018.

---

Prof. Dr. Dusan Schreiber (Presidente)

---

Prof. Me. José Caetano Zanella (Faculdades EST)

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Margarete Fagundes Nunes (Feevale)



*Dedico este trabalho  
à minha esposa, Daniela e  
às minhas filhas Manuela e Rafaela.*



## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente, agradeço a Deus, por ter me dado sabedoria e paciência necessárias para desenvolver este estudo.

Agradeço a minha família, em especial a minha esposa, Daniela, e minhas filhas, Manuela e Rafaela, pelo apoio demonstrado durante todo o tempo em que estive envolvido com o curso de mestrado e pela compreensão quando, por inúmeras vezes, não lhes dei a devida atenção.

Aos demais familiares, vô e vô (*in memorian*), pai, mãe, sogro, sogra, irmãos, sobrinhos e cunhados, que sempre participaram de minha trajetória e se fazem presentes em mais esta conquista.

Ao meu orientador, Professor Dr. Dusan Schreiber, pela confiança e suporte na elaboração deste trabalho. Aos demais professores e colegas da Faculdades EST, pelo aprendizado e pelas experiências trocadas durante os anos de convívio.

Agradeço aos meus amigos Rafaela, Rossana, Clara, Alessandra e André pela inestimável força por me encorajar em muitos momentos durante esta trajetória.

E a todos que, de alguma forma, colaboraram na conquista dessa grande realização.

Meu muito obrigado!





*“É necessário cuidar da ética para não  
anestesiarmos a nossa consciência e  
começarmos a achar que tudo é normal.”*

Mario Sergio Cortella



## RESUMO

A presente pesquisa tem por objetivo analisar a conduta das empresas brasileiras do setor logístico internacional, no contexto atual, à luz de princípios éticos. Buscou-se apresentar o competitivo mundo global, onde, aparentemente, o lucro, muitas vezes, está acima dos valores éticos. Observa-se a crescente tendência do aumento do nível de exigibilidade dos cidadãos, que visam adquirir produtos e serviços de empresas que buscam a valorização da eticidade. Uma empresa considerada ética é aquela que respeita os princípios morais, agindo com retidão e honestidade para com todos os envolvidos, chamados *stakeholders*, como, por exemplo, fornecedores, funcionários e clientes. As contribuições potenciais a respeito da ética nas empresas levam em consideração certos valores morais no comportamento do ser humano inserido na sociedade. Assim, o profissional envolvido nos processos de gestão deve priorizar e aperfeiçoar os princípios éticos em sua atuação. A pesquisa em tela consistiu no levantamento bibliográfico dos principais conceitos sobre a Ética na Logística Empresarial Internacional, bem como na análise de casos empíricos, demonstrando a fundamental relevância da ética e a necessidade de sua inserção nos valores primordiais de uma empresa.

**Palavras-chave:** Gestão. Democracia. Planejamento. Liderança. Ética. Empresas de Logística. Planejamento Estratégico.



## ABSTRACT

The goal of this research is to analyze the conduct of the Brazilian companies of the international logistics sector, in the current context, from the perspective of ethical principles. We sought to present the competitive global world where, apparently, profit is often above ethical values. One observes a growing tendency of increase in the level of demands of citizens who aim to buy products and services from companies which seek to value ethics. A company that is considered ethical is one which respects moral principles, acting correctly and with honesty toward all those involved, called stakeholders, such as, for example, suppliers, staff and clients. The potential contributions, with regard to ethics in the companies, take into consideration certain moral values in the behavior of the human being inserted in society. Thus, the professional involved in the processes of management should prioritize and improve the ethical principles in his or her work. The research at hand consists in the bibliographic survey of the main concepts about Ethics in International Business Logistics, as well as in the analysis of empirical cases, demonstrating the fundamental relevance of ethics and the need for its insertion in the main values of a company.

**Keywords:** Management. Democracy. Planning. Leadership. Ethics. Logistics Companies. Strategic Planning.



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>17</b>
<b>2 A ÉTICA .....</b>	<b>21</b>
<b>2.1 Ética dos valores .....</b>	<b>24</b>
<b>2.2 A ética e a sociedade .....</b>	<b>26</b>
<b>2.3 O comportamento ético .....</b>	<b>28</b>
<b>3 ÉTICA EMPRESARIAL.....</b>	<b>33</b>
<b>3.1 A ética e o mundo globalizado .....</b>	<b>36</b>
<b>3.2 As relações internacionais e a ética .....</b>	<b>38</b>
<b>3.3 Ética na atuação de empresas de logística.....</b>	<b>40</b>
<b>4 LOGÍSTICA.....</b>	<b>43</b>
<b>4.1 Logística no Brasil .....</b>	<b>45</b>
<b>4.2 Logística Internacional .....</b>	<b>46</b>
<b>4.3 Relação do Brasil com Comércio de Logística Internacional .....</b>	<b>50</b>
<i>4.3.1 Legislação e gestão aduaneiras.....</i>	<i>53</i>
<i>4.3.2 Acordos Internacionais.....</i>	<i>55</i>
<b>5 RESPONSABILIDADE SOCIAL.....</b>	<b>59</b>
<b>5.1 Responsabilidade moral e as empresas de logística internacional .....</b>	<b>64</b>
<b>5.2 Ética e responsabilidade social .....</b>	<b>66</b>
<b>5.3 Responsabilidade Social Corporativa (RSC) .....</b>	<b>67</b>
<b>6 ANÁLISE DE CASOS EMPÍRICOS.....</b>	<b>71</b>
<b>7 CONCLUSÃO .....</b>	<b>77</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>81</b>





# 1 INTRODUÇÃO

O interesse em abordar os presentes temas dá-se pelo fato de o pesquisador atuar na área de Comercio Exterior há vinte e cinco anos, atuando como despachante aduaneiro desde 2003 e proprietário por quinze anos de uma empresa prestadora de serviços logísticos.

Nessa trajetória presenciei, ao longo dos anos, o sucesso e o fracasso de algumas organizações do ramo de logística internacional. Foi notado, que o insucesso se dava, principalmente, pela falta de ética com seus funcionários, clientes e parceiros, bem como com seus concorrentes.

A pesquisa é válida e pertinente, pois serve de subsídio às empresas de logística gaúchas ou que venham a se estabelecer no Estado, para que contemplem a ética em seu planejamento estratégico como uma das principais referências para atingir seus objetivos e se manter no mercado.

No mundo dos negócios, supõe-se que a maioria dos profissionais deseja ter uma carreira longa, respeitável, sólida e duradoura. À primeira vista, teoricamente, alcançar esses objetivos pode parecer fácil, principalmente, para o trabalhador visionário, dedicado e que busca, constantemente, especialização e aprimoramento em sua área de atuação. Porém, na prática, apenas técnica e experiência não são suficientes para alcançar o sucesso profissional, o reconhecimento e o respeito almejados. Se faz necessário, sobretudo, o comprometimento com uma postura reta e ética perante o mercado.

Na realidade empresarial, sobretudo no ramo de prestação de serviços logísticos, as rotinas podem impactar em lucro ou prejuízo financeiro, afetando diretamente o fluxo de funcionamento da empresa no setor em que atua. Por isso, agir com eticidade é o pilar basilar de um bom administrador no ramo da logística.

A ética profissional preza pela excelência no cumprimento de suas obrigações, bem como na qualidade do atendimento aos seus clientes, observando-se, sempre, as normas e padrões estabelecidos, valorizando princípios como a dignidade, a auto realização e a sociabilidade.

Atualmente, observa-se a crescente competitividade entre empresas e prestadores de serviço que buscam manter-se no mercado. Essa disputa, por vezes, coloca em risco valores morais e éticos que se fazem necessários em todas as fases

de desempenho e perante, também, todas as situações vivenciadas na rotina empresarial.

O cenário latente de constantes mudanças influencia diretamente na realidade das organizações, bem como impacta no comportamento das pessoas envolvidas, fazendo surgir, conseqüentemente, a premissa de que, cada vez mais, destaca-se no competitivo mundo dos negócios, a necessidade de se adotar um comprometimento ético. Postura, esta, que deve servir de modelo aos membros de tais instituições.

Importante destacar que, o surgimento do tema ética empresarial iniciou a partir de atividades realizadas por empresas que buscavam a eficácia dos processos e o sucesso dos resultados financeiros. A ética empresarial está relacionada a valores morais dentro do ramo de atuação da empresa e de seus profissionais e deve ser praticados, também, por todos os integrantes da rede que a compõe, como funcionários, clientes e fornecedores, bem como por seus concorrentes.

Frente à constante mudança no cenário comercial, a ética empresarial mostra-se essencial, sendo sua implantação dentro dos sistemas organizacionais tratada com total relevância em paridade com as técnicas utilizadas para alcançar os resultados almejados, o sucesso financeiro, o aperfeiçoamento, as inovações e o crescimento.

A ética, há muito, deixou de ser uma preocupação apenas da área das ciências sociais. Na atualidade, a ética se volta, não só como acompanhamento filosófico, mas também como eixo central das condições de sobrevivência do sistema. Ela pode ser entendida como a busca pela compreensão da natureza da moralidade, onde se procura contrastar o que é certo e o que é errado, identificar onde habitam o bem e o mal, distinguir a virtude da não virtude, para poder se reconhecer o que é justo e o que não é.

Partindo dessa premissa, observa-se a existência de um sistema de valores compartilhado entre inúmeras comunidades, cada qual composta por uma infindável e rica diversidade cultural. Verifica-se, ainda, sob um olhar mais atento, que alguns destes valores tornaram-se atemporais, sendo compartilhados de forma fidedigna em diversas comunidades, independentes da época e do local. Outros, no entanto, possuem caráter passageiro e sofrem modificações com o passar do tempo, variando de povo para povo em um mesmo momento.

No cenário atual, observa-se que a vasta concorrência existente entre as organizações e a crescente exigibilidade dos clientes, não permite mais comportamentos abusivos, tais como produtos enganosos, negociações ineficientes, parcerias que desfavorecem uma das partes, disparidade entre os negociantes, entre tantos outros. A prática ética se mostra uma ferramenta fundamental para a preservação da imagem da empresa, possibilitando, esta, fortalecer sua presença no mercado.

Objetivando compreender de que forma a ética empresarial influencia no posicionamento e comportamento das empresas de Logística Internacional, a presente pesquisa bibliográfica visa demonstrar a necessidade de regras claras e objetivas, baseadas em princípios morais e éticos, dentro do complexo sistema organizacional, para que possam alcançar a eficácia em sua aplicação prática e o consequente resultado almejado.

Os procedimentos e serviços referentes às empresas de logística internacional estão diretamente ligados a vários órgãos governamentais, como marinha mercante, receita federal e agência nacional de aviação, entre outras. Essas empresas são o elo entre exportadores e importadores.

Inúmeras empresas do setor fornecem, também, serviços aduaneiros, atuando como representante de seus clientes e cuidando de seus interesses perante os tramites necessários para o despacho aduaneiro, atuando perante órgãos de fiscalização como Receita Federal, Vigilância Sanitária, Ministério da Agricultura e Abastecimento, Exército e demais órgãos envolvidos. Por essa razão, destaca-se, mais uma vez, a relevância de uma conduta reta e ética das empresas de logística em sua atuação.

Torna-se oportuno relacionar o conceito de organização com os princípios éticos e associá-los ao comportamento dos indivíduos, ressaltando a importância fundamental da consolidação de uma prática eivada de eticidade nas empresas.

A pesquisa em tela relata, também, os principais conceitos citados na literatura sobre o tema e visa demonstrar de que maneira pode beneficiar as organizações.

Deste modo, a presente pesquisa objetiva contribuir para a conscientização das empresas de Logística Internacional sobre a importância da aplicação prática da ética empresarial no seio de seu sistema organizacional para o seu desenvolvimento, crescimento e manutenção moral no campo dos negócios.



## 2 A ÉTICA

Para uma melhor compreensão sobre a ética, se faz necessário uma breve análise do seu significado. Sua origem etimológica<sup>1</sup> vem do grego *ethos* e significa “caráter”, “modo de ser”, portanto, trata-se de uma orientação a ser seguida pelo homem com a finalidade de adquirir e praticar uma conduta correta e justa perante a vida e a sociedade.

Apesar de a ética ser confundida com a moral, vemos que esta difere na origem<sup>2</sup>, sendo proveniente do latim *morales* que diferentemente do termo ética está relacionado aos costumes. Assim enquanto a ética refere se ao caráter pessoal e o modo de ser do indivíduo, a moral está diretamente relacionada aos costumes do meio em que sujeito está inserido.

O termo ética tem sido muito invocado em nosso cotidiano com significados diversos, nem sempre indicando a mesma coisa. Essa multiplicidade de significados também aparece nas discussões filosóficas da Grécia antiga. Entretanto, mesmo sendo uma palavra usada com sentidos e intuítos e muito diferentes, ética se refere sempre ao que um dado grupo social entende como o que deve ser o bom comportamento humano. Sendo assim, as discussões sobre ética se referem aos modos de valorar os próprios comportamentos e o das outras pessoas e, também, aos parâmetros que servem para orientar essas ações.<sup>3</sup>

A ética pode ser considerada como um elemento essencial, do qual o mundo carece e que, se praticada regularmente, pode colaborar para tornar a humanidade muito melhor. Um código de conduta ética, por exemplo, pode ser entendido como um manual de bom relacionamento com os indivíduos e com o mundo como um todo.

A sociedade, nitidamente, vivencia intensa depreciação de valores morais, resultando em violência, ganância, exclusão, egoísmo e indiferença. O desuso de padrões éticos pode estar relacionado ao descaso com valores morais fundamentais

---

<sup>1</sup> MEUCCI, Arthur. **Ética**. Disponível em: <<http://meucci.com.br/o-conceito-de-etica/>>. Acesso em: 24 out. 2018.

<sup>2</sup> SIGNIFICADOS. **Significado de Ética e Moral**. Disponível em: <<https://www.significados.com.br/etica-e-moral/>>. Acesso em: 15 mar. 2019.

<sup>3</sup> JOFFILY, Olívia Rangel. **Sobre ética e valores**. Disponível em: <<http://revistaprincipios.com.br/artigos/79/cat/981/sobre-eticas-e-valores-.html>>. Acesso em: 27 set. 2018.

que não estão sendo observados pelos indivíduos como, por exemplo, amor, compaixão, educação, religião, respeito, consideração, empatia, responsabilidade e profissionalismo.

É perceptível o crescimento numérico de profissionais que esqueceram a importância dos comportamentos éticos e moral no processo de avaliação de políticas comerciais e na implementação de propostas de gestão de recursos humanos dentro das organizações.

Observado este mecanismo, surge o questionamento se ética e moral se equiparam e caso contrário, em que diferem. Para Edouard Delruelle os verbetes não se igualam, segundo este autor:

O termo ética permite delimitar uma dimensão do comportamento que escapa à moral [...] é a dimensão subjetiva e ponderada dos valores e das normas; a forma como cada um se conduz, como cada um se define enquanto sujeito moral.<sup>4</sup>

Nesse sentido, a diferença entre esses dois importantes conceitos não exclui a possibilidade de entrelaçamento das expressões, já que ética, conforme já mencionado, refere-se ao caráter, ao modo de ser do indivíduo, enquanto a moral está relacionada aos valores costumeiros de uma determinada civilização.

Na sociedade moderna, mais egocêntrica e individualista, cada ser humano dispõe da possibilidade de fazer suas escolhas e, a partir delas, criar sua rede própria de valores. Dessa forma, torna-se difícil a compreensão do conceito, sendo imprevisível e desconexa a seleção moral dos indivíduos. Certamente facilitaria se os preceitos morais fossem universais, isto é, respeitados e praticados por todas as pessoas, independente de raça, cor, religião, gênero, cultura, localidade e a qualquer tempo.

Conforme leciona Ubiratan Borges de Macedo, a tentativa de muitos pensadores é conferir uma justificação racional para a ética. Conforme nos ensina, essa busca reveste-se de significado

[...] porque uma ética que seja válida para todos os seres humanos, quer dizer, que abranja toda a Terra, não pode fundamentar-se sobre a intuição nem sobre a religião ou a tradição, já que estas são diferentes em diferentes povos e diferentes sociedades e culturas.<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> DELRUELLE apud NALINI, José Renato. **Ética geral e profissional**. 11. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2014. p. 36.

<sup>5</sup> MACEDO apud NALINI, 2014, p. 46.

Inferre-se desse ensinamento que a ética está acima de valores pessoais e, portanto, morais, uma vez que a moral está intimamente ligada a valores culturais, espirituais e religiosos, construídos de forma distinta ao longo dos tempos.

Por oportuno, se verifica a imensa mutação ocorrida nas sociedades durante anos, de tal sorte que a sociedade contemporânea passou por grandes mudanças na esfera comportamental. Essa evolução resultou na alteração da vivência prática da ética. Alguns fatores colaboraram para este processo, como, por exemplo, a preocupação e conscientização da necessidade de se cuidar e preservar o meio ambiente, a vulnerabilidade e insegurança política, o desenvolvimento desenfreado da tecnologia e das mídias sociais, o poder das comunicações e a crescente violência que assombra o planeta em sua totalidade, bem como a supervalorização do consumo e o crescimento do materialismo.

Assim como a moral, a lógica se aproxima da ética, pois o raciocínio lógico requer um estudo sistemático, baseado na lógica formal e informal da moralidade dos atos e de suas respectivas consequências. Assim sendo, pode-se dividir o estudo da ética em quatro seguimentos: ética aplicada, normativa, metaética e a psicologia moral.<sup>6</sup>

O primeiro seguimento do estudo, ética aplicada, refere-se à aplicação da ética para tentar solucionar ou resolver efetivamente problemas pontuais. Já o segundo seguimento, ética normativa, procura analisar as possíveis codificações do sistema de valores. A terça parte do estudo, metaética, visa a construção de sistemas morais unificadores objetivamente fundados. E por fim, a ética fundamentada na psicologia, denominada psicologia moral, relaciona a evolução do primeiro seguimento ao comportamento.

Partindo do pensamento de Adam Smith<sup>7</sup>, é possível argumentar que a ação moral e ética baseada no princípio da virtude, reflete sobre a ação econômica dos agentes e, assim a condiciona. Para Smith, os indivíduos avaliam suas ações comparando-as com as ações dos outros, atribuindo-lhes predicados de virtude ou vício, ou seja, a conscientização e internalização do que é ético se dá pelo contraste entre ações inferidas como corretas e não corretas.

---

<sup>6</sup> SMITH apud SILVA, Marcos Fernandes G. da. **Ética e economia**: impactos na política no direito e nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. p. 88.

<sup>7</sup> SMITH apud SILVA, 2007, p. 88.



## 2.1 Ética dos valores

Pressupondo-se que o valor moral não está baseado na ideia de dever, infere-se, então, que todo dever encontra seu próprio fundamento em um valor. Em relação a esse conceito, há divergência de pensamentos entre alguns dos principais doutrinadores do tema. Para Kant, o valor de uma ação depende da relação da conduta com o princípio do dever, o imperativo categórico. Já Max Scheler acredita ser possível assegurar a universalidade da ética mediante a experiência dos valores.<sup>8</sup>

Nesse contexto, o conceito de valor torna-se essencial para internalizar a ética e os decorrentes aprendizados de sua prática. Torna-se primordial, também, para possibilitar o aperfeiçoamento de seus critérios, assim como, para que os seus autênticos valores recaiam sobre as escolhas provenientes da autonomia da vontade pessoal, tornando acessível o consenso social, com expansiva globalização de seus preceitos e de sua prática.

Observa-se que a reflexão dos valores em tempos passados se dava de forma mais objetiva e simplória, pois as sociedades eram embasadas em códigos de conduta moral, fundada em valores respeitados, em que havia um comprometimento da maioria de seus membros.

Na complexidade da sociedade moderna, os valores com maior viabilidade de compreensão são os que tratam dos princípios e dos direitos invioláveis do indivíduo, contribuindo, assim, para o senso comum de que a ética e a moral são, muitas vezes, entendidos como a conduta que lhes é devida. Tal pensamento traz prejuízos ao entendimento de que, primordialmente, a atuação ética deve partir de cada um e não somente como um comportamento que se espera do outro.

Assimilada a responsabilidade individual perante a ética, o ser humano pode determinar seus próprios valores e aplicá-los às relações interpessoais. Dessa forma, é possível entender tais valores de acordo com a capacidade e conhecimento individuais, o que possibilita a liberdade de vivenciar a ética na proporção de sua compreensão.

Nos dias atuais, a percepção de valores basilares encontra-se debilitada pela invasão tecnológica que invadiu o globo. Enquanto a tecnologia e a ciência crescem a cada minuto, os valores estão em declínio. Como Hans Jonas observou,

---

<sup>8</sup> SCHELER apud NALINI, 2014, p. 108.

“nunca houve tanto poder ligado com tão pouca orientação para seu uso. Precisamos mais de sabedoria quando menos cremos nela”.<sup>9</sup>

O crescente poder de comunicação, sobretudo pelo uso das mídias sociais, vem debilitando a capacidade de julgamento dos cidadãos. A liberdade de expressão desenfreada e a enxurrada de informações por segundo a que se tem acesso no presente momento, paralisam a capacidade de observar e até mesmo de compreender o que é correto e o que não é.

Dentro desse contexto, aqui, em um país como o Brasil, onde confrontamos diversos problemas comportamentais e sociais, como violência, ganância, egoísmo, desrespeito e corrupção, parece que aprofundar, aperfeiçoar e aplicar a ética apresenta-se como caminho para enfrentar as condições a que a raça humana tem estado submetida.

Conforme já referido, a moral se traduz em um dos valores do campo da ética. Sendo assim, mais importante do que diferenciá-las, é acentuar a importância da vivência ético-moral da humanidade, pois ambas enquadram-se na ideia do modo de ser costumeiro, aquele que se adquire com o hábito, com a prática regular de atos corretos e justos.

Analisando a origem das duas palavras, verifica-se que moral é compreendido como o conjunto de regras, princípios e valores que determinam e norteiam a conduta do homem, enquanto ética é conceituada como sendo o instrumento fundamental para a instauração de um viver em sociedade, servindo de fundamento para a construção do mundo sociopolítico que a permeia, condição considerada imprescindível para a sobrevivência da raça humana.<sup>10</sup>

Com relação ao comportamento moral, sua aplicação deve ser orientada e pautada por aquilo que se considera ser de maior valia dentro do grupo social. Do ponto de vista da organização social, a existência do valor está associada àquilo que a sociedade, por sua vez, compreende, aceita e respeita como sendo valioso e moral, conformado pelo entendimento do inconsciente coletivo e do senso comum. Esse fenômeno é reconhecido como uma convenção dos valores sociais de

---

<sup>9</sup> NALINI, 2014, p. 121.

<sup>10</sup> SIGNIFICADOS. **Significado de Ética e Moral.** Disponível em: <<https://www.significados.com.br/etica-e-moral/>>. Acesso em: 15 mar. 2019.

determinada comunidade, positivada em leis, normas, regulamentos, bem como nos códigos morais aprovados por essa sociedade.<sup>11</sup>

Destarte, torna-se viável a compreensão dos valores morais como sendo todas as atitudes e condutas adotadas por uma determinada sociedade, consideradas, por ela mesma, indispensáveis para a convivência, a harmonia, o bem coletivo e a ordem. Os preceitos morais provêm da fidelidade à natureza cultural e das crenças de cada sociedade, caracterizados pelos próprios valores idealizados pelos indivíduos que a compõe.

Estudos empíricos vêm sendo desenvolvidos por importantes autores que corroboram com a ideia da efetiva existência de uma relação de dimensões culturais e da avaliação moral dos sujeitos frente a lemas éticos (Husted, Dozier, McMahon, & Kattan, 1996; Jackson & Artole, 1997, Priem & Shaffer, 2001; Vitell, Nwachukwu & Barnes, 1993).<sup>12</sup>

Segundo o entendimento dos doutrinadores supracitados, ainda que a ética seja um conceito universal subjetivo, a moral, pode-se dizer, é o valor atribuído por uma determinada sociedade à ideia daquilo que compreendem ser a ética, a partir de convencimentos culturais, religiosos e tradicionais. A ética dos valores, portanto, é a valoração e a aplicação do que uma determinada comunidade assimilou, dentro de sua realidade, como sendo um comportamento ético.

## 2.2 A ética e a sociedade

A sociedade é formada pela união da moral e de valores que surgem naturalmente da pluralidade de pessoas com objetivos comuns. Porém, o ser humano, por ser um animal político por excelência, prioriza a busca de seus interesses pessoais, visando aliar seu poder e sua força com os demais indivíduos que o cercam. No caso da sociedade brasileira, essa soma de princípios é complexa e desigual, eis que construída a partir de diversos padrões, hábitos e costumes pela sua rica diversidade cultural.

---

<sup>11</sup> NALINI, 2014, p. 121.

<sup>12</sup> ALMEIDA, Filipe Jorge Ribeiro. **Ética e desempenho social das organizações**: um modelo teórico de análise dos fatores culturais e contextuais. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-65552007000300006/](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552007000300006/)>. Acesso em 31 mar. 2019.

O vestuário, por exemplo, desde os primórdios, é um fator que permite identificaras diferentes classes sociais, rotulando as pessoas como ricas ou pobres e, conseqüentemente, separa os indivíduos em grupos distintos. Hoje, a mídia e a publicidade ditam hábitos de moda e divulgam as grifes. Aqueles que não possuem poder econômico para adquirir o produto original, procuram se inserir e serem aceitos adquirindo imitações, chamados de falsificação ou *fake*. O ímpeto em tentar pertencer à sociedade, muitas vezes, não lhes permite analisar de que forma estes produtos foram produzidos que, é sabido, podem ser produzidos por pessoas em condições de trabalho análogas à escravidão, fato comum no meio industrial.

Além dessa forma antiética e desleal de produção, observa-se, também, o crescente desperdício de matéria-prima e insumos em todos os setores da indústria, do comércio, dos serviços, bem como nas residências, enquanto, ao mesmo tempo, outros vivem em situação de miséria. Notadamente, a privação de recursos básicos como alimentação, vestimenta, moradia e estudo acabam por privar os menos favorecidos de alcançarem e desenvolverem atributos que lhes permitam participar da vida em comunidade e exercerem sua cidadania.

Nesse ponto, caberia ao Estado organizar a sociedade, descentralizar o poder e fazer uma justa distribuição dos recursos, a fim de que se tornasse possível que todos pudessem se realizar e atingir seus objetivos pessoais. De tal sorte, é necessário que este retome, urgentemente, o caminho da ética e evite a reversão das massas contra si.

Partindo desse princípio, é possível estender às reflexões políticas, que como já sabido, é um segmento que carece de ética, a responsabilidade por sua conduta duvidosa e negligente frente ao povo. Dessa forma, é certo que não se pode aceitar uma política sem conduta ética. Garzon Valdes relata que “um sistema político possui legitimidade quando satisfaz os requerimentos da ética”.<sup>13</sup>

Conforme anteriormente mencionado, uma das características da sociedade contemporânea é o fracionamento da população em inúmeros grupos com interesses diversificados e com preocupações desencontradas. Para entender melhor, João Caupers afirma que:

Os cidadãos do século XIX, formalmente livres e iguais, deram lugar, no século XX, a uma variedade de ‘espécies’ substancialmente desiguais: os trabalhadores subordinados, os consumidores, os moradores, os pequenos

---

<sup>13</sup> VALDES apud NALINI, 2014, p. 366.

empresários, os trabalhadores independentes, os reformados, os deficientes, os imigrantes, as minorias étnicas e religiosas, os habitantes das zonas mais desfavorecidas, os contribuintes, os estudantes, os pais de estudantes, até mesmo os espectadores de televisão; todos com as suas associações de interesses e seus grupos de pressão.<sup>14</sup>

Destarte, cada um dos cidadãos, titular de direitos políticos, tem plenas condições de acompanhar, verificar e exigir a prática da política ética, bem como uma conduta moral por parte de seus membros. À luz dos princípios aludidos na Constituição Federal de 1988, é dever dos cidadãos brasileiros observar suas responsabilidades, agir com boa-fé e retidão e, acima de tudo, exigir a mesma conduta daqueles que os representam, assegurando, dessa forma, a vigência de uma democracia participativa.

### 2.3 O comportamento ético

Desde a antiga Grécia, berço e origem do debate filosófico, houve a preocupação em identificar o comportamento ético. Aristóteles<sup>15</sup> foi um dos primeiros a sistematizar a ética e a primar pela excelência em todas as questões articuladas em torno dela. Inúmeros filósofos também manifestaram reflexões sobre o tema, desde os primórdios até os dias atuais, porém, não se pode tirar o mérito de Aristóteles por ter exposto o tema, tendo-o feito com inegável competência. À respeito da ética e da conduta moral, Aristóteles dissertou:

A virtude moral é uma consequência do hábito. Nós nos tornamos o que fazemos repetidamente. Ou seja, nós nos tornamos justos ao praticarmos atos justos, controlados ao praticarmos atos de autocontrole, corajosos ao praticarmos atos de bravura.<sup>16</sup>

Partindo do olhar filosófico, a ética não se resume a um emaranhado de teorias que obrigam os indivíduos a fazer ou deixar de fazer algo, tampouco um

<sup>14</sup> CAUPERS *apud* NALINI, 2014, p. 390.

<sup>15</sup> VAZ, Michelle. **Ética de Platão e Aristóteles: diferenças e semelhanças**. Disponível em: <<http://www.psicologiamsn.com/2014/10/etica-de-platao-e-de-aristoteles-diferencas-e-semelhanças.html>>. Acesso em: 27 out. 2018.

<sup>16</sup> SANTORO, Paulo. **Vencendo a escuridão**. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=IW--DgAAQBAJ&pg=PT183&lpg=PT183&dq=A+virtude+moral+%C3%A9+uma+consequ%C3%Aancia+do+h%C3%A1bito.+N%C3%B3s+nos+tornamos+o+que+fazemos+repetidamente.+Ou+seja,+n%C3%B3s+nos+tornamos+justos+ao+praticarmos+atos+justos,+controlados+ao+praticarmos+atos+de+autocontrole,+corajosos+ao+praticarmos+atos+de+bravura&source=bl&ots=ZA6Cd1SvMI&sig=SCzhLFWnl56JBNb4yaW0mQ5DVJo&hl=pt-BR&sa=X&ved=2ahUKEwjE29uJ5KveAhXHFJAKHcdgBSMQ6AEwCHoECAAQAQ#v=onepage&q&f=false>>. Acesso em: 27 out. 2018.

ordenamento rígido de padrões arbitrários, pois o ser humano está sempre em construção, assim como a ética.

Não se pode negar que o respeito ao outro é a força motriz da ética, pois esta, diz respeito àquele que ama, que pratica o bem, que acolhe e respeita. Cada um de um jeito, mas todos imbuídos do espírito de construir um mundo melhor. Ela pode ser entendida como a busca racional e emocional da felicidade. A finalidade da ética é o bem que encontra valor em si próprio, ela se materializa no respeito. É impossível ser ético e desrespeitar o outro, não acolher o seu pensamento ou sua história. Seu princípio é o de não fazer ao outro o que não gostaria que lhe fizessem e ela define a postura e o comportamento, envolvendo razão e emoção. Sendo assim, a ética envolve, também, a conduta dos profissionais de uma organização, dos integrantes de uma empresa e de todos os envolvidos em um órgão ou instituição.

Nesse contexto, se estabelece princípios imprescindíveis que servem para orientar o comportamento. Inicialmente, como uma declaração de princípios, é necessário observar que praticar o bem é a base sobre a qual se constrói a ética e o imperativo fundamental de toda atividade humana. É imprescindível, também, agir com moderação, medir nossas ações, dosar as forças criativas, a autonomia da vontade, as emoções, bem como as ideias aproveitando, assim, o melhor e o máximo de cada uma delas. Da mesma forma, será, a medida das pessoas, a luz que guiará o caminho para o autoconhecimento. A partir dele se torna viável a observação e a autoanálise em direção a uma conduta justa, moral e ética.

Assim, é necessário saber escolher além de sinais externos específicos, devemos nos tornar hábeis na busca do entendimento acerca das indicações dadas pela mente e pelos sentimentos. Deste modo, ao se realizar as virtudes, o desenvolvimento ocorre naturalmente e torna os cidadãos, representantes ativos dos preceitos éticos.

Partindo desse raciocínio, vivenciar o justo é um dever inquestionável, porém, é inegável a imensidão desse desafio diante da dificuldade enfrentada ao buscar-se cumprir o estabelecimento de regras de conduta e das mais diversificadas obrigações.

A Ética não é um emaranhado de teorias que obrigam a fazer ou deixar de fazer, nem tampouco um ordenamento rígido de padrões arbitrários, pois o ser humano, está sempre em construção e a ética também. Ela pode ser

entendida como a busca racional e emocional da felicidade. O bem é a finalidade da ética. O respeito, seu maior representante. Não é possível ser ético desrespeitando o próximo, seu pensamento, sua história. A regra é não fazer o que ao outro o que não gostaria que fizessem a mim. Esta regra define a postura ética de comportamento e envolve intelecto e coração, razão e emoção, envolvendo a conduta dos profissionais de uma organização, de empresas e instituições.<sup>17</sup>

Para vencer o desafio, valer-se da razão e das emoções é imprescindível para qualquer ser humano. É pela graça da razão que se torna aptos à vislumbrar a realidade de seus atos e, a partir de uma autocrítica, ajustar suas ações em direção à uma postura ética. A cumplicidade entre coração e intelecto é o que garante ao homem as condições para gerar e disseminar o bem. Assim, valendo-se da visão filosófica de Aristóteles, a busca pelo conhecimento do espírito humano e pelo mundo em que se está inserido, é parte fundamental nesse processo.

Nesse contexto, a ética deve estar sempre presente no infinito universo das atividades humanas. Em verdade, qualquer reflexão sobre ética que a separasse de suas ações ou que a ignorasse, seria vazia e inútil. Por isso, nessa jornada, segue-se o pensamento de Aristóteles, expresso em sua obra, que sobreviveu aos séculos, tendo se alcançado nos dias atuais, e que serve de embasamento para este trabalho.

Mais do que nunca, os ensinamentos do filósofo se fazem necessários. Em pleno século XXI, existem inúmeros problemas pungentes e cruciais e para enfrentar-lhes com esperança, é necessário acreditar na capacidade e nas habilidades do ser humano. Acreditar que o homem é capaz de construir um mundo melhor e mais justo e, para tanto, é preciso perder o medo de desapegar do supérfluo, daquilo que nos parece mais conveniente. Dessa forma, é possível encarar a vida em sociedade e passar a ter consciência da necessidade dos outros, não apenas do que lhe é mais vantajoso, às custas, muitas vezes, de se perder em condutas imorais e antiéticas.

Ao considerar que, cada pessoa é livre e dotada de criatividade, se torna possível conceber que todos têm algo importante a expressar, a exigir e a desfrutar, respeitada a sua individualidade. Para isso, a ética deve estar presente em todos os momentos da vida, viabilizando a percepção de que as pessoas são capazes de disseminar o bem, o justo e o que é correto.

---

<sup>17</sup> CHALITA, Gabriel Benedito Issaac. **Os dez mandamentos da ética**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2009. p. 44.

Uma ferramenta fundamental para o entendimento e aplicação da ética no cotidiano, é o autoconhecimento. A partir dele, conforme já mencionado, é possível encontrar o caminho que conduz o ser humano para uma vida ética e, conseqüentemente, um relacionamento sincero e generoso com a comunidade. Afinal, o ser humano é, reconhecidamente, um animal social, sendo, portando, necessária a ética necessária para a vida em sociedade. É preciso que haja o outro, servindo como um espelho, para que o indivíduo reconheça o bem e o mal, o amor e o ódio, o certo e o errado, e consiga identificar o contraste entre o ético e o antiético. É na vida em sociedade que emoção e razão devem construir juntas o equilíbrio da humanidade.

Em relação ao comportamento humano deve-se levar em conta a diferença do animal e do homem, onde o animal manifesta suas relações com o mundo de forma única e verdadeira, enquanto o homem inicia uma relação fraca no início do seu desenvolvimento social e vai enriquecendo aos poucos com diversas maneiras de se comportar que com o tempo adquire formas próprias e específicas. Estas diversas formas de comportamento são de acordo com o objetivo que o homem entra em contato e também pela necessidade humana. Tais condições irão determinar o comportamento humano dominante nesta ou naquela sociedade ou em determinada época.<sup>18</sup>

Com o passar do tempo, essas condutas adquirem formas específicas e individualizadas. Cada uma dessas ações comportamentais toma forma a partir dos objetos com os quais o homem entra em contato e vão sendo moldadas pela necessidade de ajuste frente ao meio em que está inserido. As condições impostas pelo meio vão, então, formatando a conduta e os comportamentos culturais daquela comunidade específica.

Assim, o homem influencia o comportamento do meio na mesma proporção em que é influenciado por ele. Portanto, o indivíduo internaliza comportamentos condizentes com a conduta social que o cerca. Os valores morais e a prática da eticidade em uma sociedade está intimamente ligada com os seus costumes, sua cultura e, principalmente, pela proporção da exigência de condutas morais por parte dos que o cercam. Dessa forma, é possível entendermos que o homem e o meio são

---

<sup>18</sup> VAZQUEZ, Adolfo Sanchez. **Ética**. 35. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2013. p. 87.



influenciados mútua e simultaneamente, construindo, assim, os padrões éticos de cada sociedade.

### 3 ÉTICA EMPRESARIAL

Para se compreender o conceito de empresa é necessário conhecermos a ideia de organização. Segundo a visão de Max Weber, organização pode ser entendida como:

[...] um círculo de pessoas que, estando interessadas na defesa de uma situação domínio, em virtude de participarem nos benefícios dela resultantes, repartem entre si o exercício dos poderes de mando e de coerção que possibilitam a manutenção daquele domínio.<sup>19</sup>

Portanto, organização trata de um sistema de relações de cooperação coordenada com a finalidade de atingir objetivos. O sistema de cooperação é a base estrutural das organizações e podem ser divididas entre aquelas que visam o lucro, denominadas empresas, e aquelas sem fins lucrativos, conhecidas, genericamente, por associações.

O estabelecimento e conseqüente fortalecimento de uma organização baseiam-se em questões éticas que merecem ser encaradas com seriedade. Nos dias de hoje, especialmente, a ética é tão significativa quanto o lucro, sendo um objetivo a ser alcançado em igual proporção. Dentro dessa realidade, é possível observar que empresas que ignoram a prática ética podem sofrer graves conseqüências econômicas e profissionais.

Muitas vezes, as instituições enfrentam obstáculos e encontram dificuldades para manterem-se éticos e coerentes no competitivo mercado globalizado, com ampla concorrência. A burocratização estatal sufoca a atividade empresarial com procedimentos excessivos e desnecessários, bem como com a alta tributação. No Brasil, por exemplo, abrir uma empresa leva cerca de 152 dias, levando os indicadores do país bem abaixo no ranking das nações que facilitam e colaboram com os empreendimentos.<sup>20</sup>

Não se pode deixar de observar, também, a relevante carência de mão-de-obra qualificada e as altas tributações trabalhistas que acabam por impactar nas atividades e resultados produtivos. Da mesma maneira, a revolução tecnológica apresenta-se como um constante desafio para o empreendedor. Ainda, há de se

---

<sup>19</sup> WEBER apud NALINI, 2014, p. 389.

<sup>20</sup> WEBER apud NALINI, 2014, p. 393.

notar que o consumismo desenfreado e a constante oferta de novos produtos obriga o fabricante a buscar inovações para seus produtos.<sup>21</sup>

Esse processo acaba impulsionando o avanço das tecnologias de informação e comunicação, as quais resultam na diminuição dos relacionamentos entre patrões e empregados, empreendedores e fornecedores, bem como entre o empresário e seus clientes. Tornando, assim, os relacionamentos impessoais.

A presença da ética nas empresas está ligada a várias dimensões da competência profissional. Levando-se em conta as características da sociedade tecnológica contemporânea, o trabalho que tenha a ética como elemento fundador será muito mais produtor e exitoso.<sup>22</sup>

É perceptível que assim como em outras instâncias do meio social, hoje, as empresas têm grande preocupação com o lado ético, tanto no contexto interno quanto nas relações que estas estabelecem com a sociedade que as cercam. Entretanto, é necessário atentar para o fato de que, muitas vezes, o apelo à ética ocorre apenas no discurso e não, efetivamente, em suas práticas cotidianas. Daí surge a necessidade de analisar o exercício efetivo da reflexão crítica, característica da filosofia, para identificar os fatores limitantes e ampliar a exploração das possibilidades da implementação da ética na prática.

No mundo empresarial, a reflexão filosófica busca perspectivas de conhecimento, da compreensão do fenômeno organizacional em todas as suas facetas e busca um olhar crítico frente às tarefas executadas por todos os profissionais da empresa enquanto instância social e política. Os princípios da ética nortearão as ações e sustentarão a qualidade da organização e a competência dos profissionais.<sup>23</sup>

Nesse sentido, diversos autores procuram indicar os motivos que levam as empresas a se interessarem pelo que chamam de “preocupações éticas”. A doutrina aponta quatro novos desafios para a prática da ética empresarial no mundo. O primeiro é o crescente aumento no uso da internet e a evolução desenfreada das tecnologias de comunicação que acabam por recriar regras. Outro desafio é a globalização que vai ao encontro da busca por custos reduzidos e que visa propagar o capitalismo, onde as instalações das empresas ignoram regulamentações

---

<sup>21</sup> WEBER apud NALINI, 2014, p. 393.

<sup>22</sup> RIOS, Terezinha Azerêdo. **Ética e Competência**. 20. ed. São Paulo: Cortez, 2011. p. 13.

<sup>23</sup> RIOS, 2011, p. 86.

adequadas, gerando forte concorrência desleal frente às empresas que operam dentro das normas de conduta ética.<sup>24</sup>

Nesse contexto, Srouf apud Rios, traz como título de um artigo a pergunta “Por que empresas eticamente orientadas?” e responde que “somente o exercício de fortíssimas pressões externas poderia compelir os interesses empresariais a satisfazer outras demandas que não as próprias”.<sup>25</sup> E ainda complementa:

As empresas estão sendo forçadas a assumir práticas de responsabilidade social corporativa e por extensão, a trilhar os caminhos da sustentabilidade empresarial, no mais das vezes a contragosto. Assim sendo, quem exerce tais pressões? A social civil – definida como cidadania organizada e ativa, ou como conjunto de agentes articulados e mobilizados capazes de intervenção política.

O autor chama a atenção para a preocupação com a reputação, afirmando que empresas eticamente orientadas são as que almejam lucros para seus acionistas, zelam pela proteção do meio ambiente e visam melhorar a qualidade de vida de seu público alvo. Conseqüentemente, ao encararem com seriedade tais compromissos e os praticarem de fato, as empresas se tornam aptas a alcançarem consistência e boa reputação.

No contexto social, as condutas dos profissionais têm um caráter positivo, não apenas no interior das organizações, mas perante as comunidades que as cercam, levando-se em conta a vivência que resta limitada pelas contradições do sistema capitalista.

Kliksberg apud Rios afirma que

Associar a ética com a economia significa que valores éticos fundamentais, como entre outros, a responsabilidade recíproca das pessoas, a solidariedade ativa, a justiça social, a possibilidade de participar, a liberdade de desenvolver suas potencialidades... se convertam em valores que orientem, atuando como diretrizes para dirigir a economia.<sup>26</sup>

Para ilustrar esse raciocínio pode-se refletir sobre a ideia de Rios de que considera que é a partir dos profissionais que somos que evoluiremos para os profissionais que queremos ser. A transição da proposta de se alcançar o que se considera o ideal para o que é necessário e desejado. A autora, ainda, indaga onde estariam as condições da possibilidade e afirma:

---

<sup>24</sup> RIOS, 2011, p. 86.

<sup>25</sup> SROUR apud RIOS, 2011, p. 97.

<sup>26</sup> KLIKSBURG apud RIOS, 2011, p. 291.

No único espaço onde ela já existe exatamente como possibilidade: o real, o já existente. O novo é causa mortis do velho, afirma com propriedade Rodrigues (1985, p. 17). A nova empresa, a nova organização só podem nascer dessas que estão aí. O novo administrador, o novo político já estão aí, naqueles que estão trabalhando ou se preparam para trabalhar no contexto profissional brasileiro.<sup>27</sup>

Sendo assim, a ética empresarial consiste na adoção de práticas de conduta moral perante o mercado. Esse comportamento vem sendo imposto pela ampla concorrência e pelo público em geral. Novos conceitos e preocupações com o meio ambiente e outras diversas questões de cunho social, têm imposto ao meio empresarial uma postura ética perante a sociedade. Observa-se a necessidade crescente de ter sua marca e seu nome relacionados às práticas éticas, a fim de ser possível o estabelecimento sustentável em um mercado com expansiva competição. Dessa forma, mais do que uma exigente imposição externa por parte de consumidores, valorizar os princípios éticos tem se tornando fundamental para se estabelecer no mercado.

### 3.1 A ética e o mundo globalizado

A ética no mundo empresarial é, cada vez mais, uma necessidade imperiosa. As relações trabalhistas e comerciais no mundo dos negócios exigem disciplina nessa área para o bom andamento da economia e o sucesso dos empreendimentos. Tarefa que, nem sempre, se mostra fácil, uma vez que o mercado, o lucro e a competição acabam se impondo no contexto capitalista em crescente desenvolvimento.

A filósofa Jaqueline Russ, em seu livro *Pensamento Ético Contemporâneo*, questiona a possibilidade de existência de uma “ética dos negócios”, pois, segundo ela, na esfera dos *business* todos os golpes parecem permitidos, dado que a preocupação fundamental de uma firma é, por definição, sua sobrevivência.<sup>28</sup>

A partir do fenômeno da globalização, a preocupação com a ética empresarial aumentou. Empresas de todas as partes do mundo buscam uma conduta mais ética em suas atuações perante a sociedade. Assim, o comportamento ético tornou-se a base da seriedade e competência buscada pelas organizações. No

---

<sup>27</sup> RIOS, 2011.

<sup>28</sup> RUSS apud, TRASFERETTI, José Antonio. **Ética e Responsabilidade Social**. 4. ed. Campinas: Alínea, 2011. p. 143.

presente contexto globalizado, os parâmetros mudaram e não há mais espaço para a preservação de um “eu” dissociado da sociedade.

Apesar de já estarmos vivendo em uma economia globalizada com sérias consequências para o mercado global, a ética empresarial em nível de pesquisas e estudos está distante da realidade. As empresas ainda não conseguiram equacionar corretamente suas preocupações naturais com o lucro e a qualidade ética de suas ações.<sup>29</sup>

Como não poderia deixar de ser, a globalização interfere, também, diretamente nas relações de comércio exterior. Quando uma empresa brasileira exporta seus produtos para outros países, especialmente os desenvolvidos, é necessário introduzir melhorias para que eles atinjam as normas de segurança exigidas e atendam às necessidades, hábitos, costumes e gostos e preferências dos consumidores que serão alcançados. Dessa forma, é possível disputar o mercado com tantas outras empresas que oferecem os mesmos produtos e se estabelecer no comércio internacional.

É importante conceber que o nível de competitividade de um país é medido pela soma de toda sua produção (industrial, agrícola, pecuária). Notadamente, os mais competitivos em estratégias de comércio externo e internacionalização de produtos são exatamente aqueles que mantêm o mercado interno no topo da concorrência.

No entanto, no Brasil, a ideia de competitividade encontra-se invertida, uma vez que a empresa não precisa ser competitiva no mercado internacional para obter êxito no mercado interno. Os estudos comprovam que as empresas que tem competitividade são potentes e inovadoras internamente (preço, qualidade, prazo de entrega), e levam vantagens nas estratégias de internacionalização.<sup>30</sup>

Conforme já mencionado, a ética é concebida de diferentes maneiras ao redor do mundo e para se ter um comportamento reto perante o mercado internacional é de suma importância que se conheça a cultura e os costumes da população para quem se pretende vender ou prestar um serviço. Esse é um elemento primordial que não pode ser ignorado, sob pena de perder a confiança do cliente e enfrentar a conseqüente perda de uma fatia do mercado.

---

<sup>29</sup> TRASFERETTI, 2011, p. 44.

<sup>30</sup> LUDOVICO, Nelson. **Logística internacional**: um enfoque em comércio exterior. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2013. p. 16.

Um exemplo de confiança que Hara<sup>31</sup> cita é o fracasso da gigante Francesa Carrefour no Japão, que ao abrir 10 lojas no país se viu acumulando prejuízos. O exemplo que o autor traz foi sobre a comercialização das maçãs a granel naquela rede de supermercados, onde o consumidor japonês tinha que selecionar entre tantas frutas as melhores para seu consumo. Na cultura desse povo isso é inconcebível, uma vez que eles estão acostumados a comprar a fruta embalada em 1, 2, 3, 4 ou mais unidades, e com 100% de confiança que aquelas frutas já embaladas são produtos já selecionados, sem qualquer tipo de avaria e com a melhor qualidade. Caso tenha qualquer avaria, a fruta já é direcionada para a indústria e não embalada para consumo in natura.<sup>32</sup>

Outro fator relevante a ser observado, no contexto do comércio exterior com relação ao Brasil, é o fato de o importador, muitas vezes, desconhecer o processo de importação. Os trâmites necessários junto aos órgãos governamentais envolvidos na importação variam de país a país e aqui não é diferente. Esse ponto é de extrema importância e a observação de condutas éticas se faz mais do que necessária.

Destarte, a observação da diversidade cultural, o respeito às diferenças e, principalmente, o conhecimento do mercado em que se pretende atuar é imprescindível para a boa prática da conduta moral e do comportamento ético. Aspectos, esses, sem os quais as empresas podem enfrentar dificuldades nas negociações e correm o risco de perder a confiança de seus parceiros comerciais. Em uma era extremamente globalizada se faz cada vez mais necessária a aplicação de princípios éticos no mundo dos negócios.

### **3.2 As relações internacionais e a ética**

O comércio internacional, em grande parte dos países, é realizado por um número limitado de empresas, uma vez que esse ramo exige uma organização minuciosa e um capital capaz de arcar com custos e investimentos mais altos dos que os necessários para atuar internamente. Para uma atuação eficiente a empresa, primeiramente, necessita estudar, investigar e traçar um planejamento estratégico para conquistar o ambiente externo em que pretende atuar.

---

<sup>31</sup> HARA, Celso Minoru. **Logística**: armazenagem, distribuição e trade marketing. 4. ed. Campinas: Alínea, 2011. p. 20.

<sup>32</sup> HARA, 2011, p. 20.

Segundo Ludovico, no âmbito da América Latina o Brasil foi o único nos últimos 10 anos que realmente deslanchou na área de exportação. Porém, muito aquém de suas reais possibilidades, considerando que os produtos básicos em 2002 representavam 33%, e no primeiro semestre de 2011 quase 60%, fruto da valorização do Real que fez com que as exportações dos produtos manufaturados tivessem menor participação internacional.<sup>33</sup>

As relações comerciais interpostas entre o Brasil e o mercado internacional fazem o país voltar sua atenção para as práticas éticas, muitas vezes deixadas de lado no comércio interno. O plano exterior exige, em grau infinitamente maior, a observação de práticas e condutas morais e éticas. Atualmente, a confiança internacional em relação ao mercado brasileiro tem sido abalada pelo crescente número de notícias sobre casos de corrupção, bem como pela instabilidade política e o consequente desequilíbrio econômico. Fatores como esses abalam a credibilidade e limitam o comércio com outros países.

Notadamente, trabalhar entre as fronteiras internacionais requer a soma de conhecimentos específicos e experiências para atuar perante um mercado externo. Além das diferenças culturais, a empresa se depara com um ambiente diverso que há características econômicas, políticas, religiosas e sociais distintas.

Da mesma maneira, existe a barreira da distância geográfica, bem como da língua e a legislação que acabam por dificultar as relações comerciais. Conforme nos ensina Ludovico, este processo requer elementos para a administração, como: questões aduaneiras, cambiais, fiscais, transporte, seguro, moedas, entre outros.<sup>34</sup>

Acerca do tema, os acordos internacionais são de suma importância para as economias dos países participantes, eles já fazem parte do comércio internacional trazendo contribuições como: padronizações, simplificações, reduções de custos, etc., para o comércio mundial. Apesar de ocorrerem litígios internacionais, como nos casos recentes da carne bovina<sup>35</sup> com o Canadá ou mesmo o aço<sup>36</sup> com os Estados

---

<sup>33</sup> LUDOVICO, 2013, p. 10.

<sup>34</sup> LUDOVICO, 2013, p. 12.

<sup>35</sup> Litígio Internacional da carne bovina: No ano de 2001 as exportações de carne bovina para o Canadá foram suspensas, devido falta de informações solicitadas referente ao controle sanitário e possível incidência da chamada doença da vaca louca nos rebanhos bovinos brasileiros.

<sup>36</sup> Litígio Internacional do aço: Em 2018 o governo dos Estados Unidos, sobretaxou as importações de aço e alumínio, prejudicando o comércio Internacional.



Unidos, os mecanismos são de benefícios para exportadores e para importadores, com redução de tarifas nos acordos tratados.<sup>37</sup>

Assim, se faz necessário atentar para as diversidades, bem como para o profissionalismo e seriedade esperados pela comunidade internacional em relação ao Brasil. A observação da legislação local e dos acordos internacionais é imprescindível para uma negociação ética e eficiente. Existem, portanto, inúmeras barreiras a serem ultrapassadas para ganhar espaço e conquistar a confiança de parceiros comerciais nessa era globalizada.

### **3.3 Ética na atuação de empresas de logística**

Para que uma empresa possa atuar eticamente perante o mercado de logística é necessário observar alguns elementos de colaboração logística importantes para a construção de um melhor relacionamento entre o varejista e seus fornecedores. Dentre os elementos usualmente mais citados estão a confiança, reciprocidade e integração interpessoal, sendo o último o elemento considerado mais importante no processo de colaboração logística.

A confiança entre as partes envolvidas na negociação surge a partir da credibilidade atribuída ao outro, assim esse elemento ocorre através de um desenvolvimento decorrente de práticas éticas que passam aos envolvidos a certeza de poder contar com o outro e de que não será ludibriado. Assim sendo, confiança está mais ligada ao comportamento das pessoas do que à confiabilidade ou à integridade da transação propriamente dita, denominada confiança Inter organizacional.

A reciprocidade surge a partir da confiança, uma vez que o comportamento reto e justo é esperado por todas as partes relacionadas no processo. Dessa forma, a contribuição vem pela ideia que se tem de que os acordantes terão condutas proporcionais em reciprocidade.

A inclusão pessoal é a consequência de um relacionamento baseado em confiança e reciprocidade, gerando uma inserção total e harmoniosa entre as partes contratantes.

A confiança Inter organizacional, por outro lado, baseia-se em outros atributos, no sentido de segurança nos negócios e acordos, de consistência na

---

<sup>37</sup> LUDOVICO, 2013, p. 95.

parceria comercial e na ética por si mesma. A ética e a consistência são alguns dos atributos citados que podem representar a confiança Inter organizacional.

A comunicação exercida entre as partes envolvidas em um processo logístico gera os pilares de construção do relacionamento interpessoal influenciando diretamente no relacionamento Inter organizacional. Quando as partes mantêm um convívio social há uma tendência à colaboração trazendo benefícios para a empresa e maior transparência na comunicação.<sup>38</sup>

---

<sup>38</sup> VIEIRA, José Geraldo Vidal, et al. Um estudo exploratório sobre colaboração logística em um grande varejo supermercadista. **Produção**, Universidade Federal de São Carlos, UFSCar, São Carlos, 2009. Disponível em: <[http://www.scielo.br/pdf/prod/2010nahead/aop\\_200706077.pdf](http://www.scielo.br/pdf/prod/2010nahead/aop_200706077.pdf)>. Acesso em: 16 out. 2018.



## 4 LOGÍSTICA

Notadamente, uma das áreas de maior influência no êxito e na competitividade entre as empresas é a logística, pois é ela a responsável por comprar, armazenar e distribuir materiais e produtos para toda linha de produção e cadeia produtiva de uma indústria, ao menor custo possível e no prazo necessário.

Com relação à definição, nota-se que diferentes autores abordam o conceito com percepções distintas. Dentre as principais abordagens, Novaes apresenta a definição do *Council of Logistics Management*<sup>39</sup> norte-americano, na qual

Logística é o processo de planejar, implementar e controlar de maneira eficiente o fluxo e a armazenagem de produtos, bem como os serviços e informações associados, cobrindo desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o objetivo de atender aos requisitos do consumidor.<sup>40</sup>

Para Christopher<sup>41</sup>, a logística é essencialmente a orientação e a estrutura de planejamento que procuram criar um plano único para o fluxo de produtos e de informação ao longo de um negócio. Já Campos e Brasil<sup>42</sup> a definem como sendo a responsável pelo processo que faz com que o produto final ou serviço chegue ao consumidor na hora certa, no lugar certo, da maneira correta, ao menor custo possível, sem perder os padrões de qualidade exigidos pelo cliente.

De acordo com David e Stewart<sup>43</sup>, na atual perspectiva, o termo logística é definido por profissionais da área da seguinte maneira: “logística é a parte do processo da cadeia de suprimentos que planeja, implementa e controla o fluxo bidirecional (para frente e para trás), eficiente e efetivo, além do armazenamento de mercadorias, serviços e informações a elas relacionadas, do ponto de origem ao ponto de consumo, com o propósito de atender as exigências dos clientes.” Seu

---

<sup>39</sup> Conselho de Gestão de Logística.

<sup>40</sup> NOVAES, 2004.

<sup>41</sup> CHRISTOPHER, Martin. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: estratégias para a redução de custos e melhoria dos serviços**. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2007.

<sup>42</sup> CAMPOS, Luiz Fernando Rodrigues; BRASIL, Caroline V. de Macedo. **Logística: Teia de Relações**. Curitiba: Ibpex, 2007.

<sup>43</sup> DAVID, Pierre A.; STEWART, Richard D. **Logística Internacional**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

objetivo é atender ao nível de serviço estabelecido pela empresa, ao menor custo possível, maximizando a lucratividade e favorecendo a continuidade dos negócios.<sup>44</sup>

Atualmente, percebe-se que o gerenciamento da cadeia de suprimentos é um conceito mais amplo e abrangente que logística, justamente porque esta última é apenas uma parte integrante da cadeia. Nesse sentido, para Christopher<sup>45</sup>, a logística é, essencialmente, a orientação e a estrutura de planejamento que procuram criar um plano único para o fluxo de produtos e de informação ao longo do negócio. O gerenciamento da cadeia de suprimentos apoia-se nessa estrutura e procura criar vínculos e coordenação entre os processos de fornecedores, clientes, bem como na própria organização.

Dentro da gestão da cadeia de suprimentos de uma empresa, logística é a função necessária para transportar e posicionar geograficamente o estoque. Dessa forma, a logística é um subconjunto de atividades e ocorre dentro do quadro mais abrangente da cadeia. Ela é o processo que cria valor pela gestão e pelo posicionamento do estoque e combina o gerenciamento de pedidos, do estoque, do transporte, do depósito, do manuseio de materiais e da embalagem, integrados por meio de uma rede de instalações.<sup>46</sup>

Nesse contexto, no cenário atual, a economia mundial encontra-se cada vez mais integrada, e um dos fatores diferenciais de competitividade entre as empresas é a adequação do sistema de logística das cadeias de produção, capaz de racionalizar as rotas de abastecimento e escoamento da produção, bem como a redução dos custos envolvidos. Portanto, logística abarca todo o processo de deslocamento da mercadoria desde a origem até seu destino final.

Notadamente, os processos logísticos exigem conhecimento e experiência, por isso, a maioria das empresas que utilizam os serviços logísticos, contrata profissionais com capacitação para realizar os procedimentos e com conhecimento especializado referente aos trâmites necessários. A contratação de serviços de transporte internacional, especializados em procedimentos aduaneiros é outro fator imprescindível. A logística se torna, assim, ferramenta indispensável para a comercialização e deslocamento de produtos entre o vendedor e o comprador.

---

<sup>44</sup> BOWERSOX, Donald J. et al. **Gestão logística da cadeia de suprimentos**. 4. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.

<sup>45</sup> CHRISTOPHER, 2007.

<sup>46</sup> BOWERSOX, 2014.

## 4.1 Logística no Brasil

Hoje, no Brasil, a logística tem se desenvolvido de forma significativa, crescendo a taxas próximas de 20% ao ano. Mas há, ainda, muito a se fazer. Estima-se que 15% do mercado ainda não foi explorado, conforme declaração de Pedro Moreira, diretor da ABML – Associação Brasileira de Movimentação e Logística.<sup>47</sup>

Além disso, a integração entre os prestadores de serviços logísticos em âmbito nacional ainda é discreta. Como exemplo pode-se citar a situação observada nas empresas de transporte marítimo, onde se verifica a existência de diferentes classes de operadores, agentes e intermediários que apresentam certa integração, mas muitas vezes acabam onerando a cadeia através de subcontratações em excesso, o que pode, por um lado, aumentar o custo de nossas importações e reduzir a competitividade das exportações.<sup>48</sup>

Anteriormente, o termo Logística era relacionado a transportes, depósitos regionais e atividades de vendas. Recentemente, as empresas brasileiras já detectaram o imenso potencial latente das atividades integradas de um sistema logístico, e dentro das estruturas empresariais o tema começa a crescer em grande escala como item fundamental para a competitividade organizacional.

Atualmente, a logística empresarial é uma das atividades que mais se destaca devido ao seu crescimento, tornando-se um dos elementos que impulsiona o comércio exterior. Não raro, a logística é considerada uma das principais atividades econômicas brasileiras e, frequentemente, recebe destaque em capas de publicações especializadas, como, por exemplo, Balanços Anuais da Gazeta Mercantil, publicados no estado de São Paulo. Nos últimos anos, a atividade tem sido citada, juntamente com os serviços, como a atividade econômica mais promissora de São Paulo. O destaque especial fica por conta do aeroporto de Viracopos em Campinas (SP), sendo considerado um dos grandes centros de integração logística da América do Sul.<sup>49</sup>

Mesmo tendo tido avanços, a logística ainda é uma das maiores dificuldades para a competitividade, tanto das empresas quanto do próprio país, que tem

---

<sup>47</sup> REVISTA ISTO É DINHEIRO. **A Revolução dos Transportes**. nº 237<sup>a</sup>, março de 2002. p. 22.

<sup>48</sup> VIEIRA, Guilherme Bergmann Borges. **Transporte Internacional de Cargas**. 2. ed. São Paulo: Aduaneiras, 2011. p. 16-17.

<sup>49</sup> HARA, 2011, p. 31.

capacidade para duplicar o número de cargas transportadas, porém perde importantes negócios no mercado internacional por problemas relacionados aos modais de transporte. No processo logístico é possível identificar dois tipos de atividades, as principais e as secundárias.

As principais atividades envolvem o meio de transporte, a gestão e manutenção de estoques, e o processamento dos pedidos, ao passo que as atividades consideradas secundárias são as que envolvem a armazenagem, o manuseio de materiais, procedimentos e qualidade das embalagens, compra de materiais. Fazem parte, ainda, a programação de produtos e o sistema de informação.

Notadamente, o transporte é uma das principais funções logísticas, além de representar a maior parcela dos custos logísticos na maioria das instituições tem papel essencial no desempenho de vários contextos do serviço ao cliente.

No Brasil, ainda existe uma série de entraves que dificultam e impossibilitam que todas as alternativas modais, multimodais ou intermodais sejam utilizadas de forma eficaz e eficiente. Isto decorre do baixo nível de investimento aplicado, principalmente nos últimos anos com relação à conservação, ampliação e integração dos sistemas de transporte.

A falta de investimentos no sistema de transporte brasileiro encontra-se num momento transitório em relação à disponibilidade de utilização de combinações de modais para movimentar cargas em toda a cadeia de suprimentos. Verifica-se que o modal rodoviário ainda predomina, o que acaba por prejudicar a capacidade competitiva em termos de custos, uma vez que esse sistema de transporte resulta no encarecimento de diversos produtos, como, por exemplo, as *commodities* para exportação.

## 4.2 Logística Internacional

As inúmeras variáveis envolvidas no processo de Logística Internacional visam atividades de importação e exportação, porém, tem, também, como objetivo trazer maior clareza sobre as possíveis vantagens e ajustes necessários para as empresas atuantes no comércio exterior brasileiro manterem-se competitivas.

O sistema logístico é o grande responsável por levar mercadorias de um canto do mundo ao outro. A globalização e a possibilidade que veio com ela de

comercialização internacional de produtos levaram a logística à evidência, fazendo que este sistema de serviços expandisse rapidamente. Notadamente, nenhuma outra área operacional das empresas envolve a complexidade ou abrange a amplitude geográfica da mesma maneira que a logística.

Em todo o planeta, vinte e quatro horas por dia, sete dias por semana, durante cinquenta e duas semanas por ano, a logística se preocupa em levar bens e serviços onde são necessários e no momento desejado. É difícil imaginar a realização de qualquer atividade de marketing, manufatura ou comércio internacional sem ela.<sup>50</sup>

A Logística vem evoluindo ao longo das décadas, porém, após a década de 80, a logística passa a ganhar um conceito revolucionário, combinando as demandas de um mundo globalizado, refletido pela alteração da economia mundial e pela invasão da informatização nas áreas administrativas. A partir dessa nova realidade de economia globalizada, as organizações passaram a competir a nível mundial, mesmo dentro de seu próprio território, sendo obrigadas a passar de moldes multinacionais de operações para moldes mundiais de operação.

No cenário atual, a internacionalização da economia é um dos fatores que impulsionam a logística à luz dos negócios internacionais. A gestão da cadeia de suprimentos deixou de ser restrita ao plano interno e expandiu para a sua totalidade.

Outro fator que contribui para o aumento na demanda de logística globalizada especializada é a integração econômica entre países e regiões. Acordos comerciais como União Europeia, NAFTA, Mercosul, ALADI e outras tornaram-se extremamente relevantes, uma vez que visam promover e possibilitar a propagação de zonas de livre comércio, resultando na conseqüente popularização e expansão de uniões aduaneiras, integrações econômicas e tratados internacionais, aumentando a demanda de logística globalizada.

Houve, assim, de certa forma, uma dissolução no entendimento de comercialização local, dando espaço para a ampliação e o incentivo a novas formas de comércio entre os países. Além de zonas de livre comércio, também, passou-se a ter uma visão de unidade global, onde todos são afetados, direta ou indiretamente, pelas ações provenientes de outras nações, gerando, então, a necessidade de união e mútua proteção para o fortalecimento do próprio mercado internacional.

---

<sup>50</sup> BOWERSOX, 2014.



De acordo com a União Europeia (CE, 2011), um ataque terrorista na cadeia internacional de suprimentos não ameaça somente as vidas, mas também causa paralisia nos transportes internacionais, com consequências potencialmente desastrosas para a economia mundial. Devido à preocupação na segurança na área de trocas internacionais de mercadorias, o Conselho da União Europeia e o Parlamento Europeu discutiram os conceitos na gestão de segurança, onde se criou um novo modelo às fronteiras exteriores da União Europeia, tal como um sistema harmonizado de gestão de risco.<sup>51</sup>

Dentro do sistema de logística, principalmente em âmbito internacional, o despachante aduaneiro é o profissional responsável por toda a operação de comercialização entre as organizações. Assim, para atuar em logística internacional, são necessários alguns requisitos como, por exemplo, o diferencial da expertise, bem como a busca da compreensão e conhecimento de técnicas e métodos de negociação entre empresas e governos de diferentes países. Além disso, é necessário que o gestor de Comércio Exterior se mantenha atento aos acontecimentos internacionais, tanto econômicos quanto políticos para identificar mercados consumidores e empresas fornecedoras.

A Logística Internacional atua de forma estratégica por meio de métodos com a finalidade de planejar, organizar, dirigir e controlar os processos organizacionais, desde o fornecimento de uma mercadoria ou serviço no país de origem até o momento do consumo no país destinatário, propiciando, assim, a importação e a exportação de novos produtos. A expansão do mercado importador/exportador objetiva o crescimento da produtividade no país por meio do aumento no fluxo de materiais e produtos. Um planejamento eficaz possibilita a conquista de vantagem competitiva, combinando o melhor nível de serviço com o menor custo total possível.

Nesse sentido, a Logística Internacional tem ganhado destaque devido ao reconhecimento da eficiência nos processos das organizações por meio da aplicabilidade de métodos estratégicos. Alguns métodos que colaboram para o sucesso são a análise do mercado que se busca, a observação da cultura do país estrangeiro, a infraestrutura logística existente, bem como as condições de pagamento ofertadas.

---

<sup>51</sup> MORINI, Cristiano; LEOCE, Gustavo. **Logística internacional segura**: operador econômico autorizado (OEA) e a gestão de fronteiras no século XXI. São Paulo: Atlas, 2011. p. 91-92.

A aplicação de técnicas como as descritas, além de ser responsável por melhorar significativamente a relação entre a empresa e seus parceiros de importação e exportação, aumenta a confiabilidade entre as partes nos processos e no câmbio mútuo de interesses, alinhando, na negociação, preços e prazos e evitando prejuízos para ambas as partes.

A especialização e aperfeiçoamento do sistema logístico atuante no comércio exterior passou do *status* de estratégia e tornou-se essencial para as empresas, adquirindo, assim, um papel preponderante na competitividade dos produtos comercializados internacionalmente.

Silva<sup>52</sup> esclarece que para as empresas conseguirem se manter neste mercado com alto índice de competitividade e flexibilidade é necessário que se desenvolvam novas competências para conquistar e manter clientes.

A relação entre a empresa importadora e as empresas ou profissionais especializados é de total responsabilidade e confiança entre as partes, pois as exigências e obrigações que a legislação exige do importador são complexas e de responsabilidade do mesmo.<sup>53</sup>

O despachante aduaneiro, necessariamente, se envolve com as áreas fiscal, tributária e logística, bem como é responsável pelas seguintes funções:

- ✓ Preparação e emissão de documentos necessários para o desembaraço de mercadorias na exportação e importação;
- ✓ Pagamento de taxas e impostos;
- ✓ Verificação das tarifas existentes para a liberação da mercadoria que será importada ou exportada;
- ✓ Representação formal junto aos órgãos como Receita Federal, Ministério da Agricultura e Anvisa;
- ✓ Acompanhamento das vistorias físicas de mercadorias feitas por um fiscal da Receita Federal (este processo é conhecido como canal vermelho);
- ✓ Coordenação da entrega da mercadoria no estabelecimento do importador.

---

<sup>52</sup> SILVA, 2007, p. 208.

<sup>53</sup> LUDOVICO, 2013, p. 101-102.

Werneck acredita que é necessário ter uma grande familiaridade com as normas e leis que regem o comércio exterior brasileiro que é fundamental para a tranquilidade na realização das operações internacionais.<sup>54</sup>

David e Stewart<sup>55</sup>, mencionam que a operação é desenvolvida de acordo com cada cliente e situação, considerando todos os aspectos para obter maior agilidade e menores custos, a fim de garantir soluções rápidas e informações seguras para o seu negócio. O despachante aduaneiro tem um papel primordial nos processos de importação e exportação, visto que acompanha e executa todo o procedimento desde o embarque até a chegada da carga, e por vezes pequenos erros causam grandes prejuízos. Podemos citar alguns entraves no trâmite aduaneiro:

- ✓ As inflexibilidades das taxas de câmbio;
- ✓ Burocracias alfandegárias;
- ✓ Classificação de mercadorias (NCM/SH) de forma incorreta;
- ✓ Erro na emissão documental;
- ✓ Demora nos processos de desembarços alfandegários e liberação da carga;
- ✓ Irregularidades na pesagem ou fatores sanitários presentes nas inspeções de cargas nos portos;
- ✓ Custos adicionais com armazenagem por causa da ineficiência das operações;
- ✓ Mudanças na legislação do país de destino da carga.

#### **4.3 Relação do Brasil com Comércio de Logística Internacional**

Conforme explicitado, as relações de comércio exterior acabam extremamente prejudicadas pela inadequação das atividades logísticas, principalmente no concernente à armazenagem e transporte de produtos e matérias-primas. No caso do Brasil, são inúmeros casos que exemplificam com fidelidade a carência de infraestrutura para as operações logísticas.

Segundo observa Hara<sup>56</sup>

---

<sup>54</sup> WERNECK, 2013.

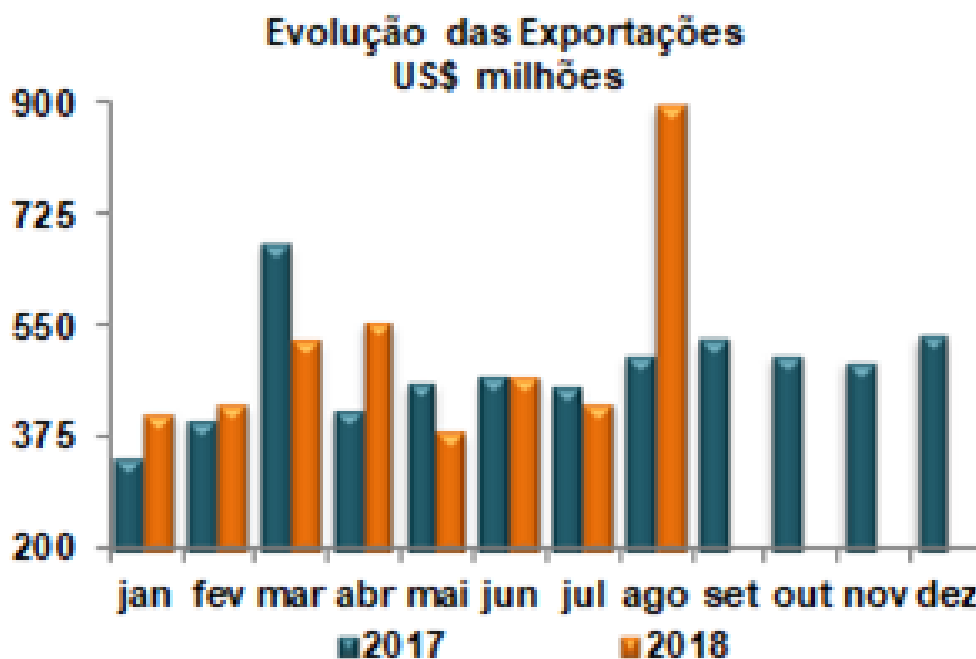
<sup>55</sup> DAVID; STEWART, 2010.

<sup>56</sup> HARA, 2011, p.23.

[...] a falta de infraestrutura das atividades logísticas que vem ceifando os lucros da agroindústria, dados os diversos gargalos encontrados, como, por exemplo, na falta de capacidade de armazenamento da propriedade rural, na deficiência dos corredores de exportação (rodovias em péssimo estado, ferrovias sucateadas, falta de integração hidroviária) chegando até à falta de infraestrutura da maioria dos portos nacionais (basta ver as filas gigantescas de até 100Km nos acostamentos de rodovias que ligam a alguns portos de exportação, na época de safra de soja) e, de modo estranho, recentemente houve falha de *containers* para acondicionamento da soja.

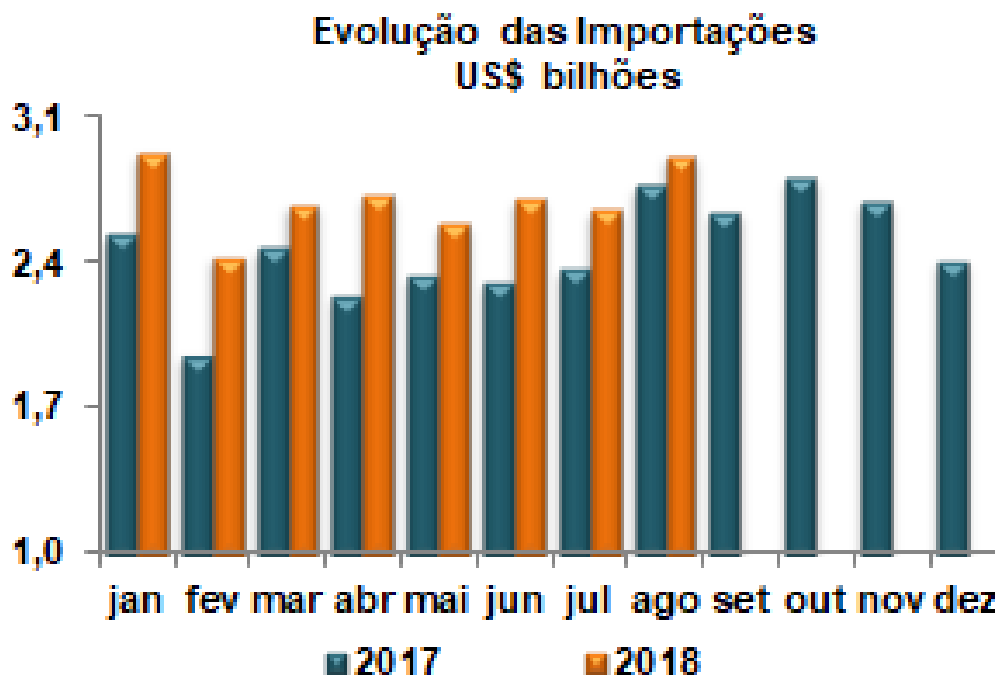
Considerando o cenário atual do comércio exterior e seu posicionamento mercadológico é possível verificar no gráfico a devida situação da importação e exportação e sua variação conforme a economia do país.

**Gráfico 1 - Evolução da Balança Comercial Brasileira Janeiro/Agosto x 2017/2018**



Fonte: ABIEE. Disponível em: <<http://www.abinee.org.br/abinee/decon/decon10.htm>>. Acesso em: 08 out. 2018.

Gráfico 2 - Evolução da Balança Comercial Brasileira Janeiro/Agosto x 2017/2018



Fonte: ABIEE. Disponível em: <<http://www.abinee.org.br/abinee/decon/decon10.htm>>. Acesso em: 08 out. 2018

O Brasil perde muito em eficiência na questão de gargalos burocráticos e administrativos. Um navio demora de quatro a cinco dias para ser liberado nos portos brasileiros. Nos melhores portos do mundo, os navios saem em menos de um dia.<sup>57</sup>

Com as mudanças que passam hoje os portos brasileiros, com a incorporação tecnológica que conduzem à utilização generalizada de contêineres, a expansão da automação das operações gera novas configurações dos centros logísticos. Com circuitos econômicos crescentes integrados em escala mundial, se faz necessário uma ordem logística que acelere o fluxo de bens no mercado globalizado.<sup>58</sup>

Destarte, a falta de sinergia e agilidade entre os sistemas alfandegários e os despachantes aduaneiros faz com que as mercadorias levem mais tempo do que o necessário para serem liberadas nos portos. A lentidão nos processos alfandegários,

<sup>57</sup> DIAS, Marco Aurélio P. **Logística, transporte e infraestrutura**. São Paulo, SP: Atlas, 2012, p.155.

<sup>58</sup> DIAS, 2012, p. 200-201.

assim como a demora nas inspeções de cargas nos portos acabam por gerar custos excessivos com armazenagem devido à ineficiência das operações.<sup>59</sup>

Portanto, conforme se observa, é necessário que haja um melhor entrosamento entre os operadores envolvidos nos processos logísticos a fim de agilizar os procedimentos e não prejudicar as transações comerciais relativas às exportações e importações. Esse é um dos caminhos a serem seguidos pela logística nacional para a conquista da confiança dos mercados internacionais. Dessa forma torna-se viável a expansão dos negócios internacionais, bem como a qualificação da logística para além das fronteiras nacionais.

#### *4.3.1 Legislação e gestão aduaneiras*

No controle aduaneiro, o órgão responsável é da Secretaria da Receita Federal (SRF) inerente ao Ministério da Fazenda. A SRF está distribuída em todo território nacional, com sede na capital federal e descentralizando nos respectivos estados, municípios e alfândegas compreendidas por portos, aeroportos e cidades fronteiriças. Entre as atribuições aduaneiras que correspondem à SRF, esta auditoria atua no recolhimento dos impostos por importadores, na conferência de documentos e mercadorias relacionadas à importação e exportação, controle de viagem de veículos utilizados no transporte internacional, acompanhamento e autorizações para empresas e profissionais de comércio exterior.<sup>60</sup>

Os portos brasileiros foram, inicialmente, regulamentados por meio da Lei de Modernização dos Portos, nº 8.630/1993, que visava a agilidade e competitividade para torna-los mais ágeis e competitivos no mercado internacional. Posteriormente a norma foi revogada pela Lei nº 12.815/2013, que passou a regulamentar a exploração direta e indireta pela União de portos e instalações portuárias, bem como sobre as atividades desempenhadas pelos operadores portuários.

Os despachantes aduaneiros, designados como representantes com capacidade legal perante às autoridades aduaneiras atuantes no despacho de mercadorias nos processos de exportação e importação, encontram-se regulamentados por diversas normas. Dentre elas:

---

<sup>59</sup> BOAVENTURA, Ricardo Soares. **Periódico de Pesquisas e Trabalhos de Conclusão de Curso**. Disponível em: <<http://200.131.117.11/sites/periodico/anais/periodico2017.pdf#page=37>>. Acesso em: 08 out. 2018.

<sup>60</sup> LUDOVICO, 2013, p. 125.

IN RFB nº 1.209, de 7 de novembro de 2011;  
IN RFB nº 1.273, de 6 de junho de 2012;  
ADE Coana nº 16, de 8 de junho de 2012 e alterações posteriores;  
Relação de despachantes aduaneiros em atividade presentes no Cadastro Aduaneiro conforme Instrução Normativa RFB nº 1.273/2012 (relatório gerado dia 07/08/2018).<sup>61</sup>

Segundo a legislação brasileira, a pessoa jurídica atuante no despacho aduaneiro necessita, primeiramente, credenciamento no Sistema Integrado de Comércio Exterior (Siscomex). Em caso de pessoa física o credenciamento pode ser feito por seu representado, caso seja credenciado ou mediante solicitação para a unidade da Secretaria da Receita Federal de despacho aduaneiro.

Com relação à observação do cumprimento das normas reguladoras no sistema de logística, verifica-se, em determinados grupos de importadores e exportadores, a existência de comentários oriundos da desinformação sobre os critérios de habilitação para as operações de Despacho Aduaneiro Expresso (Linha Azul), entre os quais:

A dificuldade no cumprimento das exigências requisitadas. Grande parte dos requisitos solicitados já são cumpridos pelas empresas, por suas próprias exigências de controles internos, pelo simples fato do cumprimento das leis vigentes e pela necessidade de controles gerenciais em suas cadeias de suprimentos internacionais. Dessa forma, o Linha Azul é um benefício natural para aqueles que cumprem a legislação;

A fiscalização de forma rigorosa e severa como penalidade, tendo todas as suas operações auditadas de forma implacável. A proposta da Linha Azul é exatamente o contrário, ou seja, alocar recursos da Receita Federal em fiscalizações das empresas que operem fora da regularidade. As empresas beneficiárias são vistas, sobretudo como confiáveis.<sup>62</sup>

O órgão responsável pela gestão aduaneira brasileira é a Receita Federal. Atualmente, encontra-se em desenvolvimento o Plano Nacional de Segurança Aduaneira (PNSA), objetivando combater irregularidades nos portos, aeroportos e fronteiras como, por exemplo, o contrabando. O plano prevê investimentos para a melhoria e modernização de equipamentos de conferência de cargas, bem como a vigilância das áreas alfandegadas. A intenção é de que através da transmissão de dados de informação, seja possível o controle de entrada e saída de pessoas, veículos, carga e descarga dos navios.

---

<sup>61</sup> SILVA, Larissa. **Despachantes Aduaneiros**. Disponível em: <<http://idg.receita.fazenda.gov.br/orientacao/aduaneira/importacao-e-exportacao/habilitacao/despachantes-aduaneiros>>. Acesso em: 23 out. 2018.

<sup>62</sup> VENDRAMINI apud MORINI; LEOCE, 2011, p. 111.

Uma das iniciativas da gestão aduaneira brasileira é desenvolver uma gestão integrada das fronteiras (IBM- *Integrated Border Management*), com integração dos órgãos de controle domésticos; e entre países vizinhos harmonizando procedimentos e integrando suas administrações aduaneiras. A gestão integrada deve prever a formação de dados comuns, com informações padronizadas, interface de dados e políticas de Comércio Exterior coordenadas.<sup>63</sup>

Assim, resta importante frisar a importância de se observar as normas reguladoras dos portos, bem como as regras e orientações de sua gestão, tanto a fim de evitar conflitos capazes de resultar em problemas para as partes envolvidas, como por exemplo, atraso na entrega, não liberação da mercadoria para embarque, multas e demais punições previstas na legislação. Conhecer e se atualizar sobre a normatização referente aos procedimentos do sistema de logística é passo fundamental para a efetiva concretização dos negócios.

#### 4.3.2 *Acordos Internacionais*

A introdução do Euro na Europa e as perspectivas de Formação de Área de Livre-Comércio das Américas (ALCA) deram aos acordos Internacionais social quanto econômica. No comércio internacional esses e outros acordos já fazem parte do mundo das negociações há algum tempo. As concordâncias trazem padronizações, simplificações, reduções de custos, regramentos e outras inúmeras contribuições para o comércio global.

Tais mecanismos trazem benefícios, uniformização e paridade entre importadores e exportadores dos países acordantes. Aqui no Brasil, no caso da importação, destaca-se a redução de impostos que, conseqüentemente, resulta em menor custo na aquisição de produtos vindos do exterior.

Importante ressaltar que os usos e costumes internacionais, muitas vezes, afastam-se das regras internas do comércio internacional, evidenciando a tendência de internacionalizar o direito relativo ao comércio internacional, sem que haja o afastamento do papel estatal. As regras de Direito do Comércio Internacional apresentam, ainda, diversas lacunas e não se mostram seguras, pois apresentam imperfeições decorrentes do seu expansivo e recente desenvolvimento.

---

<sup>63</sup> MORINI, 2011.



A autorregulação do comércio internacional tem oportunizado respostas jurídicas concretas para as necessidades do mercado. O conjunto normativo encontra-se cada vez mais numeroso. O comércio, contudo, requer um marco institucional, em caso de não ser viável a constituição de um determinado mercado mediante, apenas, de instrumentos econômicos.

O livre mercado implica reorientação dos poderes públicos, que passa a ocupar-se de assegurar a livre concorrência e a adequada prestação dos serviços públicos por empresas privadas. O equilíbrio entre o Estado e o mercado implica em um mercado eficaz e produtivo e em um Estado que não deve perder seu tradicional protagonismo.

As recentes crises financeiras internacionais mostram o colapso de um comércio internacional sem Estado. A globalização e a privatização na economia dificultam o surgimento de um sistema mundial autorregulado à margem dos Estados. A soberania nacional e o papel do Estado como ator das relações internacionais, contudo, têm diminuído progressivamente. As agências estatais independentes são criadas isentas de valoração ideológica e não possuem legitimidade representativa alguma. As instituições privadas de classificação de risco atuam à margem do Estado e vem ganhando crescente relevância.

As leis nacionais necessitam de harmonização e unificação pois apresentam-se inadequadas frente aos casos internacionais e há evidente disparidade entre elas. A harmonização é mais flexível e comporta aproximação de conceitos jurídicos. A unificação requer um texto único para regular determinado aspecto do comércio internacional. A unificação garante maior segurança jurídica nas relações comerciais.

Verifica-se que a Resolução da Organização das Nações Unidas - ONU – nº 2.102, de 20 de dezembro de 1965, define o Direito do Comércio Internacional e considera três elementos essenciais. Primeiramente, os textos emanados da ONU contêm uma série fixa de operações, entre elas a compra e venda internacional de mercadorias. Posteriormente, as normas são consideradas de Direito privado, dando-se ênfase ao caráter privativo. E, finalmente, a uniformidade jurídica busca evitar o conflito entre as leis.

Os atuantes principais do Direito do Comércio Internacional são empresas transnacionais fornecedoras de produtos e serviços. A elaboração de normas reguladoras deste tipo de comércio em particular, exigem certa flexibilidade e

agilidade por meio de organizações empresariais internacionais de natureza privada, uma vez que os Estados soberanos não conseguem acompanhar a velocidade dos negócios, acarretando em regras e normas ultrapassadas e ineficientes.

Um dos interesses em evidência por parte das empresas atuantes no mercado internacional é o de promover uma adequada política de proteção do consumidor, por meio de códigos de valores éticos, bem como de códigos voluntários de autorregulação elaborados por organizações consumeristas, como também pelo meio empresarial. Usualmente, tais códigos contêm normas de caráter programático para regular a conduta dos sujeitos participantes do comércio internacional. A principal característica de um código de conduta é a sua flexibilidade, uma vez que seu cumprimento não tem caráter obrigatório, tratando-se apenas de uma orientação.<sup>64</sup>

---

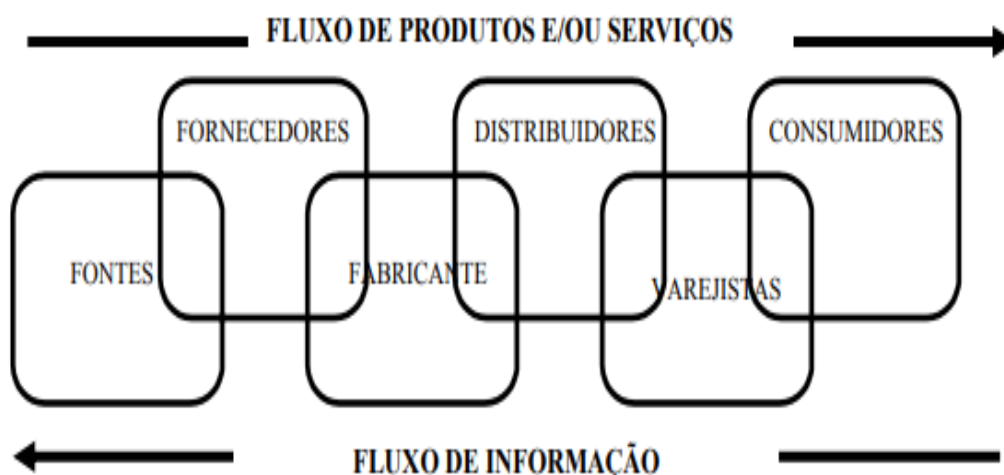
<sup>64</sup> BIJOS, Leila; OLIVEIRA, João Rezende Almeida; BARB, Leonardo Garcia. Direito do Comércio Internacional: Delimitação, características, autorregulação, harmonização e unificação jurídica e Direito Flexível. **Revista de Informação Legislativa**, ano 50, n. 197, p. 249-256, jan./mar. 2013. Disponível em: <<https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/496982/000991336.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 16 out. 2018.



## 5 RESPONSABILIDADE SOCIAL

O conceito de responsabilidade social empresarial vem sendo discutido e pesquisado exaustivamente no meio administrativo, porém, não tem havido muita interação entre esses estudos e o campo da logística. Ainda que ambos sejam áreas de conhecimento recentes, vêm trilhando caminhos distintos e autônomos no campo da pesquisa, o primeiro voltado para o gerenciamento interno e o segundo para o gerenciamento externo.

No entanto, o atual arranjo sistêmico exigido das empresas requer, também, um novo entendimento acerca da responsabilidade social. Há de se olhar para além do fabricante e suas políticas sociais e voltar-se para toda a cadeia produtiva a que pertence.



**Figura 1 - Modelo de cadeia de relacionamento**

Fonte: ANPAD. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/eneo2002-10.pdf>>. Acesso em: 02 out. 2018.

Não há como classificar uma empresa como socialmente responsável se o seu fornecedor, por exemplo, atua de forma ambientalmente agressiva e irresponsável ou pratica condutas antiéticas, bem como se o seu distribuidor tem atitudes preconceituosas ou não oferece condições mínimas de segurança para seus funcionários. Podemos tomar como exemplo campanhas de boicote a produtos que infringem as regras do comportamento social responsável, como a que vem

sofrendo a Nike por diversas organizações não governamentais no mundo inteiro, em protesto às condições de trabalho apregoadas pelos seus fornecedores.<sup>65</sup>

A responsabilidade social aborda, no sistema logístico, o entendimento de que as atividades são interdependentes e operam segundo a teoria de sistemas. Essa teoria trabalha com a ideia de que a otimização das partes não significa, necessariamente, a otimização do todo. A legitimação do produto socialmente responsável é dada pelo consumidor final, devendo, portanto, ser todo o ciclo produtivo construído de forma sustentável a fim de atingir esse objetivo.

Qualquer etapas, procedimento ou parte envolvida na cadeia pode prejudicar a imagem do produto. Assim, qualquer vício ocorrido durante o processo produtivo, desde a forma utilizada na extração de matéria-prima até as práticas de venda utilizadas pelos varejistas podem prejudicar o conceito de produto socialmente responsável.

Wood Jr. e Zuffo enfatizam

As organizações estão deixando de ser sistemas relativamente fechados para tornarem-se fontes fabricantes, varejistas, fornecedores, distribuidores, consumidores, fluxo de produtos e/ou serviços, fluxo de informação, sistemas cada vez mais abertos. Suas fronteiras estão se tornando mais permeáveis e, em muitos casos, difíceis de identificar.<sup>66</sup>

No processo produtivo, ou subsistema de fabricação, a empresa transformadora deverá gerir seus processos internos aproximando as fronteiras funcionais com questões ligadas à responsabilidade social, de forma a exigir dos *stakeholders* uma continuidade das políticas delineadas. Nesse sentido, as áreas de vendas, marketing e manufatura devem estar atentas às imposições dos clientes quanto às variáveis éticas, sociais e ambientais do produto, reivindicando aos distribuidores e varejistas tal postura de atuação. As áreas de compra, pesquisa e desenvolvimento e distribuição/despacho devem atuar na integração de suas políticas com as atividades e processos dos fornecedores.<sup>67</sup>

Uma relevante dúvida que as pessoas enfrentam atualmente é a falta de socialização, específica da sociedade atual. As instituições tradicionais da sociedade, principalmente a família e as instituições de ensino estão fragilizadas em

<sup>65</sup> BBC BRASIL. **ONG acusa Nike e Adidas de explorar trabalhadores**. Disponível em: <[https://www.bbc.com/portuguese/economia/020307\\_nikeml.shtml](https://www.bbc.com/portuguese/economia/020307_nikeml.shtml)>. Acesso em: 31 mar. 2019.

<sup>66</sup> ALIGLERI, Lilian Mara *et al.* **Responsabilidade Social na Cadeia Logística**. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/eneo2002-10.pdf>>. Acesso em: 02 out. 2018.

<sup>67</sup> ALIGLERI, Lilian Mara *et al.* **Responsabilidade Social na Cadeia Logística**. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/eneo2002-10.pdf>>. Acesso em: 02 out. 2018.

seu poder de repassar valores e regras culturais de concordância social. Dessa forma, a ética, enquanto reflexão crítica e formação pessoal é fundamental para o futuro da humanidade.

Podemos considerar alguns importantes tópicos a serem observados na orientação dos futuros estudos no campo da ética empresarial, tais como:

- Refletir sobre a responsabilidade social das empresas;
- Aprofundar a visão ética enquanto formadora de “empresas cidadãs”;
- Desvendar o papel da ética no mundo empresarial;
- Analisar as relações existentes entre a ética e o universo dos negócios, bem como as relações entre ética e a prática comercial-lucrativa;
- Rever o papel das empresas com o futuro do planeta, assim como aprofundar as relações éticas individuais e coletivas.

Segundo Leisinger apud Transferetti<sup>68</sup>, nos últimos vinte e cinco anos as empresas adquiriram direitos e deveres que antigamente só eram atribuídos às pessoas físicas. Dentre eles, podemos citar os seguintes:

- Empenhar-se e engajar-se a curto e longo prazo pelo bem da empresa;
- Cuidar com responsabilidade da segurança e previdência de colaboradores;
- Levar em conta da maneira mais ampla possível os interesses do meio ambiente;
- Levar em conta da forma mais ampla possível os desejos dos consumidores;
- Produzir e oferecer os preços razoáveis que sejam úteis, seguros, saudáveis e, sob o aspecto qualitativo, os melhores possíveis;
- Criar ou pelo menos manter vagas de trabalho;
- Engajar-se em favor do contexto social, apoiar as comunidades e assumir responsabilidade social em medida cada vez maior;
- Levar em conta os interesses de curto e longo prazo dos acionistas da empresa.

A ética, no mundo dos negócios, cumpre a importante função de formador de cidadãos responsáveis, enaltecendo a responsabilidade como espírito

---

<sup>68</sup> LESINGER apud TRANSFERETTI, 2011, p. 54-55.

empreendedor. Através da crítica social e comportamental, torna-se indispensável para o desenvolvimento social.

Observam-se algumas medidas que vêm sendo tomadas no sentido de uniformizar a orientação da conduta responsável perante o cenário comercial internacional. Um exemplo disso é o esforço que vem sendo praticado pelas entidades reguladoras internacionais para integrar as empresas aéreas às iniciativas contra o aquecimento global. Trata-se de um tema complexo, uma vez que envolve tanto legislação e instâncias reguladoras de âmbito nacional, como também ações coordenadas de alcance mundial.

Atualmente, no âmbito do objetivo estratégico da Organização da Aviação Civil Internacional (OACI) relacionado com o meio ambiente, estão previstas medidas prioritárias como limitar ou reduzir, em escala mundial, o número de pessoas atingidas significativamente pelos níveis de emissão de ruído pelas aeronaves sobre a qualidade local do ar e reduzir as repercussões dos gases de efeito estufa do clima mundial.

Outra importante colaboração é a disposição da Organização da Aviação Civil Internacional – OACI - de colaborar com as organizações mundiais envolvidas com questões relacionadas ao meio ambiente, em especial, com a Convenção das Nações Unidas sobre Mudanças Climáticas, no que diz respeito aos impactos das contribuições do transporte aéreo.

De acordo com Barat apud Transferetti<sup>69</sup>, o transporte aéreo mundial tem sido, portanto, objetivo de uma importante transformação no que se refere à evolução do mercado e à crescente importância da regulação. O resultado tem sido maior convergência dos aspectos econômicos, de segurança, da responsabilidade social e da preservação ambiental. A Organização da Aviação Civil Internacional (OACI) é reconhecida internacionalmente como a organização capaz de regular a segurança aérea e os padrões ambientais. O mandato concedido à OACI sobre o protocolo de Kyoto, de 1997, com relação às emissões de gases causadores do efeito estufa e à adoção da convenção de Montreal de 1999, a respeito das implicações de segurança de linhas aéreas “virtuais” e da utilização em terra do *outsourcing*, mostra a sua importância no âmbito da aviação civil internacional e a

---

<sup>69</sup> BARAT apud TRANSFERETTI, 2011, p. 57-58.

necessidade de subordinar muitos aspectos das ações reguladoras nacionais em um amplo “guarda-chuva” global.

Assim, a ética estabelece responsabilidades que incluem tudo que diz respeito à existência humana. Dentre essas responsabilidades, a ênfase se dá na preservação da vida na terra que se torna cada vez mais urgente. É necessária uma profunda compreensão das relações sociais no cenário mundial atual para assimilar e assumir os compromissos morais necessários para evitar ou pelo menos, amenizar futuras catástrofes capazes de impedir a vida humana neste planeta.

Em virtude do intenso processo de globalização e do crescente aprimoramento tecnológico mundial, nos parece imperativo a determinação de uma conduta ética em níveis realmente universais, nas relações entre os seres humanos e o meio ambiente, passando pelo mundo das empresas. O século XX centralizou esses procedimentos no homem, com filosofias e políticas que pareceram esquecer a importância da natureza e de um meio ambiente saudável até para o próprio ser humano, visto que é parte integrante e indissociável da natureza.<sup>70</sup>

Notadamente, o desenvolvimento industrial no final do século XIX na Europa e nos Estados Unidos fez despertar a necessidade do aperfeiçoamento dos princípios organizacionais tradicionalmente conhecidos, da mesma maneira que expandiu o desenvolvimento capitalista nas primeiras décadas do século seguinte, resultando no surto industrial vivenciado atualmente. Foi exatamente após este surto que surgiram os primeiros esboços sobre trabalhos relativos aos efeitos da poluição gerada por minas e fábricas, tratados, inicialmente, sob o enfoque básico da saúde dos trabalhadores.

É nesse ambiente que se torna possível o aparecimento das organizações conhecidas como Escola das Relações Humanas. Nelas, defendia-se o pressuposto de que as organizações não poderiam ser as máquinas, conforme definidas pela Escola Clássica. Todavia, não existia uma quebra total com os princípios clássicos, e é nesta época que surge a preocupação com a responsabilidade social no contexto das organizações. São desse período as primeiras preocupações da comunidade com a degradação ambiental provocada pela ação humana em todo mundo. Iniciava-se a consciência das implicações das atividades produtivas sobre os seres

---

<sup>70</sup> TRASFERETTI, 2011, p. 57-58.



vivos e o meio ambiente, em relação à qualidade do ar, do solo, das águas e conservação dos recursos naturais.<sup>71</sup>

Na década de 90, surge o conceito de desenvolvimento sustentável consolidado a partir da constatação de que os sistemas naturais do planeta são limitados para absorver os efeitos da produção e de consumo. Com o crescimento populacional ao redor do globo, bem como o crescimento desenfreado do consumismo e a falta de consciência ecológica de grande parte da população evidenciou a inviabilidade de manter-se políticas causadoras de danos ambientais irreversíveis. Surge daí a necessidade de se pensar em um sistema de produção capaz cumprir a obrigação de preservar a base ecológica necessária para o desenvolvimento econômico mundial.

A partir do surgimento da necessidade de fazer mudanças possibilitou o aparecimento das mais diversificadas abordagens objetivando solucionar as crises organizacionais. O novo cenário caracteriza-se pela rígida postura dos clientes, voltada à expectativa de interagir com instituições éticas, com reconhecida imagem no mercado, com atuação ecologicamente responsável.

Complementarmente, a globalização da economia, a universalização de problemas ambientais, a ação organizada de grupos ambientais e de consumidores, os programas de selo verde como iniciativa governamental, ou não, e as respostas organizadas de setores econômicos (normas e critérios próprios) marcam a primeira década do século XXI.<sup>72</sup>

## 5.1 Responsabilidade moral e as empresas de logística internacional

Uma organização eficiente é medida, predominantemente, pela sua capacidade de definir estratégias, de criar estruturas, de tomada de decisões que visem a otimização de seus resultados. Os conceitos de produção em massa e padronização tornaram-se ultrapassados. As organizações modernas sobrevivem baseadas na informação e atualização frente às demandas do mercado. Os clientes passaram a ser o centro da organização e, conseqüentemente, a cadeia de produção e os processos administrativos se adaptaram para satisfazer suas exigências. A partir dessa mudança de foco, as organizações voltaram-se para uma

---

<sup>71</sup> TACHIZAWA, Takeshy. **Gestão Ambiental e Responsabilidade Social Corporativa**. 8. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2015. p. 24.

<sup>72</sup> TACHIZAWA, 2015, p. 25-27.

integração de funções entre empresas e produtores aptas a satisfazer a exigência evidente dos consumidores por uma prática e responsabilidade morais.

Nesse sentido, a responsabilidade moral tem como um de seus elementos a responsabilização dos indivíduos por sua conduta. Atos considerados morais são aqueles que podem responsabilizar a pessoa por aquilo que ela se propôs a realizar, bem como pelos resultados provenientes do ato e suas consequências. Assim, a responsabilidade moral tem relação direta, necessariamente, com a liberdade humana, uma vez que é a liberdade que possibilita o indivíduo fazer escolhas e responsabilizar-se por elas.

Há de se ter cautela ao julgar a moralidade dos atos, pois não se pode classifica com base, única e exclusivamente, em normas e regras de ação. É necessário examinar o contexto, de forma sistêmica, no qual se deu o ato. Só assim é possível detectar as reais circunstâncias contextuais e verificar a possibilidade de julgar a responsabilidade moral.

Segundo Aristóteles apud Vazquez, existem duas condições fundamentais para a moral:

- ✓ Que o sujeito não ignore nem as circunstâncias nem as consequências da sua ação, ou seja, que o seu comportamento possua um caráter consciente;
- ✓ Que a causa de seu ato esteja nele próprio e não em outro agente que o force a agir de certa maneira, contrariando a sua vontade, ou seja, que sua conduta seja livre.<sup>73</sup>

A coação externa é um fator a ser considerado, uma vez que o indivíduo coagido não tem o controle dos seus atos e, nessa situação, as suas decisões não são tomadas embasadas em sua autonomia da vontade, mas sim pelo medo ou ameaça sofridos. Dessa forma, sua conduta não é passível de responsabilização. Na visão de Aristóteles, a coação externa pode provir, não de algo que force a pessoa agir contra sua vontade, mas de alguém que, consciente e voluntariamente, a obriga realizar um ato que não deseja. Vendo assim, a responsabilidade moral, a liberdade e necessidade estão interligadas no ato moral. Conclui-se que o conhecimento e a liberdade juntos permitem falar legitimamente de responsabilidade.<sup>74</sup>

---

<sup>73</sup> VAZQUEZ, 2013, p. 109-110.

<sup>74</sup> VAZQUEZ, 2013, p. 109-110.

Partindo desse raciocínio e trazendo esse entendimento para o mundo empresarial, pode-se verificar que a prática moral responsável das organizações pode, muitas vezes, esbarrar na burocracia e em legislações defasadas que não condizem com o ímpeto de ter uma postura correta.

É preciso analisar, com muita parcimônia, o sistema operacional que envolve as negociações internacionais e as atividades logísticas, pois, como já mencionado, diferenças culturais, legislativas e organizacionais podem coagir e interferir na conduta de uma organização, gerando conflitos não intencionais.

A responsabilidade moral de uma empresa, como já dito, não depende somente de sua atuação, mas de todos os envolvidos em sua cadeia de produção. Assim, uma empresa pode acabar sendo responsabilizada pela conduta imoral e irresponsável de um de seus parceiros. Por essa razão, a busca pela informação, o entendimento internacional acerca das normas convencionas e o cuidado nas relações em todos os campos do processo produtivo são essenciais ao cultivo da prática responsável.

## 5.2 Ética e responsabilidade social

A ética estabelece responsabilidades nos direitos e deveres como parte da convivência e entre elas, a preservação da vida na terra torna-se a mais urgente. Em virtude da globalização e do crescimento tecnológico, a conduta ética se torna universal nas relações entre os seres humanos e traz a responsabilidade social para o mundo das empresas.<sup>75</sup>

O desenvolvimento sustentável vem ganhando, nos últimos tempos, força no mercado logístico. A responsabilidade social no mercado logístico relacionado à sustentabilidade tem sido muita discutida nos meios corporativos. Há uma evidente intenção por parte das organizações logísticas de se tornarem, o que denominam-se “empresas cidadãs”<sup>76</sup>, que, inclusive, tem se tornando um item elementar para conquistar o novo consumidor, como o brasileiro, por exemplo, diante da crise financeira enfrentada pelo país.

A responsabilidade social deriva dos impactos causados pela cadeia de produção na comunidade que a cerca. Assim, uma gestão socialmente responsável

---

<sup>75</sup> TRASFERETTI, 2011, p. 57-58.

<sup>76</sup> É um programa instituído por Lei criado inicialmente para prorrogar licença maternidade, sendo ampliado posteriormente para licença paternidade mediante a concessão de incentivo fiscal.

visa à conscientização da importância entre os impactos sociais gerados tanto interna como externamente. Já a responsabilização social pode ser descrita como a resposta que se dá em relação às atitudes que geram consequências à vida das pessoas.

A responsabilização social pode ser dividida em três categorias:

- 1) Responsabilidade corporativa: é aquela que relaciona as atitudes da empresa ao meio em que está inserida. São as formas de se relacionar com o meio ambiente, com a saúde, com o transporte, a economia e outras atividades locais. O objetivo é gerar benefícios mútuos entre comunidade e empresa, o que muitas vezes é feito com a criação de programas sociais;
- 2) Responsabilidade empresarial: tem ligação direta com a gestão interna do negócio e possui uma administração ética que preza pela transparência das informações;
- 3) Responsabilidade ambiental: tem relação com o conceito de sustentabilidade e se relaciona diretamente com a logística reversa, também reúne as políticas criadas pela empresa para preservação do meio ambiente.<sup>77</sup>

Agir de maneira socialmente responsável tornou-se um nicho de mercado que pode ser atraente para algumas empresas, embora não para todas, pois é um tipo de decisão que leva em consideração o posicionamento estratégico das empresas.<sup>78</sup>

Por outro lado, há um forte questionamento sobre as motivações das empresas em suas ações de Responsabilidade Social Corporativa (RSC), suscitando dúvidas sobre as suas verdadeiras intenções e propósitos, bem como quanto aos efeitos dessas mesmas ações.<sup>79</sup>

### 5.3 Responsabilidade Social Corporativa (RSC)

No país berço da literatura sobre RSC, os EUA, o surgimento da moderna corporação trouxe também preocupações éticas sobre a sua gestão, tanto que no final do século XIX surgem os primeiros relatos documentados sobre o questionamento das relações entre a empresa e a sociedade.<sup>80</sup>

---

<sup>77</sup> VASCONCELOS, Isabella Francisca Freitas Gouveia de; ALVES, Mario Aquino; PESQUEUX, Yvon. Responsabilidade social corporativa e desenvolvimento sustentável: olhares habermasianos. **Rev. adm. empres.**, São Paulo, v. 52, n. 2, p. 148-152, Apr. 2012. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75902012000200002&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902012000200002&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 23 set. 2018.

<sup>78</sup> VASCONCELOS; ALVES; PESQUEUX, 2012.

<sup>79</sup> VASCONCELOS; ALVES; PESQUEUX, 2012.

<sup>80</sup> VASCONCELOS; ALVES; PESQUEUX, 2012.

Porém, em 1919, a Suprema Corte do Estado de Michigan, nos EUA, julgou o caso *Dogde vs. Ford Motor Company*, favoravelmente ao pleito dos irmãos Dodge, acionistas minoritários que acusavam Henry Ford de reinvestir na empresa, beneficiando consumidores e empregados à custa dos acionistas. O episódio criou jurisprudência que fortaleceu o paradigma da economia neoclássica da atividade das empresas restrita ao exercício de sua função econômica: maximizar o ganho dos acionistas.<sup>81</sup>

Na época, as poucas vozes que debatiam a função social da empresa e os limites éticos dos gestores o faziam com base na generalização do modelo de grande empresa de capital aberto e controle acionário disperso.

Uma exceção foi Chester Barnard, em *The Function of the Executive* (1938), ao defender que executivos deveriam criar códigos de conduta ética nas empresas e suscitar um clima favorável ao "florescimento de condições morais" na condução dos negócios.<sup>82</sup>

Décadas depois, respaldado pela visão da economia neoclássica da teoria da firma, Milton Friedman (1970) sacramentaria a ideia de que a única responsabilidade social da empresa é gerar lucro, reduzindo a responsabilidade dos gestores à maximização dos ganhos dos acionistas.

Em resposta às demandas da Assembleia Geral das Nações Unidas, publicou-se, em 1987, o *Relatório Brundtland*, que definiu novas bases para o desenvolvimento, listando as políticas e comportamentos necessários para permitir que o planeta se desenvolva dando igual importância às práticas econômicas, ambientais e sociais. A expressão "desenvolvimento sustentável" (DS) derivou desse relatório, assim como a sua definição que diz que o desenvolvimento sustentável procura satisfazer as necessidades da geração atual, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazer as suas próprias necessidades.<sup>83</sup>

As práticas de Responsabilidade Social Corporativa, hoje em dia, são parte integrante das principais preocupações governamentais, das populações e, principalmente, dos gestores corporativos. Com efeito, essas práticas constituem a melhor orientação para os diferentes atores agirem numa sociedade globalizada.

---

<sup>81</sup> VASCONCELOS; ALVES; PESQUEUX, 2012.

<sup>82</sup> VASCONCELOS; ALVES; PESQUEUX, 2012.

<sup>83</sup> VASCONCELOS; ALVES; PESQUEUX, 2012.

Os desdobramentos do conceito de Responsabilidade Social Corporativa, principalmente com a incorporação da dimensão do Desenvolvimento Sustentável, ampliam a necessidade de analisar as práticas organizacionais nas empresas, seja pelo olhar de suas motivações éticas, seja pelo olhar dos efeitos que dessas práticas refletem nos *stakeholders*.



## 6 ANÁLISE DE CASOS EMPÍRICOS

Para ilustrar melhor a temática abordada no presente estudo, baseado na metodologia empregada por MARCONI e LAKATOS<sup>84</sup>, por DEMO<sup>85</sup> e ainda, GIL<sup>86</sup>, apresento casos práticos em que atuei em uma abordagem como observador participante, durante a experiência profissional que obtive ao longo de quinze anos atuando no mercado de logística internacional.

Não é raro, nesse meio, deparar-se com atitudes carentes de ética, eivadas de vícios, ganância, irregularidades e comportamentos imorais.

O primeiro caso, inclusive, serviu de case para alguns estudos de graduação.

No ano de 1998, uma companhia aérea nacional recomendou os serviços de minha empresa a um empresário francês, que aqui chamaremos de Sr. R., para auxiliá-lo em seus negócios com o Brasil. O Sr. R. era proprietário de uma empresa, que chamaremos de *Interconnection*, de grande relevância na distribuição na Europa de *fraise in natura*, no caso, morangos frescos. A *Interconnection*, além de comercializar a produção local atuava, também, na importação do produto de onze países, abastecendo as grandes redes de supermercado e confeitarias europeias.

O maior interesse do Sr. R. era encontrar formas de importar morangos no período de entressafra europeia que ocorria entre a segunda quinzena de outo e a segunda quinzena de dezembro, uma vez que não havia disponibilidade de morangos *in natura* de produtores europeus.

Para que isso pudesse ocorrer, era necessário encontrar, aqui no Brasil, produtores capacitados e com frutas de qualidade, além de um serviço logístico específico para esse tipo de produto, devido à fragilidade e perecibilidade do morango.

Na época, iniciamos o trabalho com um dos maiores produtores do estado, bem como do Brasil, a empresa que chamaremos de Sleide, localizada no interior do Rio Grande do Sul.

---

<sup>84</sup> MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2012.

<sup>85</sup> DEMO, Pedro. **Pesquisa e Construção de Conhecimento**: metodologia científica no caminho de Habermas. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 2009.

<sup>86</sup> GIL, Antônio Carlos. **Metodologia do Ensino Superior**. São Paulo: Atlas, 2012.



O início dos embarques coincidiu com o período em que a companhia aérea que indicou meus serviços inaugurou uma rota com voos diretos de Porto Alegre à Paris, o que facilitou muito a logística de transporte. À época, as frutas eram exportadas sem nenhum tipo de controle de temperatura e, por isso, experienciamos diversos problemas.

Nos primeiros embarques atingimos o padrão de qualidade exigido pelo cliente, porém, logo em seguida, surgiram problemas de qualidade nas frutas enviadas. O fornecedor passou a colocar frutas de qualidade inferior no fundo das embalagens que eram cobertas pelas frutas selecionadas, dando a impressão, na inspeção de qualidade de que estavam de acordo com o padrão exigido.

Assim, essa prática acabou afetando o bem sucedido negócio. Indagado o fornecedor sobre a prática enganosa, em resposta, foi afirmado que, devido ao aumento de consumo no mercado interno, era mais interessante vender as frutas selecionadas por aqui por sua maior lucratividade.

Para o Sr. R. essa foi uma atitude inadmissível, que a considerou antiética e, na visão do cliente, houve a quebra do acordo. Foram realizadas inúmeras reuniões com o produtor e as famílias que laboravam em sua fazenda e, por fim, chegou-se a um consenso em relação à qualidade exigida e o retorno financeiro esperado. Da mesma forma, houve o comprometimento por parte destes em manter o acordo, principalmente, após ressaltar as considerações de que se trata de um excelente mercado e como bom retorno financeiro. O negócio com a fornecedora Sleide perdurou por cerca de seis anos, até que houve a dissolução da empresa e, obrigatoriamente a parceria se encerrou.

Após o encerramento das exportações com a Sleide, fomos em busca de produtor com potencial para fornecer com qualidade a quantidade requerida pelo cliente. Iniciamos o trabalho com Sr. K., produtor da cidade de Araucária, localizada no estado do Paraná. Essa parceria durou cerca de cinco anos.

Após esse período, a Europa desenvolveu uma variedade de morangos que podia ser produzida no período entressafra o que acabou inviabilizando a exportação de morangos brasileiros.

Um dos fatores fundamentais para sucesso obtido na exportação de morangos frescos para a Europa foi a logística desenvolvida pela empresa Millenium Global Logistics, da qual eu era diretor. Devido à sensibilidade do produto, a variação de temperatura acelerava o processo de amadurecimento da fruta e,

consequentemente, a redução da sua vida útil. Sendo assim, desenvolvemos uma logística utilizando containers refrigerados, específicos para aeronaves, os quais eram locados por uma empresa, que chamaremos de *Contain*, na época, a única no mundo, com equipamentos homologados para aeronaves.

Devido ao sucesso por nós obtido, nos primeiros anos, surgiram outros produtores concorrentes, os quais utilizavam empresas de logística concorrentes. No entanto, essas não utilizavam os equipamentos refrigerados devido ao alto custo de aluguel.

À época, a Millenium Global Logistics tinha um contrato com a *Contain* que contemplava a colocação de dez containers durante o período de envio dos morangos para Europa. Eram enviados, em média, de dois a três containers por dia para Paris. O fato de os voos serem diários e diretos possibilitava a logística de utilização reversa dos equipamentos refrigerados. Por se tratar de produtos perecíveis, os embarques ocorriam até mesmo nos finais de semana.

Em determinada situação, em um domingo à tarde, ao chegar no terminal de carga de exportação do aeroporto Salgado Filho, me deparei com embarque de frutas da agência de carga concorrente, utilizando os equipamentos locados pela minha empresa, para envio das suas mercadorias. Infelizmente, esse fato se procedeu por intermédio de um funcionário da companhia aérea juntamente com o concorrente, onde ambos agiram de forma nada ética. Por óbvio os agentes infratores foram responsabilizados e sofreram as penalidades cabíveis.

Outro caso que nos permite visualizar a prática antiética no meio logístico ocorreu, também com a minha empresa, em meados de 2010. A *Millenium Global Logistics* foi contatada por um de seus parceiros que lhe propôs a prestação de serviço referente a um desembaraço aduaneiro para uma grande empresa de ferramentas gaúcha. De início, os funcionários da Millenium estranharam o súbito interesse de uma empresa de tamanho porte pelos nossos serviços, pois como é sabido, grandes empresas possuem despachantes aduaneiros exclusivos, cuidando de suas contas.

Diante da desconfiança fui averiguar melhor a situação, foi então que tive a informação, através de um funcionário da Receita Federal, de que havia investigações acerca das operações realizadas por esta empresa.

Conforme relatado na época, pelo órgão governamental, esta organização possuía inúmeras mercadorias distribuídas em diversos recintos aduaneiros como

porto de Rio Grande, porto de Itajaí-SC, aeroporto de Porto Alegre, bem como na fronteira rodoviária de Uruguiana.

As mercadorias estavam retidas e encontravam-se no chamado canal cinza, onde ficam produtos investigados por diversas suspeitas de irregularidades como subfaturamento, desclassificação e sonegação tributárias entre outras. À época a empresa sofria uma verificação *in loco*, que consiste na investigação por agentes da Receita Federal brasileira no local de origem do fornecedor, a fim de comprovar as informações fornecidas na documentação apresentada no procedimento de despacho aduaneiro.

No caso em tela, restaram comprovadas as irregularidades, quais sejam desclassificação do produto, subfaturamento e, conseqüentemente, sonegação de tributos. A empresa restou indiciada e sofreu penalizações pecuniárias de significativa monta.

Após o ocorrido, sabe-se que os sócios constituíram nova empresa com o intuito de permanecerem praticando atos ilegais. Infelizmente, esta prática ocorre com certa frequência no meio das organizações. Por condutas dessa natureza, empresas que tentam manterem-se competitivas acabam sendo prejudicadas, uma vez que aquelas que cometem irregularidades perante o fisco acabam beneficiando-se da redução de custos derivada da sonegação de impostos.

Esse é um bom exemplo para vislumbrar os efeitos negativos da irresponsabilidade social derivada da conduta antiética. A sonegação tributária prejudica a sociedade como um todo, uma vez que se deixa de aplicar e investir os recursos sonegados em serviços de primeira necessidade como hospitais, escolas, segurança entre outros. Fica evidente, então, a ocorrência do reflexo que uma ação irresponsável causa em todos os indivíduos que dela participam.

Conforme os cases apontados, verifica-se a cultura nacional de tentar burlar os mecanismos de controle e driblar a tributação, tudo para que se obtenha maior competitividade nos lucros. Porém, conforme já dito, a lucratividade deve andar ao lado das condutas éticas por razões que vão muito além dos benefícios financeiros.

Assim, conclui-se que as práticas corretas levam a uma conduta ética que deve estar inserida na estrutura organizacional, principalmente das empresas de logística internacional, uma vez que é a partir dela que expõe a qualidade e responsabilidade nos serviços brasileiros.

A luz dos princípios éticos em suas práticas e ações é o que ordenará as empresas de logística internacional, para se manterem no mercado e serem reconhecidas por sua conduta desse modo com mais capacidade para se perenizar.

No setor de logística internacional esta prática se faz ainda mais necessária, uma vez que é ela responsável por cruzar as fronteiras e viabilizar os negócios internacionais. É, por assim dizer, a porta de entrada e saída de um país. Dalí que se tem as primeiras impressões do lugar com o qual se está negociando e, no caso do Brasil, se torna ainda mais relevante.

A internacionalização econômica e a globalização comercial têm seguido a tendência mundial no sentido de se observar mais atentamente a responsabilidade social frente aos infortúnios da sociedade, bem como a necessidade de preservar o meio ambiente. Não é mais possível atuar no comércio exterior sem observar padrões de conduta e comportamento éticos, cada vez mais exigido em todos os setores que atingem a humanidade.

Observa-se que a integralização global e a internacionalização econômica abriram vistas à necessidade de se atentar para as práticas de responsabilidade social. Hoje, mais do que nunca, os consumidores estão voltados ao consumo de produtos e marcas que comprometam-se com as causas relativas ao meio ambiente. Chegou-se a conclusão de que é iminente a necessidade de cuidarmos do planeta, sob o risco de colocar a existência da humanidade em perigo.

Nesse sentido, empresas, organizações, governamentais e a população em geral, a nível mundial, têm se atentado para o controle do desperdício, para os meios de produção com menor impacto ambiental e para práticas de revitalização da natureza. Por todas essas razões, cresce a demanda e exigência do mercado consumidor por produtos sustentáveis.

A globalização, de certa forma, abriu os olhos dos indivíduos para a consciência do fato de que a ação de uma só pessoa acaba por impactar todas as outras do planeta. Da mesma forma, as práticas adotadas por uma empresa ou por um conjunto delas acabam gerando reflexos, tanto as boas quanto as más, em toda a comunidade que a cerca.

Não só pelo fato de manter-se no competitivo mercado atual, as empresas devem objetivar ter seus nomes, marcas e produtos associados à ética, o respeito, a solidariedade e suas virtudes derivadas para obterem o reconhecimento de que estão colaborando para um mundo melhor.

Imprescindível, então, utilizar a porta de contato externo para aprimorar e aperfeiçoar as práticas comerciais para ressaltar o valor e qualidade dos serviços que somos capazes de oferecer. Tem-se que a aplicação dos conceitos éticos em cada pequeno procedimento da cadeia de produção e consumo é o caminho para a construção de uma estrutura organizacional baseada na ética e na conduta moral, capaz de atuar de forma responsável perante a sociedade e retribuir os benefícios obtidos através da construção de uma imagem de confiança e responsabilidade.

Não basta, porém que essa imagem seja atribuída ao nome, marca ou produto da empresa, é necessário que esta, de fato, a vivencie interna e externamente. As relações construídas sobre os pilares da ética devem iniciar no trato com seus funcionários, na aquisição da matéria-prima, nas relações de consumo, na responsabilidade social, na consciência da importância da arrecadação tributária correta, no atendimento aos clientes e em todos os setores envolvidos no comércio exterior.

Desse entendimento, surge a necessidade da aplicação do conceito ético em todos os setores da gestão de uma empresa de logística internacional brasileira. É consabido que o conceito internacional referente ao Brasil encontra-se bastante desgastado. Muito se deve aos recentes e constantes escândalos acerca da política nacional. Mas nem só por isso, infelizmente a imagem que o país passa para o mercado internacional é a de um povo irresponsável e antiético. Frequentemente, negociações e transações internacionais que envolvem o Brasil acabam prejudicadas pela falta de uma postura correta por parte dos brasileiros.

## 7 CONCLUSÃO

Em virtude do que foi apresentado no estudo, verifica-se que a elaboração de um código com padrões éticos definidos pelas empresas de logística internacional é de suma importância para que consigam se manter em um mercado competitivo e globalizado. Essas orientações devem ser transparentes, claras e com o objetivo de melhorar a relação entre empresa, clientes e fornecedores. Dessa forma, todos estarão enxergando onde a empresa pretende chegar e de que forma está trabalhando para isto.

Além de os procedimentos na logística internacional envolverem vários órgãos governamentais na fiscalização, a globalização aumenta a elaboração de acordos internacionais e, com isso, expande o mercado internacional e o desenvolvimento da economia das nações.

O estudo mostra, também, que as legislações e os sistemas, hoje implantados nessa forma de unificação de informação entre os países, criam ferramentas objetivando minimizar as incoerências e buscar o desenvolvimento através de transparência, confiança e responsabilidade, enaltecendo, assim, a luz dos princípios éticos.

Por óbvio, este processo de reestruturação é demorado e exige a colaboração de todos. Os envolvidos poderão desenvolver, também, ao longo do tempo, um comprometimento geral na aplicação correta e permanente dos princípios éticos dentro das organizações.

Assim, se faz importante o comprometimento de todos na formulação e implantação das condutas éticas das organizações de logística internacional, para que juntos possam trilhar o caminho em busca do sucesso.

É interessante observar, também, o fato de que a ética, nos dias atuais, esta despertando o interesse dos estudiosos, da população em geral, das empresas, bem como do mercado. Esse interesse se dá pelo fato de estarmos presenciando uma crise moral mundial, com inúmeros casos de corrupção tanto na vida pública como na privada.

Verifica-se que a aplicação de práticas éticas na vida empresarial vem experimentando uma ininterrupta ascensão, sendo que sua importância na dinâmica comercial só tende a aumentar e gerar bons hábitos para aqueles que as praticam.

Pode-se considerar que, diante de um mercado cada vez mais exigente e rigoroso, as organizações estão buscando se desenvolver e criar uma cadeia de valor com o cliente. Vêm buscando e criando meios de inserirem-se em ações socioambientais, com o propósito de desenvolvimento social e sustentável. Criam, assim, uma cadeia de valores entrelaçados à sua missão e visão.

A transparência e a ética são exigências do mercado, onde os clientes estão cada vez mais exigentes, buscando organizações que tragam fatores diferenciais, fatores competitivos. Pode-se afirmar, ainda, que a construção da reputação e da imagem das empresas globais depende, fundamentalmente, da atuação das organizações baseadas em valores éticos e parâmetros de honestidade, decência e respeito a todos os *stakeholders*.

De forma geral, são os valores que definem o que é ou não ético. O gestor de uma empresa de logística internacional deve ter em mente que seu comportamento frente a procedimentos éticos da empresa definirá e influenciará diretamente na atitude dos funcionários e demais envolvidos rotina da empresa.

O gestor deve, não só, deixar claro seu apoio aos valores declarados como também atuar de forma marcante na prática, não apenas no discurso. Sua atitude firme e constante orientará a conduta de seus funcionários. Com seu apoio irrestrito e ações coerentes é possível mostrar exatamente esta verdade. Certamente os funcionários levarão a sério o assunto. Não sendo assim, o código de valores pode ser entendido como um mero documento e não ser seguido.

A ética e o comportamento moral são construídos através de ações e, portanto, a inserção de práticas éticas na rotina empresarial constrói e fortalece as estruturas organizacionais, ganhando maior confiança e conquistando credibilidade perante o mercado.

Através desse estudo, conclui-se que, as empresas de logística internacional que não se adequarem às exigências da globalização por meio da utilização de um sistema unificado, do respeito aos tratados internacionais, da preocupação com o meio ambiente, bem como da utilização e aperfeiçoamento dos recursos humanos e a valorização pessoal em um contexto geral, dentro da organização, estão fadadas ao insucesso.

Fatores como a mão-de-obra utilizada na produção, os direitos trabalhistas, as condições no local em que é desempenhado o labor, se há trabalho infantil entre outras preocupações têm influenciado diretamente na escolha dos consumidores.

Da mesma forma, outras preocupações como a origem da matéria prima, a forma de extração, o nível de poluição, a reciclagem, também vêm sendo observadas pelo mercado atual.

Assim, da necessidade de se observar a conduta ética e moral perante as transações, os clientes, os fornecedores, os parceiros e todos os que estão de alguma forma, envolvidos na cadeia de consumo, devem atentar-se para a responsabilidade social e moral perante o mundo inteiro.

Portanto, tendo em vista a pesquisa elaborada, têm-se que o objetivo principal de analisar a gestão das organizações de Logística Internacional à luz dos princípios éticos foi alcançado, uma vez que observados os efeitos práticos da aplicação de condutas éticas interna e externamente, conclui-se o que objetivava, ou seja, sua influência e reflexos positivos sobre toda a cadeia na qual está inserida.





## REFERÊNCIAS

ALIGLERI, Lilian Mara *et al.* **Responsabilidade Social na Cadeia Logística.**

Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/eneo2002-10.pdf>>. Acesso em: 02 out. 2018.

ALMEIDA, Filipe Jorge Ribeiro. **Ética e desempenho social das organizações:** um

modelo teórico de análise dos fatores culturais e contextuais. Disponível em:

<[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-65552007000300006/](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552007000300006/)>. Acesso em: 31 mar. 2019.

BARAT, Josef. **Globalização, logística e transporte aéreo.** São Paulo: SENAC São Paulo, 2012.

BBC BRASIL. **ONG acusa Nike e Adidas de explorar trabalhadores.** Disponível

em: <[https://www.bbc.com/portuguese/economia/020307\\_nikeml.shtml](https://www.bbc.com/portuguese/economia/020307_nikeml.shtml)>. Acesso em: 31 mar. 2019.

BIJOS, Leila; OLIVEIRA, João Rezende Almeida; BARB, Leonardo Garcia. Direito do Comércio Internacional: Delimitação, características, autorregulação, harmonização e unificação jurídica e Direito Flexível. **Revista de Informação Legislativa**, ano 50, n. 197, p. 249-256, jan./mar. 2013. Disponível em:

<<https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/496982/000991336.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 16 out. 2018.

BOAVENTURA, Ricardo Soares. **Periódico de Pesquisas e Trabalhos de Conclusão de Curso.** Disponível em:

<<http://200.131.117.11/sites/periodico/anais/periodico2017.pdf#page=37>>. Acesso em: 08 out. 2018.

BOWERSOX, Donald J. et al. **Gestão logística da cadeia de suprimentos.** 4. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.

CAMPOS, Luiz Fernando Rodrigues; BRASIL, Caroline V. de Macedo. **Logística: Teia de Relações.** Curitiba: Ibpex, 2007.

CHALITA, Gabriel Benedito Issaac. **Os dez mandamentos da ética.** Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2009.

CHRISTOPHER, Martin. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos:** estratégias para a redução de custos e melhoria dos serviços. 2a ed. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2007.

DAVID, Pierre A.; STEWART, Richard D. **Logística Internacional.** São Paulo, SP: Cengage Learning, 2010.

DEMO, Pedro. **Pesquisa e Construção de Conhecimento:** metodologia científica no caminho de Habermas. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 2009.

DIAS, Marco Aurélio P. **Logística, transporte e infraestrutura**. São Paulo: Atlas, 2012.

GIL, Antônio Carlos. **Metodologia do Ensino Superior**. São Paulo: Atlas, 2012.

HARA, Celso Minoru. **Logística: armazenagem, distribuição e trade marketing**. 4. ed. Campinas: Alínea, 2011.

HOEL, Lester A.; GARBER, Nicholas J.; SADEK, Adel W. **Engenharia de infraestrutura de transportes: uma integração multimodal**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

JOFFILY, Olívia Rangel. **Sobre ética e valores**. Disponível em: <<http://revistaprincipios.com.br/artigos/79/cat/981/sobre-etica-e-valores.html>>. Acesso em: 27 set. 2018.

LESINGER, Klaus M. SCHMITT, Karin. **Ética empresarial**. 2. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2002.

LOGÍSTICA. São Paulo: Pearson, 2012.

LUDOVICO, Nelson. **Logística internacional: um enfoque em comércio exterior**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2012.

MEUCCI, Arthur. **Ética**. Disponível em: <<http://meucci.com.br/o-conceito-de-etica/>>. Acesso em: 24 out. 2018.

MORINI, Cristiano; LEOCE, Gustavo. **Logística internacional segura: operador econômico autorizado (OEA) e a gestão de fronteiras no século XXI**. São Paulo: Atlas, 2011.

NALINI, José Renato. **Ética geral e profissional**. 11. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2014.

NOVAES, Antônio Galvão. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, operação e avaliação**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

RIOS, Terezinha Azerêdo. **Ética e Competência**. 20. ed. São Paulo: Cortez, 2011.

RODRIGUES, Paulo Roberto Ambrosio. **Introdução aos sistemas de transporte no Brasil e à logística internacional**. 5. ed., rev. ampl. São Paulo: Aduaneiras, 2014.

SALGADO, Tarcísio Tito. **Logística: práticas, técnicas e processos de melhorias**. São Paulo: SENAC São Paulo, 2013.

SANTORO, Paulo. **Vencendo a escuridão**. Disponível em:

<<https://books.google.com.br/books?id=IW--DgAAQBAJ&pg=PT183&lpg=PT183&dq=A+virtude+moral+%C3%A9+uma+consequ%C3%Aancia+do+h%C3%A1bito.+N%C3%B3s+nos+tornamos+o+que+fazemos+repetidamente.+Ou+seja,+n%C3%B3s+nos+tornamos+justos+ao+praticarmos+atos+justos,+controlados+ao+praticarmos+atos+de+autocontrole,+corajosos+ao+praticarmos+atos+de+bravura&source=bl&ots=ZA6Cd1SvMI&sig=SCzhLFWnl56JBNb4yaW0mQ5DVJo&hl=pt-BR&sa=X&ved=2ahUKEwjE29uJ5KveAhXHFJAKHcdgBSMQ6AEwCHoECAAQAQ#v=onepage&q&f=false>>.

Acesso em: 27 out. 2018.

SIGNIFICADOS. **Significado de Ética e Moral**. Disponível em:

<<https://www.significados.com.br/etica-e-moral/>>. Acesso em: 15 mar. 2019.

SILVA, Larissa. **Despachantes Aduaneiros**. Disponível em:

<<http://idg.receita.fazenda.gov.br/orientacao/aduaneira/importacao-e-exportacao/habilitacao/despachantes-aduaneiros>>.

Acesso em: 23 out. 2018.

SILVA, Marcos Fernandes G. da. **Ética e economia**: impactos na política no direito e nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

TACHIZAWA, Takeshy. **Gestão Ambiental e Responsabilidade Social Corporativa**. 8 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2015.

TRASFERETTI, José Antonio. **Ética e Responsabilidade Social**. 4. ed. Campinas: Alínea, 2011.

VASCONCELOS, Isabella Francisca Freitas Gouveia de; ALVES, Mario Aquino; PESQUEUX, Yvon. Responsabilidade social corporativa e desenvolvimento sustentável: olhares habermasianos. **Rev. adm. empres.**, São Paulo, v. 52, n. 2, p. 148-152, Apr. 2012. Disponível em:

<[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75902012000200002&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902012000200002&lng=en&nrm=iso)>.

Acesso em: 23 set. 2018.

VAZ, Michelle. **Ética de Platão e Aristóteles**: diferenças e semelhanças. Disponível em: <<http://www.psicologiamsn.com/2014/10/etica-de-platao-e-de-aristoteles-diferencas-e-semelhancas.html>>. Acesso em: 27 out. 2018.

VAZQUEZ, Adolfo Sanchez. **Ética**. 35. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2013.

VIEIRA, Guilherme Bergmann Borges. **Transporte Internacional de Cargas**. 2. ed. São Paulo: Aduaneiras, 2011.

VIEIRA, José Geraldo Vidal, et al. Um estudo exploratório sobre colaboração logística em um grande varejo supermercadista. **Produção**, Universidade Federal de São Carlos, UFSCar, São Carlos, 2009. Disponível em:

<[http://www.scielo.br/pdf/prod/2010nahead/aop\\_200706077.pdf](http://www.scielo.br/pdf/prod/2010nahead/aop_200706077.pdf)>. Acesso em: 16 out. 2018.

VINCI FILHO, Osmar. **O papel da responsabilidade social no mercado logístico.** Osmar Filho Blog, 2017. Disponível em: <<https://osmarvincifilho.com.br/blog/o-papel-da-responsabilidade-social-no-mercado-logistico/>>. Acesso em: 23 set. 2018.