

---

# A corrupção no ambiente de negócios: survey com as micro e pequenas empresas da cidade de São Paulo

---

Felipe Mendes Borini  
Fernando Correa Grisi

## RESUMO

No ambiente de negócios empresarial são comuns, tanto entre empresas como na relação de empresas com o setor público, a constatação de atos de enriquecimento privado por infração de normas públicas ou privadas, bem como o fato de a empresa ser coagida pelo agente público que busca rendimentos indevidos aproveitando-se de sua posição. Tais situações representam as corrupções privada e pública no ambiente de negócios das empresas. No entanto, apesar da presença desses fatores no dia a dia dos negócios das empresas brasileiras, são poucos os estudos realizados sobre o assunto. Visando preencher essa lacuna e promover debates sobre o tema, tem-se como objetivo neste artigo desvendar a presença dos diferentes tipos de corrupção no ambiente de negócios de micro e pequenas empresas. Em decorrência desse objetivo, procura-se desenvolver uma métrica para avaliar a corrupção, visto que não existe uma ferramenta específica para a sua verificação no dia a dia do ambiente de negócios dessas empresas. Para o desenvolvimento da métrica utilizam-se técnicas de grupos de foco, método Delphi eletrônico e cenários prospectivos. De posse dessa métrica, realiza-se um *survey* com 206 respostas de micro e pequenas empresas do centro comercial da cidade de Paulo para testar a sua aplicação e verificar os diferentes tipos de corrupção (preta, cinza e branca) presentes na amostra. Os resultados ratificam a efetividade dos fundamentos da Teoria dos Caçadores de Renda e da Teoria da Propina para o entendimento da ocorrência de corrupção no ambiente de negócios dessas empresas.

**Palavras-chave:** estratégia organizacional, corrupção, micro e pequena empresa, análise do ambiente.

## 1. INTRODUÇÃO

O que é corrupção? A resposta corriqueira seria uma definição próxima daquela encontrada no Código Penal e apoiada na definição clássica de Nye (1967), segundo o qual o conceito de corrupção está associado a qualquer ato

Recebido em 07/agosto/2008

Aprovado em 13/abril/2009

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*  
Editor Científico: Nicolau Reinhard

---

*Felipe Mendes Borini*, Graduado em Administração de Empresas e Mestre em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, Doutor em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, é Pesquisador do Núcleo de Estudos em Gestão Internacional (NEGI) e Professor da Escola Superior de Propaganda e Marketing (CEP 04018-010 — São Paulo/SP, Brasil).  
E-mail: fborini@espm.br  
Endereço:  
Escola Superior de Propaganda e Marketing  
Núcleo de Estudos em Gestão  
Internacional — NEGI  
Rua Alvaro Alvin, 123  
04018-010 — Sao Paulo — SP

*Fernando Correa Grisi*, Graduado em Administração de Empresas e Mestre em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, MBA Executivo Gestão Empresarial pela Escola Superior de Propaganda e Marketing, é Professor da Universidade Nove de Julho, Pesquisador do Núcleo de Estudos do Futuro (NEF) da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, Consultor de Estratégia e Empreendedorismo e Associado Empreende (CEP 01232-030 — São Paulo/SP, Brasil).  
E-mail: fgrisi@uninove.br

ilegal para beneficiar uma instância privada ou pública. Corrupção no âmbito privado é o processo de enriquecimento privado por burla de normas públicas ou privadas, sem a participação da parte prejudicada. A corrupção no âmbito público é o processo em que um administrador público, em sua relação com o agente privado, auferir vantagens ou rendimentos indevidos, aproveitando-se de sua posição (ABRAMO, 2004).

Os avanços nos estudos das ciências sociais mostram, todavia, que a resposta não é tão simples. Para melhor entender a indagação acima, precisa-se considerar que a corrupção não é um fenômeno exclusivo de uma sociedade ou de um momento de seu desenvolvimento, pois está presente em formações sociais distintas e sofre variação significativa, já que é o legado de uma dimensão social, legal, histórica e cultural (BEZERRA, 1995). Quer-se dizer com isso que, dependendo do grupo social em análise, um fato pode ser tachado de mais ou de menos corrupto ou nem mesmo ser considerado corrupto. Peters e Welch (1978), Johnston (1989) e Gibbons (1990) mostram que a percepção social da corrupção varia conforme a escolaridade, a classe social, o local de residência e a formação política.

Foi a tese de Heidenheimer (1970) que trouxe à tona a importância das relações sociais no ordenamento do que é uma prática corrupta. Heidenheimer sugeriu três tipos de corrupção:

- **Corrupção preta** — quando lei e norma social coincidem, ou seja, a lei pune e a sociedade acredita que aquele ato deva e vá ser punido; portanto, a maioria classifica tais atos como corruptos.
- **Corrupção branca** — é o extremo oposto da **corrupção preta**, pois a lei a reprova, mas a população é tolerante quanto à prática ou nem mesmo reconhece o comportamento como moralmente questionável.
- **Corrupção cinza** — quando os atores sociais avaliam determinado comportamento de forma controversa.

Hoje em dia a mídia fala muito em **mercado cinza**, referindo-se ao mercado dos produtos piratas, contrabandeados ou subfaturados, entre outras suposições. Fruto de operações ilícitas, os produtos **cinza** são consumidos pela população que, em boa parte dos casos, sabe que está cometendo um ato ilícito ao adquiri-los, mas considera tal prática institucionalizada, ou seja, **permitida**.

Heidenheimer (1970) ampliou a perspectiva da corrupção para além da definição normativa, proveniente das ciências jurídicas (SCOOT, 1972; JOHNSTON, 1996), e, embora a tese do autor tenha sido um ensaio, os estudos de Johnston (1989) e Gibbons (1990) puderam comprová-la empiricamente.

Peters e Welch (1978) reforçam os diferentes modos de encarar a corrupção ao mostrarem que a inserção social das normas escritas varia conforme o caso estudado. Em relação a alguns casos, 90% dos entrevistados enquadravam o ato como corrupto, enquanto em outros um ato legalmente corrupto era

proclamado por apenas 25% deles. Essa pesquisa foi posteriormente aplicada no Canadá (ATKINSON e MANCUSO, 1985) e na Austrália (JACKSON *et al.*, 1994), confirmando a tese da variabilidade das relações sociais conforme a cultura, a história, as normas e as instituições legais.

Assim, não existe um universalismo sobre a corrupção, e o entendimento por parte da população pode variar dentro de um contínuo de atos ilegais, julgados como corruptos, até atos ilegais, mas não considerados como corruptos por ela. Isso mostra que a corrupção é um fenômeno social complexo inerente às relações individuais, institucionais e corporativas (SILVA, 2000; ABRAMO, 2005), o que é de interesse particular neste texto.

Portanto, visto que as corrupções cinza, preta e branca podem se apresentar de diferentes maneiras, a problemática que envolve o artigo é a percepção do micro e pequeno empresário sobre a corrupção no seu ambiente de negócios. Nas pesquisas referentes ao aspecto corrupção, o que ocorre nas empresas não é relatado diretamente; na maioria delas os resultados são apresentados em forma de painel sobre o nível de corrupção da sociedade em que a empresa se encontra (KAUFMANN, KRAAY e ZÓIDO-LOBATÓN, 1999; SPECK, 2000) ou, ainda, quando relatam a corrupção nos negócios, consistem em explanações teóricas e reflexivas (ARGANDONA, 2005; KAYES, 2005).

Desse modo, no presente artigo tem-se o objetivo de identificar a percepção dos diferentes tipos de corrupção no ambiente de negócios das micro e pequenas empresas (MPes) localizadas no centro comercial da cidade de São Paulo.

Especificamente, procura-se mostrar como os diferentes tipos de corrupção são percebidos pelo micro e pequeno empresário e se essa percepção da corrupção varia conforme o desempenho da empresa e o domínio do empresário sobre as técnicas de gestão. Logo, as hipóteses de pesquisa são as apontadas a seguir.

**Hipótese 1** — Na opinião do micro e pequeno empresário existe a percepção de diferentes tipos de corrupção no ambiente de negócios das micro e pequenas empresas localizadas no centro comercial da cidade de São Paulo.

**Hipótese 2** — A percepção mais acentuada da corrupção está relacionada com o pior desempenho das micro e pequenas empresas localizadas no centro comercial da cidade de São Paulo.

**Hipótese 3** — A percepção mais acentuada da corrupção está relacionada com a falta de domínio e aplicação de técnicas de gestão por parte dos empresários das micro e pequenas empresas localizadas no centro comercial da cidade de São Paulo.

Este artigo apresenta a seguinte estrutura: além desta introdução, no referencial teórico são apresentados os tipos de estudo sobre corrupção no ambiente de negócios as teorias que explicam a razão da existência de práticas corruptas. Na metodologia, são descritas as etapas para a construção da variável e a aplicação do *survey* com as micro e pequenas empresas do centro comercial da cidade de São Paulo. No tópico seguinte as hipóteses levantadas são testadas e é apresentada a percepção do micro e pequeno empresário acerca dos diferentes tipos de corrupção. Nas considerações finais são expostas as estratégias empresariais direcionadas à diminuição da percepção de um ambiente corrupto nos negócios, bem como as contribuições do estudo para a literatura e a prática gerencial, além de suas limitações.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1. A corrupção no ambiente de negócios das empresas

É inegável que existe uma institucionalização (SCOTT, 1995) da corrupção em vários ramos da vida social e corporativa. Embora o esquema interpretativo (HININGS e GREENWOOD, 1998) orientador das decisões organizacionais e dos julgamentos de valor em relação à corrupção não seja estático e uniforme, a legitimação da corrupção e a adaptação das decisões estratégicas em concordância com as práticas corruptas consistem em uma estratégia de sobrevivência para a empresa, seja do ponto de vista de estruturação organizacional ante as práticas corruptas (BURNS e STALKER, 1961; CHANDLER, 1962), seja como resposta às pressões institucionais (SCOTT, 1995).

Dada a proeminência da corrupção no ambiente de negócios, é importante entender suas diferentes facetas e o peso das diferentes práticas corruptas na arena competitiva. Contudo, são incipientes os tipos de pesquisas e métodos de estudo realizados sobre esse tema sob a ótica corporativa do empresário ante a dinâmica do ambiente competitivo (ABRAMO, 2004).

A maioria das pesquisas acerca da corrupção pode ser classificada em três vertentes (BEZERRA, 1995; SPECK, 2000): os estudos baseados em dados forenses de condenações penais; os estudos de casos relacionados aos grandes escândalos na mídia (por exemplo: CPI dos correios, caso PC Farias, mensalão, entre vários outros); e as pesquisas de percepção qualitativas e quantitativas.

Dentro das pesquisas quantitativas e qualitativas, os estudos da primeira geração tentavam identificar a percepção da sociedade quanto aos atos ilícitos. Os trabalhos de Peters e Welch (1978), Johnston (1989) e Gibbons (1990) enquadraram-se nesse tipo e têm como foco saber se o que está na lei reflete-se no conceito do grupo social.

A segunda geração de estudos (KAUFMANN, KRAAY e ZÓIDO-LOBATÓN, 1999) é marcada pelos grandes painéis

desenvolvidos por instituições nacionais ou supranacionais, como Banco Mundial, *World Economic Forum* e *World Competitiveness*, bem como por institutos de pesquisa de mercado e agências de risco. Servindo-se da opinião de especialistas, empresários e acadêmicos, as pesquisas mediam a percepção dos entrevistados quanto à corrupção no país. As situações eram expostas de modo generalizado, sem se referir a um determinado ramo ou empresa, ou seja, segundo a percepção de como a sociedade age e com que frequência as práticas de corrupção ocorriam.

Como resultado dessa segunda geração de trabalhos surgiu o Índice de Percepções da Corrupção (IPCorr), um projeto da Universidade de Gottingen e incorporado pela organização não governamental Transparência Internacional. O índice classifica os países por meio de notas que variam de absolutamente corrupto (0) até absolutamente íntegro (10). Com isso é criado um *ranking* que pode orientar as atividades de empresas estrangeiras quanto a seus investimentos externos, assim como, as políticas públicas de combate à corrupção, ou orientar agências financeiras quanto ao risco de empréstimos, dentre outras utilidades. No entanto, como a corrupção é um fenômeno das relações sociais, a nota pode variar conforme a percepção de cada sociedade, sendo essa uma grave limitação do IPCorr.

Na terceira geração de pesquisas, na qual este artigo se enquadra, além de medir-se a corrupção, procura-se fazer uma reflexão sobre suas implicações e estabelecer estratégias para combatê-la. Grande parte das pesquisas, como as do Banco Mundial (WORLD BANK, 2004) e do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento da América Latina e Caribe, apresenta implicações e estratégias no âmbito das políticas públicas.

Raras são as pesquisas em que se averigua detalhadamente um contexto competitivo corrupto com o intuito de entender as implicações da percepção dessas práticas nas estratégias organizacionais das empresas privadas. O tema é polêmico, e esse talvez tenha sido um dos principais impedimentos para a realização de pesquisas desse tipo. Contudo, levantamentos recentes (TRANSPARENCY INTERNATIONAL BANGLADESH, 1997; CIET, 1998; COALITION, 1998; ABRAMO, 2004 e 2005) têm demonstrado que os empresários estão dispostos a informar sobre suas percepções e experiências com o assunto, fornecendo, dessa forma, uma noção da frequência da corrupção no âmbito dos negócios.

Constatada a carência de estudos sobre corrupção no ambiente de negócios, apresentam-se a seguir as teorias econômicas referentes à corrupção no âmbito corporativo (SILVA, 2000). A análise baseia-se em duas teorias econômicas da corrupção: a dos **caçadores de renda** e a da **propina**.

### 2.2. Teoria dos caçadores de renda

Na teoria dos **caçadores de renda** (KRUEGER, 1974; BHANGWATI, 1982; TULLOCK, 1990), a motivação básica

dos agentes econômicos é a maximização de seu bem-estar financeiro, a qual depende do conjunto de regras, das preferências individuais e da renda. A corrupção entra no momento em que os agentes tentam obter o máximo de rendimentos, extrapolando os limites impostos, ou seja, por meio de diversas formas de privilégio.

Como em um mercado competitivo somente alguns grupos de agentes conquistam privilégios, o resultado final é o desperdício econômico, pois os custos da atividade caçadora de renda são maiores do que os benefícios obtidos.

Que custos são esses? Aqui entra a dimensão qualitativa. Um recurso humano qualificado, ao reconhecer que a atividade corrupta lhe garante uma renda superior à da atividade legal, vai despender horas de seu trabalho e seu máximo esforço na atividade geradora de renda: a corrupta. Exemplos das atividades caçadoras de renda são a compra e a venda de produtos sem nota fiscal, a concessão de descontos por meio do faturamento sem impostos, a venda de produtos com especificações diferentes das anunciadas, a venda de produtos com padrões de qualidade inferiores ao recomendado por lei, a comercialização de produtos piratas, entre outros (ABRAMO, 2004; NAÍM, 2006).

A sociedade perde como um todo, uma vez que esse agente está usando sua qualificação, construída na maioria das vezes à custa dos impostos pagos pela sociedade, para uma atividade ilícita **caçadora de renda** para uns privilegiados, mas que onera a todos, pois sua função legal não será, por direito, realizada com 100% das forças (NAÍM, 2006). Logo, a empresa perde, visto estar empregando, para uma atividade ilícita, um recurso valioso.

Por vezes a empresa pode sair ganhando com os resultados da atividade ilícita da mão de obra. Nesse caso, os agentes, empresa e empregado, estariam agindo coadunados para a prática ilícita, com os ganhos sendo distribuídos pelas duas partes. Porém, seria necessário empregar para aquela atividade uma mão de obra tão valiosa? Se a resposta for afirmativa, ambos se merecem: empresa e empregado.

Entretanto, o caso pode ser de corrupção por parte do empregado. Será que esse empregado, exercendo sua atividade com 100% de esforços, poderia garantir um retorno superior para a empresa? Se a resposta for negativa, antes de permitir que o empregado pense em buscar uma atividade **caçadora de renda**, a empresa precisa articular seus recursos e capacidades de modo a garantir que ele tenha condições de realizar uma atividade mais rentável. Por outro lado, se a resposta for sim, a empresa precisa urgentemente rever valores, crenças e normas que constituem sua cultura organizacional, pois o cerne do problema está, evidentemente, na maneira como a empresa faz seus negócios. A cultura empresarial pode, por si só, corromper o empregado, uma vez que embora não goste, propriamente, de comportar-se dessa forma, precisa envolver-se em atividades ilícitas como uma estratégia pessoal de sobrevivência na empresa.

Portanto, na perspectiva da teoria dos **caçadores de renda**, o problema da corrupção é, de um lado, resultado da ineficaz articulação de recursos ou capacidades, ou seja, é um problema técnico que supostamente poderia ser refletido à luz da teoria da visão baseada em recursos (PENROSE, 1959; WERNEFELT, 1984; BARNEY, 1991 e 2001) e capacidades dinâmicas (TEECE, PISANO e SHUEN, 1997). Por outro lado, o problema da corrupção é institucional, inerente à adequação às normas de conduta instituída para os diversos atores do segmento competitivo (MACHADO-DA-SILVA e FONSECA, 1996; MACHADO-DA-SILVA e BARBOSA, 2002).

### 2.3. Teoria da propina

A teoria econômica da propina (ROSE-ARCKERMANN, 1978) leva em conta o suborno e a propina em razão do conflito entre o bem público e o privado. No Estado perfeito, legado da burocracia weberiana, cujo comportamento do burocrata é estritamente público, as decisões não são pessoais; logo, todos os agentes desempenhariam sua função com a máxima eficiência. No momento em que algum incentivo financeiro (propina e/ou suborno) tenta quebrar a relação impessoal, tornando-a pessoal, o mundo perfeito desaba e a corrupção prevalece.

O mesmo ocorre na organização privada, em que a máxima eficiência do empregado é quebrada quando alguém de dentro, ou de fora, da empresa, transforma a relação profissional em pessoal em troca de algum favorecimento ilícito. O problema da propina depende, portanto, da restrição moral, ou seja, de o empregado aceitar ou não tal favorecimento. A restrição moral depende, por sua vez, tanto da formação do empregado quanto do ambiente em que ele se encontra (GRANOVETTER, 1985).

Embora esse seja um fenômeno que pode ser iniciado por agentes externos à empresa e acabe por envolver agentes internos, continua a ser novamente um problema inerente à gestão da empresa, pois a organização é um grupo social imerso nos padrões e normas de um grupo social maior, do qual ela faz parte (GRANOVETTER, 1985).

Exemplos de práticas corruptas baseadas na propina e no suborno são os pagamentos aos fiscais para garantir licenças ou serviços especiais, a sonegação de impostos, as práticas de oferta de dinheiro para livrar-se de multas, o pagamento de propinas para estabelecer acordos com agentes do governo ou mesmo entre indivíduos de diferentes empresas, a compra e a venda de produtos sigilosos, a fraude de empregados, entre outros (ABRAMO, 2004; NAÍM, 2006).

Nesses casos, cabe à gestão empresarial ser rigorosa na conduta normativa das questões éticas e morais socializadas por meio dos valores e crenças organizacionais. A empresa não pode, em suas estratégias de recrutamento, seleção, desenvolvimento profissional e avaliação, abdicar da questão moral em prol de uma questão técnica ou intelectual, pois isso, como já visto na teoria dos **caçadores de renda**, pode rapida-



mente ser usado para outros fins que não os organizacionais. A empresa precisa rever o modelo de formação de pessoas, substituindo os conceitos anteriores de qualificação técnica por um conceito mais abrangente de formação integral das pessoas que servem à organização (DUTRA, 2004).

Atualmente, é comum ver estampados títulos como **organização socialmente responsável** ou **organização ética**, ou códigos de conduta e de ética, mas, convém ressaltar, de nada adiantam os códigos se não existir uma estratégia de socialização das normas neles expressas.

Delineadas as duas teorias que fornecem suporte para as reflexões sobre corrupção, pode-se concluir que a corrupção no ambiente de negócios decorre da articulação de três fatores:

- inadequada mobilização dos recursos e capacidades para as atividades que geram mais valor do que a prática corrupta;
- inadequados seleção, desenvolvimento e avaliação da mão de obra, refletidos em processos que valorizam mais a qualificação técnica e conceitual em detrimento da formação ética e moral do indivíduo;
- institucionalização de um ambiente corporativo com normas socializadas que não desestimulam nem reprimem as práticas ilegais.

Assim, compreendido o fenômeno da corrupção nas empresas, apresenta-se na próxima seção o esforço realizado para medir a percepção da corrupção no ambiente de negócios das micro e pequenas empresas do centro comercial da cidade de São Paulo.

### 3. METODOLOGIA

Este estudo é de cunho exploratório (COLLIS e HUSSEY, 2005), na medida em que se busca aprofundar o conhecimento sobre as práticas corruptas, tendo sido realizado em duas fases. Utilizou-se na pesquisa o método misto (VELDE, JANSEN e ANDERSON, 2004) que combina as abordagens qualitativa e quantitativa.

#### 3.1. Construção da métrica

A construção das variáveis da pesquisa foi composta por três etapas, apresentadas na figura 1 e descritas a seguir.

##### 3.1.1. Etapa 1

O primeiro passo para a montagem do questionário foi a realização de grupos de foco (MATTAR, 1996; MORGAN, 1997). Os grupos de pessoas escolhidas para as sessões foram de empresários de pequenas empresas do centro expandido de São Paulo que aceitaram participar de discussões acerca da corrupção. Cada grupo era composto por dez pessoas, número considerado adequado para a aplicação da técnica (MORGAN, 1997; VERGARA, 2005). Foram organizados seis grupos de foco com sessões de duas horas de duração, em média.

Para garantir grupos homogêneos nas diferentes sessões (MORGAN, 1997; VERGARA, 2005), foram estabelecidas

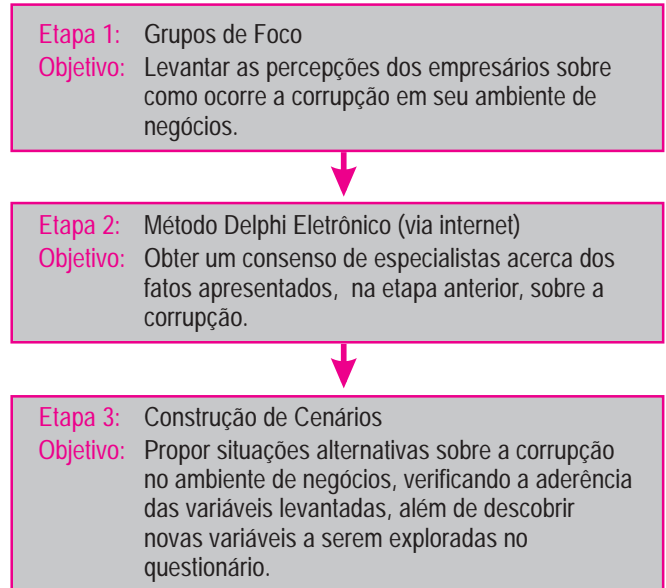


Figura 1: Construção da Métrica

algumas restrições aos participantes: ter experiência no ramo (no mínimo cinco anos de empresa constituída); ser proprietário de um estabelecimento formal; ter declaração da situação financeira do negócio; e ter conhecimento e aplicação de técnicas de gestão. Na montagem dos grupos de foco foram obedecidos os seguintes critérios: metade dos empresários tinha boa situação financeira e a outra metade situação financeira não tão boa; metade possuía conhecimentos de técnicas de gestão (como ferramentas de análise do ambiente, planos de ação, orçamentos, cronogramas, ferramentas da qualidade...) e a outra metade, não.

As perguntas previamente elaboradas para a discussão dos participantes (MORGAN, 1997) basearam-se nos preceitos das teorias econômicas da **propina** e dos **caçadores de renda**. Em termos gerais, o protocolo (MORGAN, 1997) versava sobre os atos ilegais praticados por empresas e a efetividade da punição dos sistemas legal e social sobre tais fatos.

A condução dos grupos de foco garantiu a obtenção de 49 variáveis (fatos) sobre a percepção que os empresários tinham acerca da corrupção nos negócios.

##### 3.1.2. Etapa 2

Obtidos 49 fatos sobre corrupção no dia a dia do ambiente de negócios das MPEs, foi aplicado o método Delphi Eletrônico, isto é, por meio da internet (LOURES, 2002), a 45 participantes entre empresários, consultores de negócios e professores de Administração. O método Delphi foi escolhido pelo fato de a corrupção no ambiente de negócios ser um problema complexo e pouco explorado na literatura (TUOFF e LINSTONE, 1975; VERGARA, 2005), além de tratar-se de uma temática que decorre de um julgamento subjetivo de um grupo (WRIGHT e GIOVINAZZO, 2000).

O procedimento de aplicação seguiu as diretrizes expostas por Wright e Giovinazzo (2000). As questões foram formuladas com base nas entrevistas com os grupos de foco. Os painelistas foram convidados para a sessão do método via questionário colocado em *site* da internet e as convocações foram via *e-mail* (VERGARA, 2005). Iniciou-se com um questionário com 49 questões que abordavam as variáveis pré-expostas pelos entrevistados dos grupos de foco. Os painelistas, dentro de uma escala de zero a dez, deveriam expressar sua concordância segundo a importância e a frequência que atribuíam às atividades hoje e num futuro dimensionado de não mais do que dez anos. As respostas dadas às questões quantitativas foram tabuladas, definindo-se a mediana e os quartis. Nessa primeira rodada ainda era permitido ao respondente apresentar justificativas e emitir opiniões qualitativas associadas a previsões quantitativas.

Tabuladas as respostas e consideradas as justificativas, os resultados foram devolvidos aos participantes para a segunda rodada, quando eles deveriam reavaliar suas respostas à luz das respostas numéricas e das justificativas dadas pelos demais respondentes na rodada anterior. Procedeu-se, então, a mais uma rodada, chegando-se a uma convergência satisfatória das respostas. Dessas questões referentes às variáveis sobre corrupção, 31 receberam notas concordantes quanto à importância e a frequência da percepção de sua ocorrência nos negócios, no presente e provavelmente no futuro.

### 3.1.3. Etapa 3

A última etapa caracterizou-se pela construção, por especialistas, de cenários em estratégias organizacionais (BOAVENTURA, COSTA e FISCHMANN, 2004). No caso, os especialistas (total de sete) construíram cenários prospectivos seguindo a metodologia do *The Futures Group Scenarios* (GLENN e GORDON, 2006).

A aplicação da metodologia de cenários seguiu os pressupostos enunciados por Glenn e Gordon (2006), os quais argumentam que a construção de cenários por especialistas pode dirimir desvios de impressão praticados pelos envolvidos na construção das variáveis (no caso, os micro e pequenos empresários) e apontar diferentes perspectivas futuras. O objetivo principal foi verificar se não faltava uma ou outra prática corrupta, não percebida pelos empresários no cenário atual, mas que teria grande probabilidade de aparecer num cenário futuro.

O método *The Futures Group Scenarios* propõe a construção de cenários alternativos, por meio de narrativa elaborada pelos especialistas acerca das diferentes configurações de mundo sobre a influência de fatores-chave cujo impacto se pretende elucidar e avaliar (GLENN e GORDON, 2006).

O procedimento de construção dos cenários teve início na definição do domínio de interesse: a corrupção no ambiente de negócios. Diante de uma declaração clara do domínio de

interesse, foram analisadas as principais forças motrizes que parecem ser importantes para o futuro da corrupção. Neste estudo, os fatores empregados foram as práticas corruptas nas empresas e nas relações comerciais e a punição maior ou menor da sociedade e das instituições legais em relação à corrupção. Essas duas forças graduadas em polos opostos caracterizaram um espaço de cenário bidimensional usado para a criação de **mundos alternativos** (GLENN e GORDON, 2006):

- **mundo ilegal** — caracterizado pela corrupção e pela falta de punição;
- **mundo justo** — caracterizado pela prática de corrupção e por sua punição;
- **mundo injusto** — caracterizado pela ausência de corrupção das empresas, porém cercadas de punições injustas em virtude da corrupção no órgão competente e nas esferas adjacentes;
- **mundo perfeito** — sem práticas corruptas devido ao respeito à punição legal.

A esta etapa seguiu-se a definição de algumas medidas fundamentais para descrever cada cenário. Para tanto, foram usadas as variáveis macroambientais recomendadas por Glenn e Gordon (2006), como, por exemplo, o crescimento econômico, o ambiente legislativo, a proliferação tecnológica e a intensidade competitiva dos mercados. Diante dos cenários alternativos e das medidas de interesse, os especialistas foram convidados a realizar narrativas descrevendo o futuro representado por cenário. Diante desses mundos, os especialistas discutiram o impacto das práticas de corrupção auferidas pela realização do Delphi, ao mesmo tempo em que suscitaram novas situações e fatos que emergiram de práticas não identificadas anteriormente. A consequência desse processo foi a adição de mais cinco práticas de corrupção ao questionário que seria enviado para as micro e pequenas empresas.

### 3.2. Variáveis centrais da pesquisa

O resultado das etapas anteriores apresentou, no final, 36 variáveis que melhor representavam as práticas de corrupção evidenciadas no dia a dia das empresas. As variáveis, listadas no quadro da página 108, estavam dispostas segundo uma escala de frequência de cinco pontos. Quanto à forma da abordagem de pesquisa e à forma de questionamento, nos tópicos a seguir são retratadas as precauções tomadas.

### 3.3. Variáveis de legitimação

Como o empresário poderia atribuir deliberadamente a situação decadente de sua empresa às mazelas do ambiente externo, entre elas a corrupção, foram elaboradas questões inerentes aos desempenhos presente e futuro da empresa, a saber: crescimento do faturamento no último ano; crescimento do número de clientes no último ano; participação de mercado

## Variáveis da Pesquisa

### Entre as empresas concorrentes localizadas aqui na região central da cidade de São Paulo:

- 1) é frequente o pagamento antecipado ao fornecedor e o não recebimento da mercadoria exata
- 2) é frequente a compra de produtos sem nota fiscal
- 3) é frequente ouvir histórias e saber de fatos acerca de fraude interna praticada por funcionários
- 4) são frequentemente comuns práticas de concorrência desleal
- 5) são frequentes os casos de empresas que foram fechadas devido a agir de forma desleal
- 6) é frequente o pagamento de propina para fechar negócios
- 7) é frequente o pagamento de propina para fiscais do governo
- 8) é frequente a manutenção do caixa-dois
- 9) é frequente a concessão de descontos por meio do faturamento sem impostos
- 10) é frequente a presença de fornecedores que vendem mercadorias sem nota fiscal
- 11) é frequente a venda de mercadorias sem nota fiscal
- 12) é frequente o comércio de informações sigilosas de concorrentes
- 13) é frequente a compra de informações sigilosas de outras empresas
- 14) é frequente um concorrente ficar sabendo do lançamento de produtos ou serviços antes da divulgação oficial
- 15) é frequente a venda de produtos cujas especificações são diferentes das características anunciadas
- 16) é frequente verificar estabelecimentos que compram e vendem mercadorias desviadas
- 17) são frequentes os casos de apreensão de mercadorias por suspeita de desvio
- 18) é frequente verificar estabelecimentos que vendem produtos com valor muito abaixo do mercado
- 19) é frequente verificar estabelecimentos que compram e vendem produtos pirata
- 20) é frequente verificar estabelecimentos que vendem produtos com qualidade inferior ao padrão exigido por lei
- 21) é frequente estabelecimentos serem apontados pela prática de lavagem de dinheiro
- 22) é frequente a fiscalização fechar algum negócio por lavagem de dinheiro
- 23) é frequente aparecerem fornecedores que já tiveram seus nomes envolvidos em casos de corrupção
- 24) é frequente verificar estabelecimentos que são suspeitos de receptação de carga roubada
- 25) é frequente a possibilidade de uma empresa adquirir cargas roubadas sem saber que é roubada
- 26) é frequente saber de estabelecimentos que simularam o roubo de suas mercadorias para obtenção do seguro
- 27) é frequente verificar estabelecimentos que são acusados de sonegar impostos e continuam abertos
- 28) é frequente verificar estabelecimentos que fazem subfaturamento
- 29) é frequente a omissão de informações ao cliente para conclusão de uma venda
- 30) é frequente perder vendas devido a concorrentes que vendem produtos com informações omitidas
- 31) é frequente a prática de oferecer dinheiro para o fornecedor ou comprador
- 32) é frequente a prática de oferecer dinheiro ao fiscal para garantir uma licença
- 33) é frequente a prática de oferecer dinheiro para a fiscalização para obter um serviço especial
- 34) é frequente oferecer dinheiro para escapar de multa
- 35) é frequente a prática de oferecer dinheiro para obter vantagem na competição
- 36) é frequente a venda de produtos a preço muito abaixo do custo médio

aproximada da empresa; expectativa futura de crescimento do negócio.

Ainda no tocante à questão desempenho, acrescentaram-se mais quatro variáveis relacionadas ao profissionalismo do negócio. O mérito para a corrupção como agente nefasto ao negócio do empresário poderia simplesmente ser a resposta para o fato de ele não ter uma gestão profissionalizada do negócio e não ser capaz de identificar corretamente os pontos fracos de sua gestão.

Assim, dentro de uma escala de concordância de cinco pontos, o empresário foi questionado sobre: uso de planos de

negócios; prática de planejamento estratégico; uso de medidas de controle; uso de práticas de gestão da qualidade.

### 3.4. Coleta de dados

A população escolhida para a pesquisa foi a de micro e pequenas empresas da cidade de São Paulo que atuam no comércio de produtos e serviços. A amostragem retirada da população seguiu critérios não probabilísticos de conveniência (MARCONI e LAKATOS, 1999). O raio de pesquisa foi delimitado pela região do centro expandido da cidade de São Pau-

lo. Trata-se do centro da capital paulista adentrando em partes das zonas sul, leste, oeste e norte. Nessa região, além de grande concentração de MPEs de comércio e serviços, existem grandes concentrações de comércio popular e ruas ou regiões comerciais famosas pela venda de tecidos, eletrônicos etc.

A escolha das MPEs deveu-se a duas razões: relevância e conveniência. As MPEs representam 98% do número de empresas da economia paulista, detêm 53% dos trabalhadores com carteira assinada (SEBRAE, 2006) e são responsáveis por 28% do faturamento nacional (SEBRAE, 2000). Em São Paulo, perfazem 98% dos estabelecimentos (SEBRAE-SP, 2007) e 67% das pessoas ocupadas (SEBRAE, 2000).

**Os resultados obtidos confirmam que existe a percepção de diferentes tipos de corrupção (branca, cinza e preta) no ambiente de negócios das micro e pequenas empresas do centro da cidade de São Paulo.**

Em 2004, as MPEs cresceram 23% em número de estabelecimentos, enquanto as médias e grandes empresas cresceram 18% (SEBRAE-SP, 2007). Nesse mesmo ano, cerca de 53% estavam no comércio, 34% em serviços e 13% na indústria, e as que mais cresceram pertencem ao setor serviço (SEBRAE-SP, 2007).

Além disso, o acesso às pessoas responsáveis pela operação das MPEs é mais fácil. O foco nas grandes empresas, além da dificuldade de acesso, necessitaria do contato com diferentes pessoas, nem sempre em departamentos similares nas empresas. O proprietário da MPE, ou seu responsável direto, além do conhecimento de todas as áreas da empresa, teria acesso mais fácil a pessoas-chave caso necessitasse de alguma opinião para a resposta às questões, fato ocorrido em algumas MPEs.

Embora se trate de uma amostra não probabilística por conveniência, o número de empresas pesquisadas seguiu a regra do tamanho da amostra (REA e PARKER, 2000). Considerando um nível de confiança de 95%, uma margem de erro de 7% para mais ou menos e trabalhando com uma proporção de 0,5, uma vez que a verdadeira proporção ( $p$ ) é desconhecida, o número final de empresas pesquisadas totalizou 196. Para garantir um grau de segurança em termos de casos de questionários perdidos ou não compreendidos, relativamente ao número de empresas pesquisadas, foram adicionadas mais 20, totalizando 216. Dez empresas foram descartadas por problemas de preenchimento, restando para a análise 206.

Os dados coletados, provenientes de perguntas estruturadas, foram obtidos por meio do preenchimento de questionários aplicados pessoalmente pelos pesquisadores (MARCONI e LAKATOS, 1999). Os questionários continham perguntas classificadas segundo escalas de mensuração de atitudes do tipo Likert de um a cinco pontos, variando de “discordo for-

temente” a “concordo fortemente”, e aplicadas de maneira indireta em relação ao objeto (estabelecimento comercial do proprietário) (VELUDO-DE-OLIVEIRA, 2001).

O período de coleta dos dados foi de quatro meses, de agosto a novembro de 2006. Os dados foram coletados por uma equipe de cinco pesquisadores treinados principalmente no aspecto da abordagem ao empresário a respeito de um tema polêmico.

A questão de como abordar o empresário foi o ponto que levantou grande polêmica na formulação da pesquisa e na própria conversa introdutória com os empresários e estudiosos de métodos científicos de pesquisa e de pesquisas de mercado.

É evidente que o pesquisador seria visto com desconfiança ao relatar para o empresário que iria fazer uma pesquisa sobre corrupção nas empresas. E assim o foi muitas vezes, sendo necessária a escolha de outra empresa, pois a percepção do empresário era que se tratava de algum agente fiscal **espião** ou mesmo de alguma pesquisa mal intencionada feita por algum concorrente.

A questão foi preponderantemente suavizada por dois fatores. Primeiro, a capacidade de convencimento de que se tratava de uma pesquisa acadêmica não encomendada por empresa alguma de mercado e de que os dados jamais seriam tratados de forma individual. Os nomes da empresa e do empresário não eram uma questão inerente aos questionários; apenas era pedido um *e-mail* em razão do segundo argumento de convencimento, que era o comprometimento de o pesquisador enviar para cada participante, via *e-mail*, um relatório da pesquisa em que constariam os seus resultados gerais e, o mais importante, as sugestões de propostas normativas de soluções estratégicas para os principais problemas apresentados.

#### 4. RESULTADOS

Amparada nas variáveis centrais sobre corrupção, foi utilizada a técnica de análise fatorial exploratória, por meio da análise dos componentes principais e do método Varimax, com vistas a buscar a redução do espaço amostral e encontrar os fatores que melhor explicam a corrupção no ambiente de negócios. Os fatores retidos do resultado significativo ( $p < 0,000$ ) com Kaiser-Meyer-Olkin de 0,956 podem ser apreciados na tabela 1, na qual é possível analisar as variáveis retidas em cada um dos oito fatores extraídos, com *Eigenvalues* maiores do que 1,000 e que explicam 71,021% da variância da amostra.

Para garantir a confiabilidade e o não viés acerca da percepção dos respondentes em razão de seu desempenho financeiro e profissionalismo, as variáveis de controle também foram submetidas a uma análise fatorial confirmatória por meio da análise dos componentes principais e do método Varimax, buscando, novamente, reduzir o espaço amostral. Os fatores retidos do resultado significativo ( $p < 0,000$ ) com Kaiser-Meyer-



**Tabela 1**  
**Corrupção — Fatores Obtidos**

Variáveis		Fatores	Porcentagem de Explicação
Prática de oferecer dinheiro para a fiscalização para obter um serviço especial	0,815	Suborno	40,16
Prática de oferecer dinheiro para não ser multado em uma transgressão	0,811		
Prática de oferecer dinheiro para obter vantagem	0,790		
Prática de oferecer dinheiro ao fiscal para garantir uma licença	0,783		
Prática de oferecer dinheiro para o fornecedor	0,677		
Receptação de mercadoria de carga roubada	0,771	Roubo	6,62
Simulação de roubo para obtenção do seguro	0,695		
Fechamento de negócio por lavagem de dinheiro	0,684		
Adquirir cargas roubadas sem saber que é roubada	0,675		
Apreensão de mercadorias por suspeita de desvio	0,670		
Compra de mercadorias desviadas	0,657		
Fornecedores com nomes envolvidos em casos de corrupção	0,558		
Lavagem de dinheiro	0,553		
Descontos por meio do faturamento sem impostos.	0,749	Sonegação	5,57
Venda de mercadorias sem nota fiscal por fornecedores	0,718		
Venda de mercadorias sem nota fiscal por concorrentes	0,709		
Manutenção do caixa-dois	0,677		
Sonegação de impostos	0,616		
Compra de produtos sem nota fiscal pelos concorrentes	0,584		
Prática de subfaturamento	0,552		
Ofertas de informações sigilosas de concorrentes	0,826	Tráfico de Informação	4,49
Compra de informações sigilosas de outras empresas	0,807		
Conhecimento do lançamento de produtos antes da divulgação oficial	0,752		
Venda de produtos cujas especificações são diferentes das anunciadas	0,477		
Compra e venda de produtos pirata	0,754	Pirataria	4,16
Venda de produtos com qualidade inferior	0,751		
Venda de produtos com valor muito abaixo do mercado	0,635		
Venda de produtos com informações omitidas	0,488		
Omissão de informações	0,426		
Existe concorrência desleal	0,773	Concorrência Desleal	3,95
Venda de produtos a preço muito abaixo do custo médio	0,743		
Fechamento de empresas devido a agir de forma desleal	0,694		
Propina para fechar negócios	0,508	Propina	3,28
Pagamento de propina para fiscais do governo	0,495		
Pagamento antecipado ao fornecedor e não recebimento da mercadoria exata	0,782	Fraude	2,80
Fraude interna praticada por funcionários	0,643		

Olkin de 0,819, com *Eigenvalues* superiores a 1,000 e que explicam 64% da variância da amostra, podem ser apreciados na tabela 2. Dois fatores foram obtidos de acordo com o planejado: o fator de desempenho, que mede o desempenho e sua expectativa, e o fator profissionalismo, que mede o quanto a empresa se utiliza de técnicas de gestão.

Na tabela 3 mostra-se a correlação entre fatores de corrupção e fatores de legitimação (correlação de Pearson). Como pode ser observado, as correlações, quando significantes, são fracas. Isso mostra que nas respostas não existiu a interferência do fator dos desempenhos atual e futuro da empresa nem a influência da presença ou não de uma administração profis-

**Tabela 2**  
**Fator Variáveis de Legitimação**

Componentes	Fatores	Porcentagem de Explicação
Faturamento	0,884	Desempenho 46,00
Clientes crescimento	0,881	
Marketshare	0,807	
Expectativa futura	0,598	
Certificado qualidade	0,764	Profissionalismo 18,00
Controle	0,752	
Planejamento	0,720	
Plano negócios	0,683	

**Tabela 3**  
**Correlação Corrupção versus Variáveis de Legitimação**

Correlação	Desempenho	Profissionalismo
Roubo	0,036	-0,021
Sig.	0,602	0,765
Suborno	-0,075	0,056
Sig.	0,280	0,418
Sonegação	-0,052	-0,215
Sig.	0,459	0,002
Tráfico de Informação	0,020	0,220
Sig.	0,769	0,001
Pirataria	-0,017	0,020
Sig.	0,811	0,770
Concorrência Desleal	0,032	0,061
Sig.	0,648	0,379
Propina	0,116	0,000
Sig.	0,094	0,999
Fraude	0,018	0,042
Sig.	0,793	0,550

sional. Em outras palavras, o temor de os respondentes atribuírem um grau maior para a corrupção devido a problemas financeiros e de mercado do negócio, bem como ao desconhecimento das técnicas de gestão adequadas para a condução do negócio, não foi confirmado.

Portanto, o resultado não confirma a hipótese 2. Isso quer dizer que a percepção mais acentuada da corrupção não está relacionada com o pior desempenho das micro e pequenas empresas localizadas no centro comercial da cidade de São Paulo.

Do mesmo modo, o resultado não suporta a hipótese 3, o que quer dizer que a percepção mais acentuada da corrupção não está relacionada com a falta de domínio e aplicação de técnicas de gestão por parte dos empresários das micro e pequenas empresas localizadas no centro comercial da cidade de São Paulo.

#### 4.1. A percepção sobre a corrupção

O fator retido com maior poder de explicação da variância da amostra foi o denominado de **suborno**. Trata-se do ato de oferecer dinheiro ou alguma outra forma de incentivo para um agente público, uma empresa fornecedora ou qualquer outra instituição em troca do recebimento de benefícios adicionais ou de ficar isento de alguma penalidade por não cumprir a lei.

O segundo fator retido foi denominado de **roubo**, pois, de modo geral, está relacionado ao roubo de cargas, à obtenção de mercadorias provenientes de roubo e à lavagem de dinheiro.

O terceiro fator, denominado de **sonegação**, reúne as variáveis inerentes à lesão do fisco por práticas diretas e indiretas de sonegação de impostos.

O quarto fator é o **tráfico de informações**, e diz a respeito à cessão de informações sigilosas sobre as estratégias das empresas. É um fator inerente à empresa e é praticado por funcionários da própria empresa, ou pelo menos com sua colaboração.

O quinto fator, a **pirataria**, por sua vez, é muito relatado e ressaltado na mídia. Refere-se à venda de produtos que são cópias ilegais das principais marcas de mercado, ou das marcas da moda.

**Concorrência desleal** (presente para 70% das empresas), o sexto fator, engloba a prática de atividades ilícitas para obter vantagens em relação às demais empresas concorrentes.

O pagamento de alguma quantia adicional para o fisco e para fechar negócios com fornecedores foi denominado de **propina**.

O último fator, denominado **fraude**, tem aqui a conotação de mentira e não o sentido legal, que é corrupção privada. O fator diz respeito à venda de mercadorias e à não entrega, ou entrega em quantidades inferiores e alteradas em relação ao contrato comercial, ou ainda um ato de mentira interna praticada por funcionários, como desvio de mercadorias e dinheiro para si próprio ou em favor de outros.

Pode-se perceber que o fator de maior impacto, **suborno**, está fortemente correlacionado com a teoria da propina, expressando o conflito de interesses intermediado pelo incentivo financeiro ilegal, seja entre os agentes privados, seja na relação entre o público e o privado. Três outros fatores que se configuram no âmbito da teoria da propina, exercendo impacto para a explicação dos resultados, são o **tráfico de informação**, a **fraude** e a **propina**.

A outra metade dos fatores extraídos decorre da teoria dos **caçadores de renda**. Roubo e sonegação são ações típicas da busca da maximização do bem-estar econômico por meio da extrapolação dos limites impostos pela sociedade como conduta de concorrência legal. Aos fatores relacionados à teoria dos **caçadores de renda**, podem-se acrescentar a **pirataria** e a **concorrência desleal**.

Em síntese, as teorias levantadas para explicar as práticas corruptas aparecem refletidas nos resultados obtidos. Contudo, o resultado ainda não permite distinguir os tipos de corrupção. Dessa forma, na próxima subseção procura-se identificar os diferentes tipos de corrupção.

#### 4.2. Análise de clusters

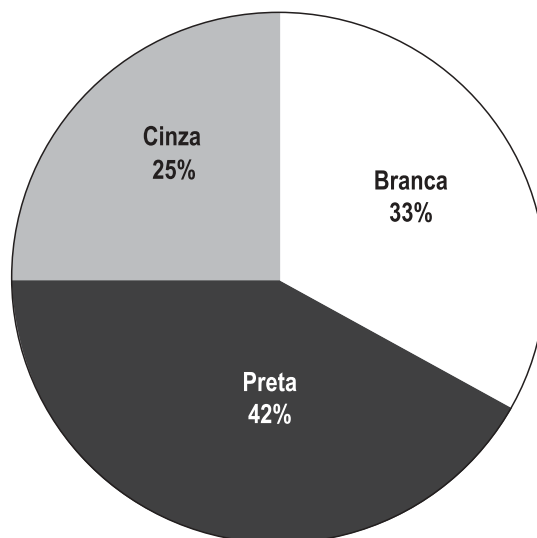
Os fatores retidos serviram de base para a separação dos grupos semelhantes quanto à percepção da influência da corrupção em seu ambiente de negócios. Partindo dos escores da regressão proveniente da análise fatorial, conduziu-se uma análise de *cluster* para diferenciar os grupos de empresas.

Primeiramente, foi realizada a análise de *cluster* hierárquico, pelo método entre grupos e do vizinho mais afastado, tendo como objetivo encontrar um número aproximado de *clusters* em que a amostra poderia ser dividida. Esse número situou-se entre três e quatro *clusters*, conforme o padrão dos coeficientes de homogeneidade (entre grupos) e a correlação de Pearson (vizinho mais afastado). Partindo da premissa de que a solução seria encontrada com três ou quatro *clusters*, foi realizada uma análise de *clusters* K-means, chegando-se à combinação de três como a mais adequada para explicar a amostra. Na tabela 4 são mostrados os centros dos fatores dentro de cada *cluster*, e a figura 2 ilustra a ocorrência dos diferentes tipos de corrupção.

O *cluster* 1, com 68 casos (33%) agrega empresários com a percepção de que as principais mazelas da corrupção em seus negócios são os fatores: suborno, tráfico de informação, concorrência desleal e fraude. O *cluster* 2, o mais numeroso,

**Tabela 4**  
**Corrupção Cluster**

Fatores	1	2	3
Suborno	0,6904289	-0,4259387	-0,1785670
Roubo	-0,2917500	0,5146838	-0,4812048
Sonegação	0,3084330	0,3994093	-1,0586521
Tráfico de Informação	0,5788637	-0,1331558	-0,5743948
Pirataria	0,1346411	-0,3192565	0,3267280
Concorrência Desleal	0,1988318	-0,0138732	-0,3232261
Propina	-0,0354687	0,1991554	-0,0864384
Fraude	0,3793232	-0,1270603	-0,2360555
<b>Número de Empresas</b>	<b>68</b>	<b>86</b>	<b>52</b>



**Figura 2: Corrupção nas MPes**

com 86 casos (42%), reúne os fatores de roubo, sonegação e propina. O *cluster* 3, com 52 casos (25%), é afetado principalmente pela pirataria.

A disposição dos *clusters* mostra que o *cluster* 1 é fortemente afetado pela percepção de que o ambiente corrupto decorre de concorrência desleal, fraude interna, tráfico de informações e suborno. Na percepção dos proprietários das empresas desse *cluster*, o comportamento corrupto seria uma prática necessária para a sobrevivência da empresa, ou imposta pelo grupo social para perpetuação do negócio e sobrevivência no cargo. Oferecer suborno para fisco, fornecedores e demais instituições é percebido como um ato comum naquele ambiente de negócios. É considerado ilegal, mas a ideia de que existe convivência de fiscais e fornecedores torna a percepção dessas ações corruptas como aceitáveis dentro do que não é legal (**corrupção branca**).

As empresas do *cluster* 3 assinalam que em seu ambiente de negócios a principal prática percebida é a pirataria. Como a análise se deteve predominantemente no comércio de bens e serviços, existe grande probabilidade de os respondentes estarem se referindo, nesse caso, à alta informalidade existente na cidade de São Paulo. Vários pontos comerciais em que foi realizada a pesquisa são caracterizados pela alta concentração de camelôs na rua e em frente aos estabelecimentos. Portanto, no *mindset* dos empresários do *cluster* 3, o grande problema é a informalidade que, longe dos olhos dos fiscais, pode vender produtos ilegais e praticar manobras competitivas ilegais para auferir ganhos superiores (**corrupção cinza**).

Finalmente, o *cluster* 2 é caracterizado pela percepção de práticas corruptas associadas à **corrupção preta**, ou seja, a ilegalidade que é punida severamente pela lei e pela sociedade. Roubo, sonegação e propina

são práticas que têm sido combatidas fortemente pelo poder público, mas os integrantes das empresas do *cluster 2* percebem que esse tipo de corrupção pode acontecer entre as empresas de seu ambiente de negócios sem o temor explícito da punição.

Com base no acima exposto, a percepção sobre os tipos de corrupção é diferenciada. Esse resultado comprova a hipótese 1: na opinião dos micro e pequenos empresários existe a percepção de diferentes tipos de corrupção no ambiente de negócios das micro e pequenas empresas localizadas no centro comercial da cidade de São Paulo.

Três grupos representam os diferentes tipos de corrupção percebidos pelo micro e pequeno empresário.

- Um grupo de empresas percebe que em seu ambiente de negócios é possível a ocorrência de ações da corrupção branca, ou seja, tráfico de informação (percebido por 66% das empresas), suborno (percebido por 51% das empresas), concorrência desleal (percebida por 70% das empresas) ou, ainda, fraude (percebida por 30% das empresas).
- Um segundo grupo de empresas percebe em maior intensidade a probabilidade de práticas associadas à corrupção cinza, ou seja, a pirataria (percebida por 65% das empresas), em consequência da atuação de empresas longe dos olhos da fiscalização, ou seja, na informalidade.
- Um terceiro grupo de empresas acredita que, em seu ambiente de negócios, a prática de corrupção mais provável seria aquela denominada de corrupção preta. Nesse *cluster* predominam a sonegação (percebida por 66% das empresas), o roubo (presente na percepção de 26% das empresas) e a propina (percebida por 26% das empresas).

Assim, em relação às teorias que buscam explicar a corrupção, os *clusters* expressam a teoria dos **caçadores de renda** (*cluster 1 e 2*) como um fator preponderante para explicar a percepção no ambiente de negócios para 58% dos entrevistados. Essa teoria é representada pela percepção das práticas denominadas de corrupção branca e corrupção cinza. O *cluster* mais numeroso reflete, por sua vez, a teoria da propina representada pela percepção das práticas da corrupção preta.

## 5. DISCUSSÃO

Os resultados obtidos confirmam que existe a percepção de diferentes tipos de corrupção (branca, cinza e preta) no ambiente de negócios das micro e pequenas empresas do centro da cidade de São Paulo. Essa percepção não varia significativamente quando o empresário se encontra em boa ou má situação financeira, nem quando ele conhece e aplica ou desconhece e não aplica técnicas gerenciais em seu negócio. Isso quer dizer que a percepção da corrupção não é uma simples alegação do empresário para uma situação de dificuldade financeira ou administrativa. Logo, a constatação da percepção dos diferentes tipos de corrupção no ambiente de negócios

suscita algumas reflexões articulando as teorias da corrupção com estratégias organizacionais de combate à corrupção, por meio de uma abordagem integrativa dos ambientes técnico e institucional (MACHADO-DA-SILVA e BARBOSA, 2002).

Antes de apresentar as estratégias, é necessário entender a razão de uma abordagem integrativa de análise das estratégias ante a corrupção.

Uma linha de pensamento pautada na abordagem exclusiva do ambiente técnico, voltado para o desempenho econômico-financeiro, não estimularia a elaboração de estratégias contra a corrupção. Como não existe correlação entre a percepção da corrupção e o desempenho, nem com o conhecimento e a aplicação de técnicas gerenciais, não existira motivação direta para o uso de estratégias de combate à corrupção por parte das empresas, já que a diminuição da percepção da corrupção não estaria atrelada ao melhor desempenho da empresa.

Por outro lado, uma abordagem baseada apenas no ambiente institucional não incentiva a mobilização de estratégias organizacionais, pois, partindo do princípio de que toda empresa está sujeita às mesmas condições do ambiente institucional, a solução estratégica deveria ser uma ação governamental ou de outras instituições não governamentais ou, no máximo, estratégias cooperativas de empresas de um determinado ramo, sem, entretanto, mobilizar ações estratégicas proativas das empresas ante um ambiente de negócios que passa a imagem de corrupto.

Entretanto, quando os ambientes técnico e institucional são articulados, as estratégias de combate à corrupção passam a fazer sentido, pois o pressuposto não se restringe aos ganhos econômico, social e financeiro de um (empresa) ou de outro agente (governo e sociedade), mas à construção de um ambiente de negócios mais justo e, conseqüentemente, o ganho de ambos os agentes.

Assim, seguindo as reflexões da discussão teórica, podem ser destacados três pontos centrais que explicam a percepção das relações corruptas no ambiente empresarial: a ineficiência produtiva dos recursos e capacidades organizacionais; a formação pessoal desprovida da competência ética (no sentido de competência individual); e um ambiente interno que carece de valores éticos e morais socializados.

A ineficiência produtiva dos recursos e capacidades organizacionais é motivadora da percepção das corrupções branca e cinza, caracterizadas predominantemente por roubo, sonegação e pirataria, comprovando a teoria dos **caçadores de renda**. De outro lado, a percepção da corrupção preta, alinhada à teoria da propina, decorre, essencialmente, da falta de formação ética dos colaboradores, assim como da falta de ética empresarial estimulada por uma cultura organizacional passiva perante a corrupção e que decorre do isomorfismo institucional.

Portanto, identificada a percepção dos diferentes tipos de corrupção e os alicerces impulsionadores desse resultado, resta entender quais ações estratégicas poderiam ser propostas e implementadas pelos micro e pequenos empresários com o



intuito de diminuir a percepção da corrupção e, conseqüentemente, a propensão a praticar tais atos corruptos quando comparados com a possibilidade de executá-los.

As estratégias organizacionais referentes às corrupções branca e cinza merecem atenção especial das organizações no sentido da articulação de seus recursos organizacionais. As empresas combatem qualquer tipo de corrupção se constantemente incentivarem e suportarem ações inovadoras por parte de seus colaboradores. Tais inovações tornar-se-iam mais atraídas para os funcionários se, principalmente, existir um ganho direto em termos de premiação ou participação nos resultados. Tal estratégia empresarial chamaria maior atenção dos funcionários já que poderia suplantar os ganhos com a atividade corrupta. Conseqüentemente, a propensão para a prática de uma atividade corrupta seria muito menor.

As estratégias associadas ao combate da corrupção envolve, ao mesmo tempo, a gestão estratégica de recursos humanos, em especial os programas de seleção, treinamento e avaliação de desempenho. Conforme os preceitos da teoria dos **caçadores de renda**, a propensão para uma prática corrupta decorre do conjunto das possibilidades de ganho maior com a atividade acrescido da disponibilidade de o indivíduo correr o risco de efetuar tal transgressão. Essa disponibilidade está relacionada aos valores morais e éticos formadores do indivíduo ao longo de sua existência. Logo, os programas de seleção deveriam, além das capacidades técnicas, sociais e instrucionais (DUTRA, 2004), ressaltar mais um aspecto da competência individual: os valores éticos do indivíduo. Ainda que o programa de seleção possa ser muito restrito para identificar com clareza os valores morais e éticos, esses valores deveriam ser reforçados nos programas de treinamento e valorizados nos programas de avaliação, permitindo, dessa maneira, uma visão estratégica para a formação ética do indivíduo na empresa. Isso quer dizer que a gestão estratégica de recursos humanos seria a segunda vertente da estratégia de combate à corrupção: uma gestão que preza por uma mão de obra íntegra cuja certificação não se restringe à simples constatação dos valores ético e moral do indivíduo no momento da contratação, mas que, por meio de avaliações de desempenho e programas de desenvolvimento, procura estimular constantemente a preservação da ética individual.

Entretanto, a percepção da corrupção preta no ambiente empresarial extrapola as propostas estratégicas centradas na abordagem normativa da área de recursos humanos (FARIA e SAUERBRONN, 2008). Em virtude de a corrupção preta ser caracterizada por maior transgressão da moral e da ética social, somente estratégias corporativas que contam com amplo apoio e participação da presidência da empresa surtiriam efeitos. Em outras palavras, trata-se de moldar um ambiente corporativo que estimule e premie ações éticas em contraposição a qualquer ação digna de questionamento moral, ou seja, a promoção inquestionável de uma cultura corporativa avessa a qualquer ação corrupta.

Claro que essa última ação estratégica não teria efeito direto e de curto prazo nas ações empresariais e dependeria do envolvimento constante e integral do micro e pequeno empresário como o maior divulgador dos valores compartilhados. Isso porque aumentar a percepção de um ambiente não corrupto somente seria possível com a institucionalização de um ambiente corporativo caracterizado pela socialização de valores éticos e morais, totalmente avesso a qualquer eventual tentativa de corrupção.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As contribuições deste estudo podem ser examinadas sob três óticas diferenciadas, as duas primeiras direcionadas ao campo acadêmico e a última voltada ao campo gerencial, no caso, micro e pequenos empresários. Assim, agregam-se contribuições para: os estudos em corrupção nos negócios; os estudos em estratégia organizacional; e a prática gerencial estratégica dos micro e pequenos empresários.

A contribuição para os estudos sobre corrupção decorre da escolha metodológica da pesquisa com o intuito de avaliar a percepção da corrupção no dia a dia dos negócios de um grupo específico de empresas, cujas reflexões acerca da percepção da corrupção permitem sugerir estratégias empresariais para modificar a situação constatada. Tratam-se dos estudos intitulados como pesquisas da terceira geração sobre a corrupção.

Ainda no campo dos estudos da corrupção, a constatação de diferentes tipos de corrupção confirma os estudos que apresentam essas diferentes modalidades da corrupção. Entretanto, o fato inovador é a confirmação dos diferentes grupos de maneira empírica e por meio de pesquisa direta no ambiente de negócios de micro e pequenas empresas. Isso ratifica o argumento de que os empresários estão dispostos a contribuir sobre o assunto e que o fato é recorrente no dia a dia das empresas.

Em relação aos estudos da área de estratégia, apresenta-se e discute-se um tema pouco debatido na área acadêmica, porém recorrente na administração das empresas. A contribuição do estudo em termos de identificação da percepção de um ambiente de negócios corrupto e diferenciado para as empresas, em consonância com as sugestões de estratégias para diminuir a propensão da criação de ambientes corruptos nas empresas, enquadra-se fortemente dentro das linhas tradicionais de pesquisa em estratégia, ou seja, a análise do ambiente externo e a adaptação da empresa às mudanças do ambiente. Entretanto, não se restringe a essa temática, pois apresenta alta aderência às linhas de pesquisa em responsabilidade estratégica empresarial, que proliferam no campo acadêmico desde o início da década (FARIA e SAUERBRONN, 2008).

Por fim, a contribuição para a prática gerencial dos pequenos e micro empresários fica caracterizada com as estratégias

normativas que envolvem inovação, administração de recursos humanos e socialização dos valores éticos e morais. Esses últimos preenchem o requisito das pesquisas da terceira geração, que propõe que os estudos não deveriam restringir-se a mapear a percepção da corrupção, mas apresentar soluções estratégicas para reverter o quadro negativo no ambiente de negócios.

Embora os resultados expressem a percepção dos diferentes tipos de corrupção no ambiente de negócios nas micro e pequenas empresas, limitações importantes, e referentes ao estudo, precisam ser apontadas. Trata-se de um estudo exploratório, portanto os resultados obtidos são fortemente influen-

ciados pelo ambiente institucional e pelas características socioculturais específicas da região estudada. As variáveis elaboradas para pesquisa, os fatores retidos, bem como o grau de importância de cada fator, podem mudar conforme o grupo social e as relações sociais de que ele faz parte, uma vez que a corrupção é um fenômeno social. Isso limita a generalização do estudo, mas, ao mesmo tempo, incita a que outros estudos sejam realizados em outras localidades para que se tenha um corpo mais consolidado dos fatores responsáveis pela corrupção nos negócios e para que a reflexão e a discussão acerca das estratégias organizacionais ante a corrupção tenham uma base mais sólida. ◆

## REFERÊNCIAS

- ABRAMO, C.W. Corrupção no Brasil: a perspectiva do setor privado. *Relatório de Pesquisa da Transparência Brasil*, São Paulo, 2004.
- \_\_\_\_\_. Percepções pantanosas: a dificuldade de medir a corrupção. *Novos Estudos*, Cebrap, São Paulo, v.73, p.33-37, nov. 2005.
- ARGANDONA, A. Corruption and companies. The use of facilitating payments. *Journal of Business Ethics*, Heidelberg, v.60, n.3, p.251-264, 2005.
- ATKINSON, M.; MANCUSO, M. Do we need a code of conduct for politicians? *Canadian Journal of Political Science*, Ottawa, v.18, n.3, p.459-480, 1985.
- BARNEY, J.B. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, Portland, v.17, n.1, p.99, 1991.
- \_\_\_\_\_. Is the resource-based view a useful perspective for strategic management research? Yes. *Academy of Management Review*, Briarcliff Manor, v.26, n.1, p.41-56, 2001.
- BEZERRA, M.O. *Corrupção: um estudo sobre o poder público e relações pessoais no Brasil*. Rio de Janeiro: Anpocs/ Relume Dumara, 1995.
- BHANGWATI, J. Directly-unproductive profit seeking activities. *Journal of Political Economy*, Chicago, v.90, n.5, p.988-1002, Oct. 1982.
- BOAVENTURA, J.M.G.; COSTA, B.K.; FISCHMANN, A.A. Métodos de construção de cenários: uma investigação do estado da arte. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO (SEMEAD), 7., 2004, São Paulo. *Anais...* São Paulo: FEA-USP, 2004.
- BURNS, T.; STALKER, G.M. *The management of innovation*. London: Tavistock, 1961.
- CENTRO DE INVESTIGACIÓN DE ENFERMEDADES TROPICALES (CIET). Encuesta nacional sobre integridad y corrupción en la administración pública Nicaraguense. Informe de Resultados Finales, 1998.
- CHANDLER, A. *Strategy and structure*. Cambridge, MA: MIT Press, 1962.
- COALITION 2000. *Clean future: anti-corruption action plan for Bulgaria*, Position Paper. Bulgaria: Center for the Study of Democracy, 1998. Disponível em: <pdcc.eu.hu/archive/00001585/>. Acesso em: 05 mar. 2008.
- COLLIS, J.; HUSSEY, R. *Pesquisa em administração*. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- DUTRA, J.S. *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Atlas, 2004.
- FARIA, A.; SAUERBRONN, F.F. A responsabilidade social é uma questão de estratégia: uma abordagem crítica. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v.42, n.1, p.07-33, 2008.
- GIBBONS, K.M. Toward an attitudinal definition of corruption. In: HEIDENHEIMER, A.J.; JOHNSTON, M.; LEVINE, V.T. (Org.). *Political corruption: a handbook*. London: Transaction Publishers, 1990. p.165-171.
- GLENN, J.C.; GORDON, T.J. *State of the future*. New York: American Council for United Nations University, 2006.
- GRANOVETTER, M. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, Chicago, v.91, n.3, p.481-510, 1985.
- HEIDENHEIMER, A.J. Perspectives in the perception of corruption. In: HEIDENHEIMER, A.J. *Political corruption: readings in comparative analysis*. New York: Hold, Rinehart and Wilston, 1970. p.18-28.
- HININGS, C.R.; GREENWOOD, R. *The dynamics of strategic change*. Oxford: Basil Blackwell, 1998.
- JACKSON, M.; KIRB, E.; SMITH, R.; THOMPSON, L. Sovereign eyes: legislators perception of corruption. *Journal of Commonwealth and Comparative Politics*, London, v.32, n.1, p.54-67, 1994.

- JOHNSTON, M. Corruption and political culture in Britain and the United States. *Innovation*, Montréal, v.2, n.4, p.417-436, 1989.
- \_\_\_\_\_. The search for definitions: the vitality of politics and the issue of corruption. *International Social Science Journal*, Unesco, Paris, v.48, n.3, p.321-335, 1996.
- KAUFMANN, D.; KRAAY, A.; ZÓIDO-LOBATÓN, P. *Governance matters*. The World Bank Development Research Group and World Bank Institute, 1999.
- KAYES, C. Organizational corruption as theodicy. *Journal of Business Ethics*, Heidelberg, v.67, n.1, p.51-62, 2005.
- KRUEGER, A.O. The political economy of rent seeking. *American Economic Review*, Pittsburgh, v.64, n.3, p.297-303, 1974.
- LOURES, C.A.S. Delphi na internet e suas implicações do ponto de vista metodológico. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. *Anais...Bahia: Anpad*, 2002.
- MACHADO-DA-SILVA, C.L.; BARBOSA, S. da. Estratégia, fatores de competitividade e contexto de referência das organizações: uma análise arquetípica. *Revista de Administração Contemporânea (RAC)*, Rio de Janeiro, v.6, n.3, p.07-32, 2002.
- MACHADO-DA-SILVA, C.L.; FONSECA, V.S. da. Competitividade organizacional: uma tentativa de reconstrução analítica. *Organizações & Sociedade*, Bahia, v.4, n.7, p.97-114, 1996.
- MARCONI, M.A.; LAKATOS, E.M. *Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados*. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- MATTAR, F.N. *Pesquisa de marketing*. São Paulo: Atlas, 1996.
- MORGAN, D.L. *Focus groups as qualitative research*. 2<sup>nd</sup> ed. London: Sage, 1997.
- NAÍM, M. *Ilícito: o ataque da pirataria, da lavagem de dinheiro e do tráfico à economia global*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2006.
- NYE, J.S. Corruption and political development: a cost benefit analysis. *American Political Science Review*, Los Angeles, v.61, n.2, p.417-427, 1967.
- PENROSE, E. *The theory of the growth of the firm*. 1959. 3<sup>rd</sup> ed. Oxford: Oxford University, 1995.
- PETERS, J.; WELCH, S. Political corruption. *American Political Science Review*, Los Angeles, v.72, n.3, p.974-984, 1978.
- REA, L.M.; PARKER, R.A. *Metodologia de pesquisa*. São Paulo: Pioneira, Thomson Learning, 2000.
- ROSE-ARCKERMANN, S. *Corruption: a study in political economy*. New York: Academic Press, 1978.
- SCOOT, J. *Comparative political corruption*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 1972.
- SCOTT, W.R. Symbols and organizations: from Barnard to the institutionalists. In: WILLIAMSON, O. (Ed.). *Organization theory: from Chester Barnard to the present and beyond*. New York: Oxford University Press, 1995.
- SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE SÃO PAULO (SEBRAE-SP). *Participação das MPEs no total de pessoas ocupadas nas empresas paulistas*. São Paulo: Sebrae, 2000.
- \_\_\_\_\_. *Onde estão as micro e pequenas empresas no Brasil*. São Paulo: Sebrae, 2006.
- \_\_\_\_\_. *Onde estão as MPEs paulistas*. São Paulo: Sebrae, 2007.
- SILVA, M.F.G. Corrupção e desempenho econômico. *Cadernos Adenauer 10: Os custos da corrupção*. São Paulo: Fundação Konrad Adenauer, 2000.
- SPECK, B.W. Mensurando a corrupção: uma revisão de dados provenientes de pesquisas empíricas. *Cadernos Adenauer 10: Os custos da corrupção*. São Paulo: Fundação Konrad Adenauer, 2000.
- TEECE, D.; PISANO, G.E.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, Chicago, v.18, n.7, p.509-533, 1997.
- TRANSPARENCY INTERNATIONAL BANGLADESH. *Corruption in Bangladesh surveys: an overview*, Bangladesh, 1997. (Mimeo)
- TULLOCK, G. *The economics of special privilege and rent-seeking*. Kluwer: Academic Press, 1990.
- TUROFF, M.; LINSTONE, H.A. *The Delphi method*. New York: Addison Wesley, 1975.
- VELDE, M.V.D.; JANSEN, P.; ANDERSON, N. *Guide to management research methods*. Malden, MA: Blackwell, 2004.
- VELUDO-DE-OLIVEIRA, T.M. Escalas de mensuração de atitudes: Thurstone, Osgood, Stapel, Likert, Guttman, Alpert. *Administração on line*, São Paulo, v.2, n.2, 2001. Disponível em: <[www.fecap.br/adm\\_online/](http://www.fecap.br/adm_online/)>. Acesso em: 20 maio 2008.
- VERGARA, S.C. *Métodos de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 2005.
- WERNEFELT, B. A resource based view of the firm. *Strategic Management Journal*, Chicago, v.5, n.2, p.171-180, 1984.
- WORLD BANK. *Helping countries combat corruption: the role of the World Bank*. Washington: World Bank, 2004.
- WRIGHT, J.T.C.; GIOVINAZZO, R.A. Delphi: uma ferramenta de apoio ao planejamento prospectivo. *Cadernos de Pesquisa em Administração*, São Paulo, v.1, n.12, p.54-65, 2000.

## ABSTRACT

**The corruption in the business environment: survey with micro and small enterprises in the city of São Paulo**

In the business environment it is common, both within companies and in their relationship with governmental organizations, the evidence of acts of private enrichment by the infraction of public or private rules, as well as the fact of the company to be coerced by public agents seeking incomes improperly using their position on their own benefit. Such facts represent the private and public corruption in the business environment of the companies. However, although the presence of this factor in the daily businesses of the Brazilian companies, there are few studies upon this subject. Aiming at to fill this gap, and to raise the debate on the subject, the goal of this paper is to unveil the presence of different types of corruption in the business environment of the small companies. As result of this goal, a measure to evaluate corruption is developed due to the fact that there aren't any tools available to do so in this business environment. For the development of this metric the focus group techniques, the Delphi electronic method and prospective scenarios were used. A survey with 206 answers of small companies in São Paulo downtown to analyse its application and to prove the different types of corruption (black, grey and white) shown in the sample. The results ratify the effectiveness of the principles of the Income Hunters Theory and the Theory of the Bribe for the understanding of the corruption in the business environment of the small companies.

**Keywords:** organizational strategy, corruption, micro and small business, environment analysis.

## RESUMEN

**La corrupción en el entorno de negocios: estudio con micro y pequeñas empresas de la ciudad de São Paulo**

En el entorno de negocios es común, tanto entre empresas como en la relación de empresas con el sector público, la comprobación de actos de enriquecimiento privado por infracción de normas públicas o privadas, así como el hecho de que la empresa sufra coacción por parte del agente público que busca ingresos indebidos, sacando ventaja de su posición. Estas situaciones representan la corrupción privada y pública en el entorno de negocios de las empresas. Sin embargo, a pesar de la presencia de dichos factores en el día a día de los negocios de las empresas brasileñas, pocos son los estudios realizados sobre el asunto. Con el fin de rellenar este vacío y promover debates sobre el tema, el objetivo de este artículo es desenmascarar la presencia de los diferentes tipos de corrupción en el entorno de negocios de micro y pequeñas empresas. Como resultado de este objetivo, se busca elaborar una métrica para evaluar la corrupción, dado que no existe una herramienta específica para su verificación en el entorno de negocios de dichas empresas. Para el desarrollo de la métrica se utilizan técnicas de grupos de foco, método Delphi electrónico y escenarios prospectivos. Con dicha métrica determinada, se realiza un estudio con respuestas de 206 pequeñas empresas del centro comercial de la ciudad de São Paulo para analizar su aplicación y comprobar los diferentes tipos de corrupción (negra, gris y blanca) presentes en la muestra. Los resultados ratifican la eficacia de los principios de la teoría de los cazadores de ingresos y la teoría del cohecho para la comprensión de la corrupción en el entorno de negocios de las pequeñas empresas.

**Palabras clave:** estrategia organizacional, corrupción, micro y pequeña empresa, análisis del entorno.

**REGE-USP Revista de Gestão USP**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DA**  
**FEA/USP**

A Revista de Gestão USP – REGE-USP é uma publicação trimestral para divulgação de trabalhos de natureza acadêmica, com temas relacionados à Administração. Nossos principais colaboradores são alunos e professores de Programas de Pós-graduação em Administração e alunos da graduação com orientação e co-autoria de professores. Todos os trabalhos publicados são avaliados em relação ao conteúdo e à metodologia.

Maiores informações: Editoria da Revista de Gestão USP – REGE-USP  
 E-mail: [cpa@edu.usp.br](mailto:cpa@edu.usp.br)  
[www.ead.fea.usp.br](http://www.ead.fea.usp.br)

