

**"QUEM QUER RIR, TEM QUE FAZER RIR!": motivações para propostas de corrupção por parte dos compradores organizacionais.**

**ARIANA MARCHEZI DE SOUZA**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO (UFES)  
arianamds@yahoo.com.br

**MIGUEL CARLOS RAMOS DUMER**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO (UFES)  
prof.migueldumer@gmail.com

**MICHELE DOS SANTOS JANOVIK**  
FACULDADE FUCAPE (FUCAPE)  
janovik@gmail.com

**LEONARDO QUINTAS ROCHA**  
FACULDADE FUCAPE (FUCAPE)  
lqrocha@hotmail.com

**AMANDA SOARES ZAMBELLI FERRETTI**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO (UFES)  
amandazambelli@gmail.com

## **“QUEM QUER RIR, TEM QUE FAZER RIR!”: motivações para propostas de corrupção por parte dos compradores organizacionais.**

### **1 INTRODUÇÃO**

A corrupção é definida como uma fraude na qual se utiliza de posição ou cargo para obter vantagem pessoal, tendo por contrapartida a geração de danos a terceiros (WELLS, 2008; RABL; KÜHLMANN, 2009; ARNOLD; NEUBAUER; SCHOENHERR, 2012). Por tal motivo configura-se numa prática obscura, desvinculada do comportamento ético e às sombras das normas de conduta, tanto da organização quanto do ambiente em que está inserida (GRANOVETTER, 1985). Nos estudos organizacionais, diversos autores já destacaram a necessidade do entendimento dos desvios de comportamentos não somente como disfunções ou algo externo às organizações, mas como parte constituinte das empresas; trata-se do *dark side* das organizações (MORGAN, 1996; LINSTED; MARECHAL; GRIFFIN, 2014).

A relação entre compradores e vendedores mantém-se em voga nas discussões da área de marketing, especificamente no tocante ao comportamento de clientes finais e ao mercado de bens de consumo. Estudos anteriores contemplaram fases do desenvolvimento da relação de longo prazo entre compradores e vendedores (CLAYCOMB; FRANKWICK, 2010), fatores determinantes desse relacionamento de longo prazo (GANESAN, 1994), aspectos que contribuem para a qualidade da relação (PARSONS, 2002) e fatores de importância global na relação comprador-vendedor (POWERS; REAGAN, 2007).

Há diversas causas relacionadas a comportamentos corruptos e, apesar da atual ênfase no tema corrupção, ainda é limitada a capacidade de identificar situações claras nas quais essas causas são relevantes. Isto evidencia a necessidade de se especificar claramente o tipo de corrupção a ser estudado (BUSSELL, 2015). As pesquisas destinadas a analisar a corrupção nas relações profissionais entre compradores e vendedores geralmente enfocam o contexto da administração pública e a ótica da alta gestão no setor privado (ARNOLD; NEUBAUER; SCHOENHERR, 2012; FISMAN; GATTI, 2002; ROSE-ACKERMAN, 2002; TREISMAN, 2000; BARDHAN, 1997; NYE, 1967).

Apesar da contribuição desses estudos, nota-se a persistência de algumas lacunas de pesquisas a respeito do tema. Primeiro, a relação comprador-vendedor costuma ser analisada sob a perspectiva dos diretores e/ou gerentes de compras. Segundo, em decorrência disso, a corrupção nas relações profissionais entre compradores e vendedores, sob a ótica dos vendedores, precisa de maiores investigações. Terceiro, quando tais relações foram tratadas, as discussões não se direcionaram ao comportamento do consumidor organizacional, aquele comprador que no exercício de sua função representa uma organização. Portanto, cabe discutir o seguinte problema de pesquisa: sob a ótica do vendedor, quais são os fatores que motivam propostas de corrupção por parte dos compradores organizacionais?

Compradores organizacionais demandam bens e serviços que ajudarão a organização que representam a obter lucros e satisfazer as necessidades de seus clientes (CHURCHILL JR; PETER, 2005). Estes, materializados na figura dos profissionais das áreas de compras e/ou suprimentos, possuem certo grau discricionário de autonomia no processo de contratação, ainda que pautados por normas, procedimentos e políticas da organização. É justamente a autonomia destes funcionários que pode gerar comportamentos inadequados ou ditos corruptos, comumente associados a ganhos individuais (ARNOLD; NEUBAUER; SCHOENHERR, 2012).

Com o intuito de compreender melhor o que antecede às propostas corruptas na relação comprador-vendedor, o presente estudo objetiva analisar, sob a ótica do vendedor, os

fatores que motivam propostas de corrupção por parte dos compradores organizacionais. A pesquisa, de natureza quantitativa, foi realizada com 111 profissionais que atuam na área de vendas no Brasil. Para tanto, utilizou-se os estudos desenvolvidos por Morgan e Hunt (1994), Ganesan (1994) e Arnold, Neubauer e Schoenherr (2012), os quais adaptaram escalas para medidas de confiança, ética, dependência, reputação, satisfação, mecanismos de prevenção e controle, relacionamento de longo prazo e motivação para práticas corruptas.

O estudo trará uma abordagem crítica para a literatura de marketing e comportamento do consumidor organizacional, na medida em que pretende compreender as práticas e condutas à margem das normas e regras organizacionais, por vezes velada e obscurecida no cotidiano da relação comprador-vendedor.

A próxima seção abordará a discussão acerca do *dark side* das organizações, aspectos do relacionamento entre compradores e vendedores, a corrupção presente nessa relação, bem como as hipóteses que fundamentaram a pesquisa.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 O *DARK SIDE* DAS ORGANIZAÇÕES

Costumeiramente o mundo corporativo atribui ao ambiente econômico externo a culpa daquilo que é prejudicial às organizações, contudo, recentemente o lado sombrio tem sido reconhecido não somente como um fenômeno externo, mas como algo inerente a práticas cotidianas organizacionais (Linstead; Marechal; Griffin, 2014).

Griffin e O'Leary-Kelly (2004) e Linstead, Marechal e Griffin (2014) dividiram os comportamentos referentes a esse lado obscuro em duas categorias: as prejudiciais à terceiros e as nocivas à organização; estas podem estar associadas a custos específicos e mensuráveis (absenteísmo e *turnover*, roubo ou destruição de ativos/propriedade e violações de leis, códigos e regulamentos) e a custos financeiros de difícil mensuração como comportamentos inadequados relacionados ao gerenciamento de impressão. Discussões relacionadas ao *dark side* das organizações envolvem crimes corporativos, manipulação e conspiração política, abuso de poder, agressão, extorsão, violência, perigo e risco nas organizações. A temática a ser desenvolvida na pesquisa abarca a vertente de crimes corporativos, especialmente no tocante a práticas corruptas, má conduta, suborno e fraudes. O comprador, figura central de um processo crucial das organizações - gestão de suprimentos e compras - detém de certa autonomia e poder nos processos de negociação, o que propicia um debate acerca de sua conduta no exercício da função.

Estudos críticos podem contribuir para a extensão desse debate, ao desvelar o lado oculto, as estruturas de controle e dominação e as desigualdades nas organizações (PECI; ALCADIPANI, 2006). Qualquer tentativa de compreender e denunciar práticas e condutas à margem das normas organizacionais pode redirecionar o estudo da Administração de modo a superar a reprodução do *status quo* (AKTOUF, 2005), que tende a desconsiderar práticas marginais recorrentes no cotidiano organizacional e florescer a áurea de glórias e sucessos atribuída às organizações pelo *mainstream*.

### 2.2 CORRUPÇÃO NAS RELACIONES COMPRADOR-VENDEDOR

A corrupção pode ser compreendida como comportamento fraudulento no tocante ao abuso de função em benefício próprio ou de terceiro (WELLS, 2008; RABL; KÜHLMANN, 2009; ARNOLD; NEUBAUER; SCHOENHERR, 2012). Tal conduta está presente em diversas formas de relações sociais e sua incidência pode assumir proporções diversas quanto a tamanho e nível de influencia de seus atores (BUSSELL, 2015). Exemplo disso é o recebimento ou pagamento de propinas, quantia adicional indevida para fechar negócios com

fornecedores. Destarte, a utilização de atividade profissional para benefício pessoal ilícito pode ocorrer entre vendedores e compradores organizacionais, com o intuito de sacramentar negócios institucionais (BORINI; GRISI, 2009).

Granovetter (1985) argumenta que a aceitação de recompensas oriundas de corrupção ocorre quando há uma distorção da relação profissional para pessoal, resultante da má conduta e/ou falta de ética dos agentes envolvidos. Rabl e Kühnman (2009) acrescentam que o desejo de agir de forma corrupta é mais intenso quando os atores têm uma atitude positiva em relação à corrupção e quando pessoas importantes para eles aceitam ações corruptas.

Propostas de corrupção por parte dos consumidores organizacionais podem estar associadas ao desequilíbrio entre contribuições e incentivos. Arnold, Neubauer e Schoenherr (2012) indicam que quando colaboradores do setor de suprimentos creem que os incentivos obtidos são menores comparados às suas contribuições à empresa, pode haver uma tentativa de elevar seus rendimentos em prol do equilíbrio individual. Potencializa-se, assim, a ocorrência de práticas corruptas; o suposto desequilíbrio induz o funcionário a negociar com as partes interessadas externas em prejuízo ao empregador.

### 2.3 RELACIONAMENTO ENTRE COMPRADOR E VENDEDOR

As relações entre compradores e vendedores vêm se modificando substancialmente a ponto das empresas auxiliarem seus fornecedores a aderirem padrões que se enquadrem nas especificações de compra. De tal modo, intencionam uma relação institucional entre compradores e vendedores que culmine em parceria de longo prazo (GANESAN, 1994).

Powers e Reagan (2007) identificaram fatores que influenciam relações bem-sucedidas entre comprador e vendedor, tais como: confiança, objetivos mútuos, adaptação, cooperação e compromisso. Claycomb e Frankwick (2010), por sua vez, investigaram junto a profissionais de compra do *Institute for Supply Management* (ISM), características do relacionamento de longo prazo entre compradores e vendedores (investimentos específicos e incerteza de uma relação) em conexão com mecanismos de interação (troca de informações, resolução de conflitos e reputação do vendedor). Os resultados indicam que mecanismos de troca de informação e resoluções de conflitos eficazes oferecem um ambiente adequado para a realização de investimentos específicos da relação comprador-vendedor e minimizam o grau de incertezas e imprevisibilidade nas decisões dos compradores quanto à seleção de vendedores.

Outros fatores da relação comprador-vendedor foram analisados no estudo de Selnes (1998), realizado com um fornecedor da indústria alimentos, que serve o mercado institucional da Noruega; a satisfação e confiança recíprocas apresentaram-se como importantes antecedentes do relacionamento entre compradores e vendedores. Parsons (2002) corrobora ao argumentar que a qualidade do relacionamento pode ser regida justamente por duas dimensões: confiança e satisfação.

A seguir serão apresentados fatores que podem motivar a incidência de práticas corruptas na relação comprador-vendedor, bem como as hipóteses assumidas nesta pesquisa.

#### 2.3.1 Ética do vendedor (ETI)

Sinteticamente definida como o padrão de conduta e moral que permite a distinção entre o certo e o errado ou o aceitável e o inaceitável, a ética na área de vendas é um insumo que sustenta a relação comprador-vendedor (GASKI, 1999). Ainda que a inexistência de códigos de conduta, explícitos ou tácitos, represente um convite às práticas corruptas, sua existência tampouco decreta um ponto final à dubiedade inerente às questões de cunho ético (D'ANGELO, 2003).

Granovetter (1985) pondera que propostas de práticas antiéticas podem decorrer de agentes externos à organização, contudo a aceitação ocorre em função da má conduta do agente interno envolvido. Morgan e Hunt (1994) também sugeriram haver relação entre a postura ética do vendedor e a ocorrência de práticas corruptas, o que respaldou a proposição da seguinte hipótese:

- H1: a ética do vendedor influencia negativamente a motivação para propostas de corrupção por parte dos compradores.

### **2.3.2 Confiança comprador-vendedor (CON)**

Elemento fundamental da relação entre compradores-vendedores, a confiança determina perspectivas futuras de benefícios mútuos (SELNES, 1998). Conforme Ravald e Grönroos (1996), operações bem sucedidas entre compradores e vendedores promovem a satisfação do comprador e a respectiva sensação de segurança, resultando numa relação de confiança entre as partes. Ganesan (1994) pondera que embora a confiança seja indispensável para a manutenção da relação comprador-vendedor, este mesmo fator pode motivar a ocorrência de propostas corruptas (RABL; KÜHLMAN, 2009). Sendo assim, propõe-se a segunda hipótese:

H2: a confiança influencia positivamente a motivação para propostas de corrupção por parte dos compradores.

### **2.3.3 Satisfação com Recompensas (SAT)**

A satisfação com recompensas pode ser entendida como o contentamento do comprador no que tange ao equilíbrio entre as contribuições oferecidas e os incentivos recebidos (ARNOLD; NEUBAUER; SCHOENHERR, 2012). Alguns estudos propõem medidas organizacionais contra corruptivas para desencorajar atitudes corruptas por parte dos funcionários, que vão desde propostas de recompensa para quem se abstém de práticas corruptas, até sanções para aqueles que infringem as normas corporativas (ROSE-ACKERMAN, 2002).

A inexistência de recompensas pode culminar na insatisfação dos funcionários; cenário propício para a obtenção da satisfação por meio de ações alternativas (ARNOLD; NEUBAUER; SCHOENHERR, 2012), por vezes associadas a práticas corruptas. Assim, é sugerida a seguinte hipótese:

- H3: a satisfação com recompensas influencia negativamente a motivação para propostas de corrupção por parte dos compradores.

### **2.3.4 Mecanismos de prevenção e controle (PRV)**

Outro fator que impacta a relação comprador-vendedor é a existência de mecanismos de controle e prevenção - instrumentos racionais-legais que regem normas e políticas a serem seguidas - na tentativa de conter comportamentos inadequados (ROSE-ACKERMAN, 2002).

Rose-Ackerman (2002) sugere que a tendência em preocupar-se exclusivamente com a lucratividade faz com que as organizações subvalorizem normas corporativas; é justamente a ausência ou inconsistência dos mecanismos de controle que contribuem para a incidência de atitudes impróprias advindas dos profissionais da organização. Sob outro prisma, Arnold, Neubauer e Schoenherr (2012) elucidam que a tendência dos indivíduos em apoderar-se de informações e envolver-se em práticas corruptas pode estar relacionada a alguns aspectos estruturais como: complexidade organizacional e funcional, cultura corporativa e internacionalidade; quando a complexidade organizacional é alta, os profissionais especializam-se em suas funções e obtêm informações vantajosas de seus superiores, o que

pode facilitá-los a contornar os mecanismos de controle estabelecidos (ARNOLD; NEUBAUER; SCHOENHERR, 2012). Isto embasou a proposição da quarta hipótese:

- H4: os mecanismos de prevenção e controle influenciam positivamente a motivação para propostas de corrupção por parte dos compradores.

### **2.3.5 Dependência comprador-vendedor (DEP)**

A dependência entre comprador e vendedor geralmente advém de relações específicas de poucos fornecedores e/ou compradores de um único produto ou serviço (GANESAN, 1994; ANDERSEN; KUMAR, 2006; POWERS; REAGAN, 2007). De acordo com Wilson (1995), a dependência impacta ambas as partes no tocante à qualidade de produto ou serviço, preços competitivos, investimentos em inovação e diminuição do tempo de mercado, o que não seria facilmente alcançado com múltiplas fontes de fornecimento. Contudo, num relacionamento caracterizado pela dependência, pode haver relações de poder, facilitando a incidência de propostas corruptas contra a empresa dependente. Esses argumentos conduzem à quinta hipótese:

- H5: a dependência influencia positivamente a motivação para propostas de corrupção por parte dos compradores.

### **2.3.6 Reputação do vendedor (REP)**

Fator imprescindível da relação comprador-vendedor, a reputação refere-se à percepção do consumidor organizacional quanto às capacidades e atributos do fornecedor (LANGE; LEE; DAI, 2011).

Estudos anteriores divergem quanto ao impacto desta variável no relacionamento entre compradores e vendedores. Embora Powers e Reagan (2007) tenham apontado que a reputação do vendedor não influencia o relacionamento, Claycomb e Frankwick (2010) destacaram que vendedores com reputação mais fraca despendem maiores esforços para se comunicar com os compradores durante a fase de contratação, o que caracteriza certa impessoalidade na relação; uma característica que tende a facilitar a ocorrência de propostas corruptas. Diante disto, infere-se a sexta hipótese:

- H6: a reputação influencia negativamente a motivação para propostas de corrupção por parte dos compradores.

### **2.3.7 Orientação de longo prazo (OLP)**

Uma relação de longo prazo pressupõe maior estabilidade e menores riscos e ambiguidades nas trocas, principalmente quando são complexas as necessidades de abastecimento e/ou fornecimento (CANNON; PERREAULT JR, 1999). Ganesan (1994) e Selnes (1998) concordam que uma relação duradoura é consequência da satisfação com recompensas e da confiança no vendedor. Parsons (2002) corrobora ao apontar que um comprador receia alterar seus fornecedores em função dos benefícios ofertados na relação.

Quando gestores optam por renunciar lucros no curto prazo em prol de benefícios oriundos da relação de longo prazo, estabelece-se um cenário de baixa corrupção (ROSE-ACKERMAN, 2002). Isto fundamentou a última hipótese:

- H7: a orientação de longo prazo influencia negativamente a motivação para propostas de corrupção por parte dos compradores.

A Figura 1 expõe uma visão representativa do modelo utilizado no estudo:

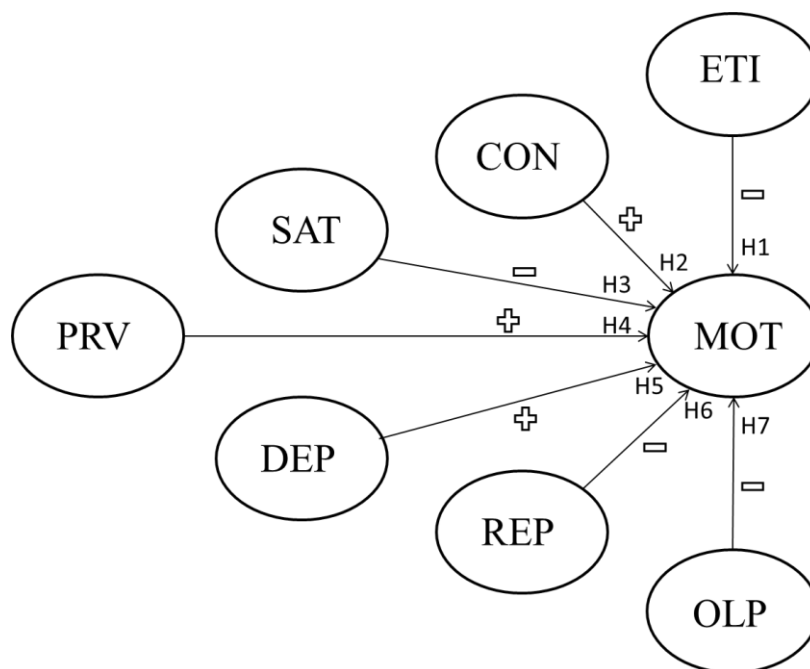


Figura 1 – Modelo Estrutural  
Fonte: Elaborada pelos autores

Cada hipótese foi elaborada com o intuito de testar se os fatores apresentados predizem a Motivação para Propostas de Corrupção (MOT) por parte dos compradores.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para atingir o objetivo da pesquisa, de caráter quantitativo, procedeu-se à aplicação de um questionário estruturado, disponibilizado em um website a uma amostra aleatória de profissionais da área de vendas no Brasil. Para que o máximo de participantes pudesse ser alcançado, além de enviar aproximadamente 1000 e-mails, disponibilizou-se o *link* da pesquisa em grupos específicos de redes sociais relacionadas aos profissionais de vendas, bem como em sindicatos pertinentes. Portanto, trata-se de uma amostra não probabilística, selecionada por conveniência (COOPER; SCHINDLER, 2003). Os dados coletados no período de 27 de janeiro a 14 de fevereiro de 2014 abrangem profissionais da área de vendas que possuem relações diretas com compradores organizacionais, os quais supostamente estão munidos de informações sobre o relacionamento das organizações atuantes.

Após a verificação dos dados faltantes e atípicos, 111 respostas foram consideradas válidas, tamanho adequado da amostra para os fins da pesquisa segundo a regra empírica sugerida por Hair *et al.* (2014) de dez vezes o maior número de setas direcionadas à um construto particular (7 setas); trata-se de uma regra inerente à Modelagem de Equações Estruturais, técnica de análise dos dados utilizada nesta pesquisa com o intuito de testar as hipóteses apresentadas, por meio da estimação PLS (*Partial Least Squares – Path Modeling*) no software SmartPLS 3.0.

Embora existam diversas críticas acadêmicas por serem consideradas extremamente positivistas, as técnicas estatísticas são fundamentais para as pesquisas de marketing por contribuírem para a tomada de decisão nas organizações. Nesse contexto, a Modelagem de Equações Estruturais apresenta-se como uma ferramenta que permite verificar se os dados

coletados comportam-se de maneira semelhante ao modelo idealizado; trata-se de uma técnica multivariada robusta que permite aos pesquisadores responderem a várias perguntas inter-relacionadas de uma forma simples, sistemática e abrangente, ao modelar simultaneamente as relações entre múltiplos construtos, dependentes e independentes (HAIR, *et al.* 2014).

As medidas aplicadas neste estudo foram embasadas nos estudos desenvolvidos por Morgan e Hunt (1994), Ganesan (1994) e Arnold, Neubauer e Schoenherr (2012) no tocante aos construtos ética, confiança, dependência, reputação, satisfação, relacionamento de longo prazo e mecanismos de prevenção e controle. Ademais, o estudo de Arnold, Neubauer e Schoenherr (2012) também fundamentou a relação dessas variáveis latentes com a Motivação para Propostas de Corrupção por parte dos compradores, distribuídas conforme quadro 1.

Questão	Variável Latente	Fonte
Q1	Ética	Morgan e Hunt (1994)
Q2		
Q3		
Q4	Confiança	Ganesan (1994)
Q5		
Q6		
Q7		
Q8		
Q9	Dependência	Ganesan (1994)
Q10		
Q11		
Q12		
Q13		
Q14		
Q15	Reputação	Ganesan (1994)
Q16		
Q17		
Q18		
Q19	Satisfação	Ganesan (1994)
Q20		
Q21		
Q22		
Q23		
Q24	Prevenção e Controle	Arnold, Neubauer e Schoenherr (2012)
Q25		
Q26		
Q27		
Q28	Motivação	Arnold, Neubauer e Schoenherr (2012)
Q29		
Q30		
Q31		
Q32		
Q33		
Q34	Orientação de Longo	Ganesan (1994)
Q35		
Q36		
Q37		
Q38		
Q39		
Q40		

Quadro 1 - Relação das questões com sua variável latente e fonte.

Fonte: Elaborado pelos autores.



Por fim, cabe destacar que o questionário continha 40 itens e, para cada afirmativa os participantes classificaram o quanto concordam ou discordam numa escala tipo *Likert* de 5 pontos, sendo 1 = “discordo totalmente” e 5 = “concordo totalmente”, enquanto os valores entre 1 e 5 representam percepções intermediárias.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A seguir apresenta-se o perfil da amostra, a avaliação do modelo de mensuração e do modelo estrutural, para a posterior discussão dos resultados encontrados.

### 4.1 DADOS DEMOGRÁFICOS

Num total de 111 participantes, o gênero masculino é predominante (69 respondentes) e há concentração destes na região sudeste (85) e na função vendedor (51). O perfil demográfico da amostra está representado na Tabela 1.

Tabela 1 – Perfil dos respondentes

Perfil dos Respondentes		Quantidade	Percentual
<b>Gênero</b>	Masculino	69	62%
	Feminino	42	38%
<b>Região</b>	Norte	2	2%
	Nordeste	7	6%
	Sul	17	15%
	Sudeste	85	77%
<b>Setor</b>	Comunicação	9	8%
	Construção Civil	14	13%
	Economia Criativa	9	8%
	Máquinas e Equipamentos	14	13%
	Produtos Químicos	2	2%
	Rural	4	4%
	Saúde	9	8%
	Siderurgia	26	23%
	TI	9	8%
	Vestuário	3	3%
	Outros	12	11%
<b>Função</b>	Assistente Vendas	8	7%
	Gerente Vendas	32	29%
	Representante Vendas	17	15%
	Supervisor Vendas	3	3%
	Vendedor	51	46%

Fonte: Elaborada pelos autores.

Embora a amostra contenha empregados de distintas áreas de atuação, destacam-se os setores de Siderurgia (23%), Construção Civil (13%) e Máquinas e Equipamentos (13%).

#### 4.2 AVALIAÇÃO DO MODELO DE MENSURAÇÃO

Inicialmente é preciso analisar o modelo de mensuração proposto, o qual pode ser composto por indicadores formativos e/ou reflexivos. Segundo Hair *et al.* (2014), no modelo de mensuração formativo assume-se que o construto é formado pelos indicadores, ou seja, a direção da causalidade é dos indicadores para o construto.

A avaliação do modelo de mensuração formativo consiste basicamente em verificar questões de colinearidade e analisar a significância dos indicadores formativos. Para avaliar o nível de colinearidade, deve-se interpretar a tolerância, a qual representa a quantia de variância de um indicador formativo não explicada por outros indicadores do mesmo construto; uma medida relacionada ao nível de colinearidade é o fator de inflação da variância (VIF), definida como o inverso da tolerância ( $VIF = 1/TOL$ ); se o nível de colinearidade for muito alto ( $VIF > 5$ ), deve-se considerar a remoção do indicador, criar variáveis latentes de segunda ordem ou combinar os indicadores altamente correlacionados num novo e único indicador (HAIR, *et al.* 2014).

Conforme demonstrado na Tabela 2, todos os indicadores possuem valores de VIF menores do que 5, o que indica níveis aceitáveis de colinearidade nos indicadores formativos das variáveis latentes “Ética”, “Dependência”, “Reputação”, “Prevenção e Controle” e “Motivação”.

Tabela 2 – Análise dos Indicadores Formativos

Variável Latente	Indicador	VIF	Peso Fatorial	Carga Fatorial
Ética	Q2	1,001	0,628	0,600
	Q3	1,001	0,800**	0,779**
Dependência	Q10	1,382	0,345	0,647**
	Q11	1,276	0,599**	0,678**
	Q14	1,583	-0,514**	0,119
	Q15	1,560	0,774**	0,558**
Reputação	Q17	1,142	0,780	0,924
	Q18	1,142	0,409	0,684
Prevenção e Controle	Q25	1,304	0,122	0,542**
	Q26	1,304	0,202	0,589**
	Q27	1,298	0,84**	0,970**
Motivação	Q31	1,029	0,633**	0,744**
	Q32	1,081	0,315	0,532**
	Q34	1,081	0,524**	0,689**

Fonte: Elaborada pelos autores.

Nota: Os pesos e cargas fatoriais com dois asteriscos (\*\*) são estatisticamente significantes ao nível de 5% de confiança.

Hair *et al.* (2014) ainda apontam outro critério para avaliar a contribuição de um indicador formativo e a sua respectiva significância: o peso fatorial, resultado de uma regressão múltipla, na qual o construto é a variável dependente e os indicadores formativos são as variáveis independentes; representa a contribuição relativa de cada indicador para o construto; caso os pesos não sejam significantes, é necessário avaliar a contribuição absoluta do indicador através da carga fatorial, oriunda de uma regressão simples entre o construto e o

indicador em questão; estas devem ser maiores que 0,5 ou significantes (p valor < 0,05). Portanto, por meio do procedimento não-paramétrico *bootstrapping*, foram obtidos os pesos e as cargas fatoriais: embora os indicadores Q2, Q10, Q17, Q18, Q25, Q26 e Q32, dispostos na Tabela 2, tenham apresentado pesos não-significantes, suas respectivas cargas fatoriais ou são maiores que 0,5 ou são significantes, o que indica a relevância desses indicadores para explicar os seus respectivos construtos.

As variáveis latentes “Confiança”, “Satisfação” e “Orientação de Longo Prazo” contêm indicadores reflexivos, o que pressupõe uma avaliação de modelo de mensuração distinta da anteriormente apresentada. A avaliação do modelo de mensuração reflexivo inclui a análise da confiabilidade composta para avaliar a consistência interna do modelo em questão, além da validade convergente e da validade discriminante.

O primeiro passo é a observação dos valores de consistência interna; a confiabilidade composta é a medida mais adequada ao PLS-SEM, pois prioriza as variáveis de acordo com as suas confiabilidades individuais (cargas fatoriais); é utilizada para avaliar se a amostra está livre de vieses, ou ainda, se as respostas são confiáveis (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014). Essa medida varia entre 0 e 1, de forma que os maiores valores representam maiores níveis de confiabilidade; valores entre 0,70 e 0,90 (limites estabelecidos para a presente análise) podem ser considerados satisfatórios; valores acima de 0,90 não são desejáveis porque indicam que todos os indicadores estão mensurando o mesmo fenômeno e provavelmente não representam uma medida válida do construto (HAIR, *et al.* 2014). Conforme indicado na Tabela 3 todos os construtos em análise (Confiança, Satisfação e Orientação de Longo Prazo) apresentaram confiabilidade composta dentro dos limites estabelecidos para esta pesquisa.

Hair *et al.* (2009) esclarecem que a validade convergente avalia o grau em que duas ou mais medidas do mesmo conceito estão correlacionadas; altas correlações indicam que a escala mede o conceito pretendido. A regra básica para avaliar se há validade convergente consiste em observar os valores da variância média extraída (AVE), que devem ser maiores que 0,5. Nota-se, também na Tabela 3, que todos os construtos em análise apresentaram validade convergente.

Tabela 3 – Análise dos Indicadores Reflexivos

<b>CRITÉRIO DE ANÁLISE</b>	<b>Variável Latente</b>	1	2	3	4	5	6	7	8
<b>FORNELL-LARCKER</b>	1- Ética	-							
	<b>2- Confiança</b>	0,234	<b>0,797</b>						
	<b>3- Satisfação</b>	0,176	0,340	<b>0,822</b>					
	4- Prevenção e Controle	0,214	0,176	0,494	-				
	5- Dependência	0,204	0,262	0,432	0,449	-			
	6- Reputação	-0,098	-0,118	-0,08	0,005	-0,048	-		
	<b>7- Orientação de Longo</b>	0,253	0,383	0,311	0,295	0,235	-0,100	<b>0,796</b>	
	8- Motivação	0,277	0,167	0,355	0,606	0,425	0,195	0,298	-
<b>VARIÂNCIA MÉDIA EXTRAÍDA</b>		-	0,635	0,676	-	-	-	0,633	-
<b>CONFIABILIDADE COMPOSTA</b>		-	0,839	0,861	-	-	-	0,872	-

Fonte: Elaborada pelos autores.

Notas: (1) Os números da primeira linha representam as variáveis latentes conforme numeração da segunda coluna, respectivamente. (2) As variáveis latentes em negrito são compostas por indicadores reflexivos.

Por fim, a validade discriminante é o grau em que dois ou mais conceitos similares são distintos; nesta análise, a correlação deve ser baixa, demonstrando que a escala múltipla é suficientemente diferente de outro conceito semelhante; para a avaliação da validade discriminante deve-se observar se as correlações entre os construtos são menores que a raiz quadrada da variância média extraída, o que corresponde a avaliar se os indicadores têm relação mais forte com sua variável latente que com as outras (CHIN, 1998). Por esse critério, chamado de *Fornell-Larcker*, confirmou-se a validade discriminante do modelo, conforme indica a Tabela 3, disposta acima. Cabe acrescentar que outra maneira de avaliar a validade discriminante é observar se as assertivas apresentadas possuem correlações mais elevadas em seus respectivos construtos quando comparado aos demais (CHIN, 1998), o que também foi verificado e confirmado.

É importante ressaltar que as assertivas Q1, Q4, Q6, Q8, Q12, Q13, Q16, Q19, Q20, Q22, Q28, Q29, Q30, Q33, Q35 e Q36 apresentaram uma carga fatorial baixa com seus respectivos construtos e foram eliminadas, intercaladas por seguidos processamentos dos dados, até que o modelo de mensuração atingisse os requisitos necessários para a realização do teste das hipóteses.

#### 4.3 AVALIAÇÃO DO MODELO ESTRUTURAL

O modelo estrutural relaciona os construtos exógenos (Ética, Confiança, Satisfação, Prevenção e Controle, Dependência, Reputação e Orientação de Longo Prazo) com o construto endógeno (Motivação), de modo que a motivação para a corrupção configura-se como uma variável consequente, ou seja, é predita por aquele conjunto de construtos já citado.

Uma vez feitas às avaliações dos modelos de mensuração, parte-se para a avaliação do modelo estrutural, o qual examina a capacidade preditiva do modelo e as relações causais entre os construtos. Primeiramente, é necessário observar questões de colinearidade, já que os coeficientes de caminho podem estar enviesados se houverem níveis altos ( $VIF > 5$ ) de colinearidade entre os construtos exógenos (HAIR, *et al.* 2014), o que não foi observado conforme indicado na Tabela 4.

Tabela 4 – Análise do Modelo Estrutural

Variável Latente	VIF	Coefficiente de Caminho	Tamanho do Efeito
Ética	1,129	0,138	0,032
Confiança	1,299	-0,012	0,000
Satisfação	1,544	0,018	0,000
Prevenção e Controle	1,515	0,460*	0,264
Dependência	1,388	0,171**	0,040
Reputação	1,028	0,225**	0,093
Orientação de Longo Prazo	1,294	0,108	0,017

Fonte: Elaborada pelos autores.

Nota: Os coeficientes de caminho com dois asteriscos (\*\*) são estatisticamente significantes ao nível de 5% de confiança, e com um asterisco (\*) são estatisticamente significantes ao nível de 10% de confiança.

O próximo passo consiste em avaliar a significância e a relevância das relações do modelo estrutural. Assim como na avaliação do modelo de mensuração formativo, deve-se usar o procedimento *bootstrapping* para testar a significância dos coeficientes de caminho (HAIR, *et al.* 2014). De acordo com a Tabela 4, apenas os coeficientes de caminhos referentes às relações entre “Prevenção e Controle” e “Motivação”, “Reputação” e “Motivação” e “Dependência” e “Motivação” apresentaram-se significantes.

Portanto, conforme esperado, há relações positivas e significantes entre “Prevenção e Controle” e “Motivação”, assim como entre “Dependência” e “Motivação”. Porém, ao contrário da suposta relação inversamente proporcional, também se obteve relação positiva e significativa entre “Reputação” e “Motivação”. As demais relações não foram estatisticamente significantes para a predição da motivação para práticas corruptas entre compradores e vendedores, o que leva à rejeição das hipóteses 1, 2, 3 e 7.

Dando continuidade à avaliação do modelo estrutural, é necessário avaliar o coeficiente de determinação  $R^2$ , os quais avaliam a porção da variância no construto endógeno explicada por todos os construtos exógenos ligados a ele; indica o poder explicativo do modelo; os valores de  $R^2$  vão de 0 a 1 com os maiores valores indicando maiores níveis de acurácia preditiva (HAIR, *et al.* 2014). É difícil estabelecer limites aceitáveis de  $R^2$ , em razão das diferentes complexidades de modelos e das áreas de pesquisa; embora valores de 0,20 sejam considerados altos em pesquisas sobre o comportamento do consumidor, em geral, utilizam-se os valores de 0,75, 0,50 e 0,25 como regra básica, respectivamente, como forte, moderado e fraco (HAIR, *et al.* 2014). O  $R^2$  obtido foi de 0,471 e indica que 47,1% da motivação para práticas corruptas por parte dos compradores estão relacionadas às variáveis incluídas no modelo em questão.

É possível identificar também os construtos com maiores relevâncias para explicar a variável latente endógena do modelo estrutural. O tamanho do efeito  $f^2$  é obtido pela inclusão e exclusão de construtos do modelo (um a um); avalia-se o quanto cada construto é “útil” para o ajuste do modelo (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014). Segundo Hair *et al.* (2014), os valores de 0,02, 0,15 e 0,35 indicam, respectivamente, um efeito pequeno, médio ou grande do construto exógeno no construto endógeno. Ainda conforme a tabela 4 verificou-se que o construto “Prevenção e Controle” têm o maior tamanho do efeito (0,264), sendo a variável latente mais relevante na predição da motivação para práticas corruptas.

## 5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise dos resultados indicou que a existência de mecanismos de prevenção e controle, a reputação do vendedor e a dependência entre vendedor e comprador configuram importantes preditores da motivação para práticas de corrupção. Com relação aos mecanismos de prevenção e controle, esse resultado corrobora com o estudo de Arnold, Neubauer e Schoenherr (2012) ao indicar que a complexidade organizacional não minimiza a possibilidade de ação obscura de especialistas da área de Compras e/ou Suprimentos, os quais, munidos de informações privilegiadas, podem contornar ou mesmo burlar os mecanismos de controle estabelecidos. Por outro lado, o resultado encontrado diverge do estudo de Rose-Ackerman (2002), o qual indicou uma relação inversamente proporcional entre os mecanismos de prevenção e controle e a motivação para atitudes impróprias por parte dos profissionais da organização.

Quanto à reputação do vendedor, os resultados da presente pesquisa divergem da literatura ao apontar uma relação positiva entre a reputação do vendedor e a incidência de práticas corruptas dos compradores. Estudos anteriores indicaram que este fator não influencia o relacionamento comprador-vendedor (POWERS; REAGAN, 2007) e está

negativamente relacionado a práticas marginais de conduta do comprador (LANGE; LEE; DAI, 2011), de modo que vendedores com reputação mais fraca despendem maiores esforços para a comunicação e o relacionamento com o comprador, o que aumenta a impessoalidade, característica propícia à ocorrência de propostas corruptas (CLAYCOMB; FRANKWICK, 2010). Porém, o resultado encontrado indica uma relação diretamente proporcional entre essas variáveis; logo, vendedores com forte reputação não desencorajam o comportamento fraudulento de compradores organizacionais.

Outro fator preditor da motivação para a incidência de práticas corruptas diz respeito à dependência comprador-vendedor. Os resultados legitimam o estudo de Wilson (1995) ao destacar que, em relacionamentos marcados pela dependência (em muitos casos trata-se de dependência financeira), há relações de poder que propiciam práticas corruptas contra a empresa dependente.

Ao contrário do esperado, não foram encontradas relações estatisticamente significantes entre os demais fatores pesquisados. Logo, não pôde ser observada relação entre a satisfação do comprador e a motivação para práticas corruptas, divergindo do estudo de Arnold, Neubauer e Schoenherr (2012), o qual destacou que o desapontamento ou insatisfação com a remuneração podem induzir a extração de benefícios marginais por meio de ações alternativas. De maneira semelhante, nem a confiança do comprador no vendedor nem o comportamento ético do vendedor apresentaram relação com a motivação para a corrupção, o que não está alinhado aos estudos de Morgan e Hunt (1994) e Granovetter (1985), os quais propuseram uma relação entre a conduta ética dos vendedores e a possibilidade de relação corrupta com o comprador.

Finalmente, os resultados indicaram não haver relação entre a orientação para um relacionamento comprador-vendedor de longo prazo e a motivação para a corrupção, o que também diverge de achados da literatura (ROSE-ACKERMAN, 2002; SELNES, 1998; PARSONS, 2002). É importante ressaltar que, embora a literatura identifique antecedentes e consequentes, não é possível afirmar que relações observadas em determinado ambiente possam ser replicadas a outros (BUSSELL, 2015). Este é o caso do presente estudo, que enfatizou as relações observadas na percepção e no entendimento do vendedor.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Esta pesquisa verificou, sob a ótica do vendedor, quais fatores motivam propostas de corrupção por parte dos compradores. Mecanismos de prevenção e controle, reputação do vendedor e dependência entre vendedor e comprador foram evidenciados como antecedentes da motivação para propostas de corrupção. Logo, empresas que buscam extinguir indícios de corrupção em suas áreas de Compras e/ou Suprimentos devem: (a) avaliar a complexidade, a efetividade e a atualização dos seus mecanismos de prevenção e controle, posto que compradores sêniores ou especialistas, munidos de informações privilegiadas, conseguem contornar e até burlar mecanismos obsoletos ou juridicamente dúbios; (b) considerar a reputação de seus fornecedores no mercado, já que vendedores com forte reputação, além de geralmente envolver maiores custos financeiros, não desencorajam o comportamento fraudulento de compradores organizacionais, e; (c) definir ações estratégicas que reduzam a dependência de vendedores exclusivos, com o intuito de neutralizar possíveis relações de poder que propiciam práticas corruptas contra a empresa dependente.

Cabe destacar que 47,1% da motivação para práticas corruptas por parte do comprador pôde ser explicada via existência de mecanismos de prevenção e controle, reputação do vendedor e dependência entre as partes; os demais fatores podem supostamente influenciar indiretamente a motivação para condutas corruptas por efeitos mediadores, por exemplo, a

confiança pode impactar o relacionamento de longo prazo entre comprador e vendedor que, por sua vez, pode influenciar a incidência de práticas corruptas. Tais relações não foram aprofundadas na presente pesquisa, dado o caráter introdutório da abordagem no Brasil, sendo, portanto, recomendadas como sugestão para futuras pesquisas.

Outra limitação do estudo refere-se à utilização de amostra coletada por conveniência, a qual pode comprometer a generalização dos resultados quanto a setores específicos, bem como a concentração de respondentes em determinadas regiões brasileiras. Novas pesquisas podem estabelecer estratificação amostral por setor e/ou região.

Finalmente, essa pesquisa expande o conhecimento no campo do Marketing, especificamente no tocante ao comportamento do consumidor organizacional, e estende a recente discussão dos estudos organizacionais acerca do *dark side* das organizações, a qual abriga o que escapa das prescrições sobre o modo de gerenciar recursos tangíveis e intangíveis para alcançar resultados organizacionais. Por fim, destaca-se a necessidade do melhor entendimento dos desvios de conduta como parte integrante das organizações e não como algo externo a ela, já que os compradores, aqui em análise, são figuras centrais de um processo essencial das organizações, os quais detêm de autonomia, controle e poder nas negociações, temas centrais de uma discussão que objetiva superar o lado meramente lucrativo e revelar o lado sombrio das organizações.

## REFERÊNCIAS

- AKTOUF, Omar. Ensino de Administração: por uma pedagogia para a mudança. **Organizações & Sociedade**, v. 12, n. 35, p. 151-159, 2005.
- ANDERSEN, P. H.; KUMAR, R. Emotions, trust and relationship development in business relationships: A conceptual model for buyer–seller dyads. **Industrial Marketing Management**, v. 35, n. 4, p. 522-535, 2006.
- ARNOLD, U.; NEUBAUER, J.; SCHOENHERR, T. Explicating factors for companies' inclination towards corruption in Operations and supply chain management: An exploratory study in Germany. **International Journal of Production Economics**, v. 138, n. 1, p. 136-147, 2012.
- BARDHAN, P. Corruption and development: a review of issues. **Journal of Economic Literature**, v.35, n.3, p.1320-1346, 1997.
- BORINI, F. M.; GRISI F. C. A corrupção no ambiente de negócios: survey com as micro e pequenas empresas da cidade de São Paulo. **R. Adm.**, São Paulo, v. 44, n. 2, p. 102-117, abr./maio/jun. 2009.
- BUSSELL, J. Typologies of corruption: a pragmatic approach. in Susan Rose Ackerman and Paul Lagunes, Eds., **Greed, corruption, and the modern state: essays in political economy**. Northampton, MA: Edward Elgar, 2015.
- CANNON, J. P.; PERREAULT JR, W. D. Buyer-seller relationships in business markets. **Journal of Marketing Research**, v. 36, n. 4, p. 439-460, 1999.
- CHIN, W. W. The partial least squares approach to structural equation modeling. In: MARCOULIDES, G. A. Ed. **Modern methods for business research**. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, p.295-336, 1998.
- CHURCHILL JR, G. A.; PETER. J. P. Marketing: criando valor para os clientes. São Paulo: Editora Saraiva, 2005.
- CLAYCOMB, C.; FRANKWICK, G. L. Buyers' perspectives of buyer–seller relationship development. **Industrial Marketing Management**, v.39, n.2, p.252-263, 2010.
- COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

D'ANGELO, A. C. A ética no marketing. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. 4, p. 55-75, 2003.

FISMAN, R.; GATTI, R. Decentralization and corruption: evidence across countries. **Journal of Public Economics**, v.83, n.3, p.325-345, 2002.

GANESAN, S. Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. **The Journal of Marketing**, v. 58, n.2, p.1-19, 1994.

GASKI, J. F. Does marketing ethics really have anything to say? A critical inventory of the literature. **Journal of Business Ethics**, v. 18, n. 3, Feb. 1999.

GRANOVETTER, M. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. **American Journal of Sociology**, Chicago, v.91, n.3, p.481-510, 1985.

GRIFFIN, R. W.; O'LEARY-KELLY, A. M. An introduction to the dark side. **The dark side of organizational behavior**, p. 1-19, 2004.

HAIR, J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HAIR, J. F., HULT, G. T. M.; RINGLE, C. M.; SARSTEDT, M. **A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)**. California: Sage, 2014.

LANGE, D.; LEE, P. M.; DAI, Y. Organizational reputation: a review. **Journal of Management**, v.37, n.1, p.153-184, 2011.

LINSTEAD, S., MARECHAL, G.; GRIFFIN, R. W. Theorizing and researching the dark side of organization. **Organization Studies**, v.35, p.165-188, 2014.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MORGAN, R. M.; HUNT, S. D. The commitment-trust theory of relationship marketing. **The Journal of Marketing**, v.58, p. 20-38, jul. 1994.

NYE, J. S. Corruption and political development: a cost-benefit analysis. **The American Political Science Review**, v.61, n.2, p.417-427, 1967.

PARSONS, A. L. What determines buyer-seller relationship quality? An investigation from the buyer's perspective. **Journal of Supply Chain Management**, v.38, n.2, p.4-12, 2002.

PECI, A.; ALCADIPANI, R. Demarcação científica: uma reflexão crítica. **Organizações & Sociedade**, v. 13, n. 36, p. 145-161, 2006.

POWERS, T. L.; REAGAN, W. R. Factors influencing successful buyer-seller relationships. **Journal of Business Research**, v.60, n.12, p.1234-1242, 2007.

RABL, T.; KÜHLMANN, T. M. Why or why not? Rationalizing corruption in organizations. **Cross Cultural Management: An International Journal**, v.16, n.3, p.268-286, 2009.

RAVALD, A.; GRÖNROOS, C. The value concept and relationship marketing. **European Journal of Marketing**, v.30, n.2, p.19-30, 1996.

RINGLE, C. M.; SILVA, D.; BIDO, D. D. S. Modelagem de equações estruturais com utilização do SmartPLS. **Revista Brasileira de Marketing**, v.13, n.2, p.56-73, mai. 2014.

ROSE-ACKERMAN, S. "Grand" corruption and the ethics of global business. **Journal of Banking & Finance**, v.26, n.9, p.1889-1918, 2002.

SELNES, F. Antecedents and consequences of trust and satisfaction in buyer-seller relationships. **European Journal of Marketing**, v.32, n.3/4, p.305-322, 1998.

TREISMAN, D. The causes of corruption: a cross-national study. **Journal of public Economics**, v.76, n.3, p.399-457, 2000.

WELLS, J. T. **Principles of fraud examination**. 2. ed. New Jersey: Wiley, 2008.

WILSON, D. T. An integrated model of buyer-seller relationships. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v.23, n.4, p.335-345, 1995.