

***COMPLIANCE: PERCEPÇÃO DE ADMINISTRADORES DE MPES***

Donizete Mariano Terra

Agosto / 2015

Dissertação de Mestrado em Administração

FACULDADE CAMPO LIMPO PAULISTA – FACCAMP  
PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

DONIZETE MARIANO TERRA

***COMPLIANCE: PERCEPÇÃO DE ADMINISTRADORES DE MPEs***

Campo Limpo Paulista - SP

2015

DONIZETE MARIANO TERRA

***COMPLIANCE: PERCEPÇÃO DE ADMINISTRADORES DE MPES***

Dissertação apresentada à Faculdade Campo Limpo Paulista, como pré-requisito para o programa de Mestrado em Administração das Micro e Pequenas Empresas, sob a orientação da Professora Doutora Eliane Maria Pires Giavina Bianchi.

Linha de pesquisa: Dinâmicas das Micro e Pequenas Empresas

Campo Limpo Paulista - SP

2015

## FICHA CATALOGRÁFICA

### Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Terra, Donizete Mariano

*Compliance*: percepção de administradores de MPEs /  
Donizete Mariano Terra. Campo Limpo Paulista, SP:  
FACCAMP, 2015.

Orientador: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Eliane Maria Pires Giavina Bianchi  
Dissertação (mestrado) – Faculdade Campo Limpo Paulista –  
FACCAMP.

1. *Compliance*. 2. Ética. 3. Percepção. 4. SOX. 5. COSO. 6.  
Micro e Pequenas Empresas. I. Bianchi, Eliane Maria Pires  
Glavina. II. Faculdade Campo Limpo Paulista. III. Título.

CDD-658.022

**PÁGINA DE APROVAÇÃO**

**FACCAMP**

***COMPLIANCE: PERCEPÇÃO DE ADMINISTRADORES DE MPES***

**DONIZETE MARIANO TERRA**

Data: 25/08/2015

---

**PROFA. DRA. ELIANE MARIA PIRES GIAVINA BIANCHI (FACCAMP)**  
**(ORIENTADORA)**

---

**PROF. DR. WANDERLEI LIMA DE PAULO (FACCAMP)**

---

**PROF. DR. WILSON APARECIDO COSTA DE AMORIM (FEA)**

**BANCA EXAMINADORA**

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus por ter me dado a oportunidade de fazer este mestrado e também conduzir-me durante todo esse processo.

Agradeço a minha família, minha esposa Márcia, que não permitia que eu saísse do foco, sempre questionando o andamento, com seu desenho com a sua frase “ ou foca ou foca”, que me acompanhou durante todo o processo de elaboração da dissertação. Minhas filhas Júlia, que ajudou com a revisão, a Vitória que sempre incentivou e a Catarina que entendia que não dava para eu brincar e vinha ficar do meu lado. Enfim por terem me suportado nestes dois anos que fiquei mais perto da minha dissertação do que delas.

À minha orientadora, Profa Dra Eliane Maria Pires Giavina Bianchi, que com sua experiência conduziu-me às melhores possibilidades em minha dissertação.

Aos professores doutores do mestrado em administração da FACCAMP: Dr. Djair Picchiai, Dr. José Osvaldo de Sordi, Dr. Manuel Antonio Meireles da Costa, Dr. Marco Antonio Conejero, Dr. Marcos Hashimoto, Dra. Maria Aparecida Sanches, Dr. Roberto Coda e Dr. Wanderlei Lima de Paulo, que foram responsáveis pelo meu crescimento intelectual, profissional e acadêmico.

## RESUMO

Nas últimas décadas, devido a escândalos financeiros, como por exemplo, o caso ENRON, governos e empresas passaram a preocupar-se mais com a questão do *compliance*. Leis foram criadas, como é o caso da SOX, por exemplo, assim como melhores sistemas para acompanhamento dos processos da administração de riscos das empresas, como o COSO. No entanto, são as atitudes pessoais dos administradores em relação ao *compliance* que resultam em ações dentro do *compliance* ou não. LONGENECKER *et al.* (2006) desenvolveram uma escala na qual estão postas situações do cotidiano em empresas, mas, intrinsecamente a elas, estão situações não *compliance*. Utilizando-se desta escala foram realizadas pesquisas em três décadas diferentes, 1985, 1993 e 2001, para que fosse possível observar o comportamento de empreendedores e trabalhadores de pequenas e grandes empresas norte americanas e entender se houve ou não uma evolução com relação ao *compliance* em suas atitudes. Observou-se que sim, houve uma evolução positiva. Utilizando esta mesma escala traduzida para o português, este estudo procurou examinar como os administradores de micro e pequenas empresas percebem o *compliance* em suas rotinas de trabalho. Além da pesquisa foi feita uma reunião do *Focus Group* na qual foi possível ter uma melhor compreensão das respostas junto aos administradores respondentes. Nesta pesquisa notou-se que para os administradores das MPEs não existe uma preocupação com o *compliance*; a exceção foi o *compliance* com meio ambiente o qual os administradores defenderam a necessidade de se cumprir as regras. Comparando-se os índices alcançados por Longenecker *et al.* (2006) nas pequenas empresas e os resultados desta pesquisa, percebeu-se que os índices desta pesquisa são melhores. Notou-se que quando os valores pessoais e empresariais foram concorrentes, os empresariais se sobressaíram, pois a necessidade de manter a empresa funcionando é prioridade, mesmo que sejam necessários atos não *compliance*.

**Palavras-chave:** *Compliance*, Ética, Percepção, SOX, COSO, Micro e Pequenas Empresas.

## ABSTRACT

In recent decades, due to financial scandals like Enron scandal, governments and companies began to worry about of *compliance* issue. Laws were created, such as SOX, for example, better systems for monitoring risk management processes of companies such as COSO. However the personal managers attitudes about compliance issue have been the result of compliance actions or not. Longenecker *et al.* (2006) developed a scale in which they are put daily situations in companies, but intrinsically there were no compliance situations. Using this scale it was done research in three different decades, in 1985, 1993 and 2001 to make it possible to observe the behavior of entrepreneurs and employees of small and large North American companies and understand whether or not there was an evolution in relation to compliance in their attitudes. It was observed that yes, there was a positive development. Using this same scale translated into Portuguese, this study sought to examine how managers of micro and small companies realize compliance in their daily work routines. In addition this survey was conducted a Focus Group meeting , it was possible to have a better understanding about of responses with the respondents administrators. In this research it was found that for managers of SMEs have no concerns about compliance. The exception it was the compliance with environment which administrators defended the need to comply with the rules. Comparing the rates achieved by Longenecker *et al.* (2006) on small businesses and the results of this research, it was realized that the contents of this search are better. It was found that when personal and business values were competitors, business values stood out, because for administrators the priority is the need to keep the companies running., even for this will be necessary no compliance actions.

**Keywords:** *Compliance*, Ethics, Perception, SOX, COSO, Micro and Small Enterprises (SME)



## SUMÁRIO

	LISTA DE QUADROS .....	V
	LISTA DE TABELAS .....	VI
	LISTA DE FIGURAS .....	VII
	LISTA DE GRÁFICOS .....	VIII
1	INTRODUÇÃO .....	1
1.1	Objetivo .....	4
2	REFERENCIAL TEÓRICO .....	5
2.1	Compliance .....	5
2.1.1	O que é Compliance .....	5
2.1.2	Compliance e a Ética .....	6
2.1.3	Histórico do Compliance .....	10
2.1.3.1	Na Academia .....	10
2.1.3.2	Na Sociedade .....	10
2.1.4	Custos do Compliance .....	18
2.2	Micro e Pequenas Empresas (MPEs) .....	19
2.2.1	Processo de Abertura da MPEs .....	21
2.2.2	MPEs em Números .....	24
2.2.3	MPEs e Suas Obrigações Contábeis .....	27
2.2.4	MPEs e Suas Obrigações Fiscais .....	28
2.2.5	MPEs e Suas Obrigações Trabalhistas .....	30
2.2.6	Fechamento das MPEs .....	30
2.2.7	Compliance e MPEs .....	31
2.3	Percepção .....	33
3.	MODELO LONGENECKER .....	35
4.	METODOLOGIA .....	37
4.1	Pesquisa Exploratória .....	37
4.2	População e Amostra .....	39
4.3	Instrumento da Pesquisa .....	39
4.3.1	Pré-Teste e Validação da Escala .....	39
4.4	Processo de Coleta de Dados .....	45
5	RESULTADOS .....	49
5.1	Descrição da Amostra (Perfil Demográfico da Amostra) .....	49

5.2	O que é Compliance? .....	54
5.3	Nível de Concordância com o Compliance .....	54
5.3.1	Frequência alta na resposta Inaceitável (maior do que 50%) .....	55
5.3.2	Frequência baixa na resposta Inaceitável (menor do que 50%) .....	63
5.3.3	Questão G .....	67
	Análise dos Resultados em Função dos Dados Demográficos versus	
5.4	Compliance .....	67
5.5	Comparação desta pesquisa com a de Longnecker et al -2006 .....	70
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	72
6.1	Validação da escala de Longenecker et al. -2006 .....	72
6.2	Entendimento do Compliance .....	72
6.3	Práticas do Compliance .....	72
6.4	Conflitos entre valores: Pessoais e Empresariais .....	75
6.5	Contribuições e Novas Oportunidades .....	77
	REFERÊNCIAS .....	79
	ANEXOS .....	90

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Teorias Éticas .....	8
Quadro 2	Histórico das Orientações COSO .....	14
Quadro 3	Novos documentos COSO 2013 .....	15
Quadro 4	Títulos da SOX .....	17
Quadro 5	Resumo das Disposições da SOX .....	18
Quadro 6	Definição de porte de estabelecimentos segundo o número de empregados	20
Quadro 7	MPEs conforme Mercosul .....	21
Quadro 8	Classificação Econômica .....	22
Quadro 9	Utilização de Recursos Próprios .....	23
Quadro 10	Solicitação de Empréstimo .....	24
Quadro 11	Causa do Fechamento das MPEs .....	30
Quadro 12	Riscos de compliance: SOX analisada para MPEs .....	32
Quadro 13	Número de MPEs por Município e por Ramo de Atividade .....	39
Quadro 14	Dados Demográficos da Escala .....	42
Quadro 15	Questões com frequências altas .....	55
Quadro 16	Questões com frequências baixas .....	63
Quadro 17	Questão G .....	67
Quadro 18	Respostas TA (Totalmente Aceitável) .....	68
Quadro 19	Práticas do Compliance .....	73
Quadro 20	Análise das questões comparando-as às motivações e princípios psicológicos conforme Cialdini e Trost (1998). .....	74
Quadro 21	Conflito entre valores individuais e empresariais na tomada de decisão .....	76

**LISTA DE TABELAS**

Tabela 1	Frequências e Respostas nas Três Pesquisas .....	35
Tabela 2	Índice de Ética por respondente: pesquisa de 1985,1993 e 2001.....	36
Tabela 3	Índice de Ética por respondente associado às Pequenas ou Grandes Empresas: pesquisa de 1985,1993 e 2001.....	36
Tabela 4	Respostas TA (totalmente aceitável) por idade.....	68
Tabela 5	Respostas TA (totalmente aceitável) por Gênero.....	69
Tabela 6	Respostas TA (totalmente aceitável) por Cargo.....	69
Tabela 7	Respostas TA (totalmente aceitável) por Tamanho da Empresa.....	69
Tabela 8	Respostas TA (totalmente aceitável) por Ramo de Atividade.....	70
Tabela 9	Comparação Longenecker et al (2006) e esta Pesquisa .....	71

**LISTA DE FIGURAS**

Figura 1	Modelo Interacionista para Tomada de Decisões nas Organizações.....	9
Figura 2	Cubo COSO.....	15
Figura 3	Interface Componentes e Princípios COSO 2013.....	16
Figura 4	ERM COSO.....	16
Figura 5	Estruturação do Programa de <i>Compliance</i> .....	19
	Representação gráfica dos estágios recomendados para adaptação	
Figura 6	intercultural.....	40
Figura 7	Questionário da Pesquisa.....	42

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Razão Pela Qual o Empréstimo foi Negado.....	22
Gráfico 2	Evolução do Número de Estabelecimentos por Porte (em milhões).....	24
Gráfico 3	Evolução do Número de Empregos por Porte (em milhões).....	25
	Participação relativa das MPE no total de estabelecimentos, empregos e massa de remuneração paga aos empregados formais nas empresas privadas não agrícolas (em %)......	26
Gráfico 4	Comparação Simples versus Lucro Presumido.....	26
Gráfico 5	Representação gráfica de respondentes para validação da escala.....	29
Gráfico 6	Quantidade de Empresas Visitadas.....	41
Gráfico 7	Participação na Pesquisa por Cidade.....	46
Gráfico 8	Idade dos Respondentes.....	46
Gráfico 9	Idade dos Respondentes por Cargo.....	49
Gráfico 10	Gênero dos Respondentes.....	50
Gráfico 11	Cargo dos Respondentes.....	50
Gráfico 12	Cargo dos Respondentes por Gênero.....	51
Gráfico 13	Cargo por Ramo de Empresa.....	51
Gráfico 14	Tamanho das Empresas.....	52
Gráfico 15	Ramo das Empresas.....	52
Gráfico 16	Ramo das Empresas por Tamanho da Empresa.....	53
Gráfico 17	Gênero por Ramo das Empresas.....	53
Gráfico 18	Teste da Questão K: Idade versus Respostas MVA e TA.....	54
Gráfico 19	Teste da Questão K: Comparação entre Respostas MVA + TA e I+PVA por Idade.....	58
Gráfico 20	Teste da Questão K: Comparação por Idade da Resposta I com PVA + MVA + TA .....	59
Gráfico 21	Teste da Questão K: Comparação por Idade da Resposta I com PVA+MVA+TA .....	59
Gráfico 22	Teste da Questão M: Comparação das Respostas por Idade .....	60
Gráfico 23	Teste da Questão M: Respondentes da Indústria .....	61
Gráfico 24	Teste da Questão M: Respondentes da Indústria por Gênero .....	61
Gráfico 25		

## 1. INTRODUÇÃO

O tema *compliance* tem sido muito utilizado, principalmente depois do escândalo da Enron nos Estados Unidos. Fundada em 1985, a empresa atuava nas áreas de energia e gás e com o passar do tempo aumentou o seu portfólio com a adição de Serviços e Telecomunicações. No ano 2000 tornou-se a sétima maior empresa norte americana, com um valor de 68 bilhões de dólares e quatro mil funcionários. No entanto este resultado não era um resultado real, mas distorcido, pois se ocultava passivo e exageravam-se as rendas (STIGLITZ, 2003) Estes números apareciam devido ao fato de vários truques contábeis (STIGLITZ, 2003) entre eles está o “arranjo” contábil financeiro, sugerido pelo CFO conhecido como “*Mark to Market*” (MtM) "marcar a mercado", no qual se mede diariamente o valor de mercado dos ativos e títulos que compõem a carteira de Investimentos, ou seja, o valor do investimento em vez de ter seu valor original da data de aquisição tem seu valor atualizado diariamente, logo passível de projeção. “Quando balanços são marcados a mercado, as respostas às mudanças de preços podem implicar respostas que podem ser desproporcionalmente grande” (ADRIAN; SHIN 2010). Isto permitiu que a Enron contasse ganhos projetados de contratos de longo prazo, como receita corrente. Com isto, os números ficavam altos e como consequência, atraíam mais investidores e assim sucessivamente. Devido ao fato de os números não serem reais (apenas projeções) pagavam-se menos impostos. Além deste “arranjo” ainda houve proteção de investimentos com uma empresa de fachada, a *Specific Purpose Enterprise* (SPE), Transferência de ativo para a SPE e disfarce de empréstimos para não configurar endividamento (DA COSTA BORGERTH, 2009). “Não houve um evento único, mas um arsenal de práticas” (STIGLITZ, 2003, p. 257).

Em 2001, devido as grandes perdas em investimentos em energia, o governo Norte Americano começou investigações nesta área. Auditorias feitas na Enron pela SEC<sup>1</sup> (*Securities na Exchange Commission*) apontaram que eram declarados lucros muito maiores do que os realizados. O resultado desta auditoria teve como consequências a queda no valor das ações, as que valiam US\$68,00 passaram a valer US\$0,70, falência da empresa, prisões do CFO e CEO, a quebra na bolsa de Nova Iorque e o calote no fundo de pensão de quatro mil funcionários da ENRON (DA COSTA BORGERTH, 2009). Este fato foi narrado também por

---

<sup>1</sup> Instituição que regulamenta o mercado de capitais nos Estados Unidos. Equivalente à CVM – Comissão de Valores Mobiliários, do Brasil.(DA SILVA *et al.* 2007)

vários outros autores (CRUVER 2002; FOX 2003; HUFFINGTON 2003; LEVITT; DWYER 2002; REVELL, 2003; USEEM, 2003; WATKINS; SWARTZ, 2003 )

O ocorrido com a Enron foi propulsor da criação da lei Sarbannes Oxley também conhecida como SOX ou Sarbox que entrou em vigor em Julho de 2002, quando muitas empresas tiveram de alterar radicalmente seus processos para se adequarem às regras desta lei cujas exigências são relatórios padrões, auditorias sistêmicas e independentes, determina as responsabilidades dos executivos, entre outras. Esta lei também indica a punição pelo não cumprimento das regras nela citadas. Todas as empresas, americanas ou não, que tenham ações na bolsa de Nova Iorque são obrigadas a segui-la, ou seja, estarem em *compliance* com ela (ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA, 2002).

A partir deste rombo financeiro o mercado começou a dar mais atenção ao *compliance*. A palavra *compliance* que vem do verbo em inglês “*to comply*”, e significa: cumprir, executar, satisfazer, realizar o que lhe foi imposto. “Estar em *compliance* é estar em conformidade com leis e regulamentos internos e externos” (MANZI, 2008, p.2)

Invariavelmente percebe-se que a instituição é afetada por decisões individuais, ou seja, de seus administradores. Cialdini e Goldstein (2004) dizem que *compliance* é uma resposta dada a uma pergunta que implicitamente já se tem conhecimento sobre o esperado como resposta. Logo, a tomada de decisão neste caso é do indivíduo. Empresas como Siemens, Tyco, ThyssenKrupp, entre outras, despenderam centenas de milhões de dólares nos últimos anos para limparem o nome de suas respectivas empresas, isso porque seus executivos acabaram se envolvendo em atitudes não *compliance*. A saber: SIEMENS - EUR1,3 bilhões - O CEO foi demitido por violação grave das diretrizes da empresa; ThyssenKrupp EUR480 milhões - Envolvimento em cartel (Lei Antitruste); Tyco USD600 milhões - CEO e CFO indiciados em função de roubo e outros crimes.(COIMBRA; MANZI 2010; DA COSTA BORGERTH, 2009). Pode-se observar então que a pessoa física, neste caso pode ser o empreendedor, dono ou administrador, é que toma a decisão, não a pessoa jurídica. Esta decisão poderá ser tomada baseada em sua percepção em experiência anterior com que já viu, vivenciou, ou seja, cópia mental (HOLLAND; SKINNER 1974) ou ainda conforme Jung (2000) "*Nihil est in intellectu, quod non antea fuerit in sensu*" O intelecto só contém o que passou pelos sentidos. Por este motivo, não é possível afirmar que esta decisão será em *compliance*. Toma se a decisão,



fortemente condicionado a crer que o resultado será importante para a empresa (SLIGO; STIRTON 1998). Cabe lembrar também que as empresas são o reflexo de seus administradores (TREVINO *et al.* 2003; HAMBRICK; MASON 1984). Este reflexo vem da percepção dos gestores do que é certo ou errado, ou seja, *compliance* e não *compliance*.

Daí a criação do *compliance* como hierarquia, tendo como função assegurar que as leis sejam cumpridas, criar e divulgar códigos de conduta e ou de ética, prevenir quanto à lavagem de dinheiro, cumprimento da SOX entre outras. O foco também é evitar que a imagem da empresa seja vinculada a escândalos de fraude, roubo, corrupção, suborno, desrespeito a Lei Antitruste, entre outros, itens que estão dentro do tema *compliance*.

Logo é melhor investir na implantação do *compliance*, porque estima-se que a cada US\$1,00 gasto em *compliance* significa uma economia de US\$5,00(COIMBRA; MANZI, 2010). Esta preocupação é muito acentuada nas grandes empresas, pois diminui-se o risco e podem-se prevenir despesas desnecessárias. Já nas MPEs (Micro e Pequenas Empresas) com estruturas mais enxutas, o próprio dono toma as decisões.

Em seu anuário 2013, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) mostra que no Brasil existem cerca de 6,3 milhões de MPEs. Este número representa um crescimento na última década de 30,9% de MPEs. (SEBRAE, 2013)

O Instituto Brasileiro de Planejamento Tributário (IBPT) estima que de cada um real arrecadado pelo governo R\$ 0,25 sejam sonegados, e as pequenas empresas contribuem para a manutenção desse índice. Através do anuário do SEBRAE 2013 pode ser constatado que 27,3% das microempresas estão trabalhando na informalidade, ou seja, não estão cadastradas no Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ). Partindo do pressuposto que “Estar em *compliance* é estar em conformidade com leis e regulamentos internos e externos” (MANZI; 2008, p. 2), é possível perceber um desvio por parte das MPEs.

O setor informal, por vezes, proporciona mais flexibilidade e oportunidades para a iniciativa individual e criatividade do que o setor formal, contudo a maioria das pessoas que trabalham neste setor continuará a ser financeiramente insatisfeito, por não ter nenhuma segurança social (DE GRAZIA, 1982; RENOY, 1990; MARCOUILLER *et al.*, 1997)

A burocracia para se abrir uma empresa, empréstimos bancários que exigem de uma MPE garantias maiores do ela pode dar (ZICA; MARTINS, 2008; BERGER; UDELL, 2002; ALMEIDA; ROSS, 2000), restrições regulatórias que aumentam os custos (STEPHEN *et al.*, 2009) entre outros, são os fatores que levam à tomada de decisão por vezes não *compliance*. Com estas dificuldades, as MPEs, na verdade seus administradores, estão encurralados entre estar em *Compliance* com os processos e normas legais ou sobreviver. Para os donos administradores das MPEs, dependendo do impacto em seus negócios, responsabilidade corporativa e questões éticas podem tomar diferentes caminhos nas MPEs. (FASSIN *et al.*, 2011).

Dependendo das prováveis oportunidades é que o micro empresário tomará sua decisão, uma vez que as oportunidades são escassas, nem sempre disponíveis, e devem ser aproveitadas (CIALDINI; TROST, 1998). Por este motivo a quantidade de dinheiro a ser despendido é sempre vista como fator decisivo. A condição econômica é importante para o *Compliance* (WALSH, 2012). Uma compra ou venda sem nota fiscal, um faturamento com valor menor para não se pagar impostos são atos de não *compliance*, mas que, dependendo da oportunidade para o negócio, esta ação não *compliance* poderá ser tomada. Baseado em DOS SANTOS *et al.*, 2013 que diz: “A busca pela aderência entre a ética individual e a coletiva é denominada *compliance*” buscou-se saber a resposta de qual era a percepção dos administradores de MPEs com relação ao *compliance*?

### 1.1 Objetivo

O objetivo geral foi verificar a Percepção de Administradores de MPEs com relação ao *Compliance* com base na escala utilizada por LONGENECKER *et al.* 2006.

Quanto aos objetivos específicos foram observados quatro: (i) validar a escala de Longenecker *et al.* (2006), (ii) aplicar a escala, (iii) verificar a reação dos respondentes sobre o conteúdo do instrumento por meio de observação participante e (iv) entendimento do *compliance* e a reação ao resultado da escala no *Focus Group*

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 *Compliance*

#### 2.1.1 O que é *Compliance*

As discussões sobre o *compliance* nas últimas duas décadas tomaram maiores proporções (SIMMONS, 1998), principalmente depois do caso ENRON em 2002. (COIMBRA; MANZI, 2010; DA COSTA BORGERTH, 2009; CRUVER, 2002; FOX, 2003; HUFFINGTON, 2003; LEVITT; DWYER, 2002; REVELL, 2003; USEEM, 2003; STICLITZ, 2003).

Para que seja possível entender melhor o que é *compliance* é importante entender os seus significados: Dicionários de língua inglesa mostram que a palavra *compliance* vem do verbo “*to comply*”, que significa: obedecer a uma regra ou lei, fazer o que alguém lhe pede para fazer, para fazer o que você tem que fazer ou são solicitados a fazer. Nestes mesmos dicionários o significado da palavra *compliance* é a prática de obedecer: a uma lei, regra, acordo, ou pedido (LONGMAN, 2003, MACMILLAN dicionário on line). Segundo o dicionário UOL-MICHAELIS on line de tradução da língua Inglesa para o Português *Compliance* é “condescender, aquiescer, aceder, concordar, consentir, ceder. 2 cumprir, satisfazer, corresponder a, obedecer, estar de acordo. *to comply with* aquiescer, aceder ou sujeitar-se a”. Pode se perceber que no geral vem de encontro com o que Manzi (2008, p.2) coloca: “Estar em *compliance* é estar em conformidade com leis e regulamentos internos e externos”.

Pode ser dito também que *compliance* ocorre quando o comportamento real de um determinado assunto está em conformidade com o comportamento esperado, prescrito, e o não *compliance* ocorre quando o comportamento real aparta-se, de forma significativa deste comportamento. (YOUNG, 1979).

Segundo Cialdini e Goldstein (2004), tradução nossa, *compliance* é:

“... um tipo particular de resposta - consentimento - para um tipo particular de comunicação - um pedido. Este pedido pode ser explícito como numa solicitação direta de fundos em uma campanha porta - a - porta para doações de caridade, ou pode ser implícito, como numa propaganda política que reúne as qualidades de um político sem necessariamente estar pedindo o voto. Mas em todos os casos, o respondente reconhece que ele ou ela está sendo instigado a responder de uma forma esperada”.

Esta resposta que pode trazer um grande prejuízo, tanto para empresa como para a comunidade. Um acordo ilegal, uma fraude, um desvio de conduta, por exemplo, podem levar a prejuízos morais e financeiros (KARJALAINEN *et al.*, 2009). Os negócios estão em segundo plano, já que as vontades dos indivíduos se sobressaem. Muitas vezes um executivo, ou um comprador ou outro colaborador qualquer podem dar uma resposta a estas propostas que os levará a estar não *compliance*. As características pessoais do tomador de decisões influenciam diretamente o diagnóstico, as escolhas e a direção estratégica da empresa (GALLÉN, 2006). Uma percepção, cognição, ou comportamentos imprecisos pode significar a diferença entre a obtenção de um negócio e ser enganados. (CIALDINI E GOLDSTEIN, 2004) Três principais motivações relevantes influenciam a decisão do *compliance*, a primeira é reforçar o poder, a segunda motivação é construir e manter relacionamento social e a terceira manter autoafirmação. Sempre ligado a pelo menos um destas motivações destacam um conjunto de seis princípios psicológicos que parecem influenciar nas decisões de *compliance* mais fortemente. São eles: (i) retribuir um presente, favor ou serviço, (ii) ser consistente com os compromissos anteriores, (iii) seguir o exemplo dos outros, (iv) atender ao pedido daqueles que conhecemos e gostamos, (v) conforme as diretrizes da autoridade legítima e (vi) aproveitar as oportunidades que são escassas ou e que nem sempre estão disponíveis. (CIALDINI ; GOLDSTEIN, 2004; KELMAN, 1958; KARJALAINEN *et al.*, 2009)

No entanto no que concerne ao mundo corporativo, o *compliance* passa ser a ferramenta de governança corporativa, no que refere se a sistemas, processos, regras e procedimentos adotados para gerenciar os negócios (ASSI, 2013). Um profissional em *compliance* não pode ser um amador (NEWTON, 2002); porque para entender o *Compliance* é necessário entrar dentro dele. Dos Santos *et al.* (2013) discorre:

A busca pela aderência entre a ética individual e a coletiva é denominada *compliance*, [...] *Compliance* é o dever de cumprir, de estar em conformidade e fazer cumprir regulamentos internos externos impostos às atividades da instituição (MORAIS, 2005). Discutir *compliance* exige compreender a natureza e a dinâmica da corrupção nas organizações.

### 2.1.2 *Compliance* e a Ética

Dos Santos *et al.* (2013) mostra que o *compliance* está muito ligado com ética, uma vez que todo ato não *compliance* vem de uma atitude pessoal. Em termos gerais, a ética está

relacionada a uma reflexão da vida moral, condicionada aos valores individuais, referindo-se a estima de si (ARANHA; MARTINS, 1993; RICOEUR, 1991).

Newton (2002) em seu manual de *compliance* já na introdução menciona o *compliance* como um tema de ética. “[...] não é nada menos então de que aplicar a ética [...]” (NEWTON, 2002, tradução nossa).

Para De Azevedo Sobral (2010) existem três pressupostos básicos:

Primeiro o processo de tomada de decisão ética tem início quando uma pessoa reconhece que um determinado assunto constitui um dilema de natureza ética (HUNT; VITELL, 1986; JONES, 1991; REST, 1986). Segundo, que o julgamento que uma pessoa faz sobre esse assunto irá influenciar a sua intenção comportamental e, conseqüentemente, o seu comportamento (AJZEN e FISHBEIN, 1980; FISHBEIN e AJZEN, 1975). Terceiro, que fatores de natureza individual e contextual irão influenciar o julgamento moral e as intenções comportamentais das pessoas expostas a esses dilemas éticos (CALLANAN *et al.*, 2010; JONES, 1991; RIVERS e LYTLE, 2007; TREVINO, 1996).

Srouf (1998) destaca dois tipos de éticas determinantes (ver quadro 1). São elas, a ética da convicção que espelha a teoria da obrigação moral Deontológica e a ética da Responsabilidade que por sua vez reflete a teoria da obrigação moral Teleológica.

Ética Deontológica é uma maneira de interpretação da própria pessoa, da forma como ela se vê e de como ela se interpreta. No que ela se interpreta ela define seus entendimentos sobre códigos morais existentes seja para segui-los, alterá-los ou até mesmo desrespeitá-los. Desta forma, corresponde à reflexão da conduta moral dos indivíduos (PINTO 2004; HUNT; VITELL, 1986). Na sua máxima é “Tudo ou nada”. Está totalmente ligada a leis morais, não toleram os desvios, incondicional e inequívoca, na qual os indivíduos tomam decisões éticas depois de considerar as ações em respeito aos princípios universais e imutáveis de certo e errado (BARNETT; VAICYS, 2000).

No entanto a ética da responsabilidade se relaciona à abordagem teleológica, na qual a obrigatoriedade de uma ação deriva de sua finalidade ou de suas conseqüências. Sua máxima é: “Fundamentais são os resultados”. Está voltada para a ação, para a política e com o comprometimento com o futuro (ENRIQUEZ, 1997; SROUR, 1998; WEBER, 1905). Desta forma, a ética da responsabilidade, na sua abordagem da finalidade, privilegia a relação entre meios e fins, e deixa margem para que meios ilícitos possam ser acionados (SROUR, 1998). A interpretação desta diferença já havia sido realizada, entre outros, por Max Weber, que

distinguiu a ética da convicção, usada para julgar as ações individuais, da ética da responsabilidade, usada para julgar ações coletivas ou individuais desde que estas sejam praticadas em nome da coletividade (DE FARIA, 2000).

**Quadro 1 - Teorias Éticas**

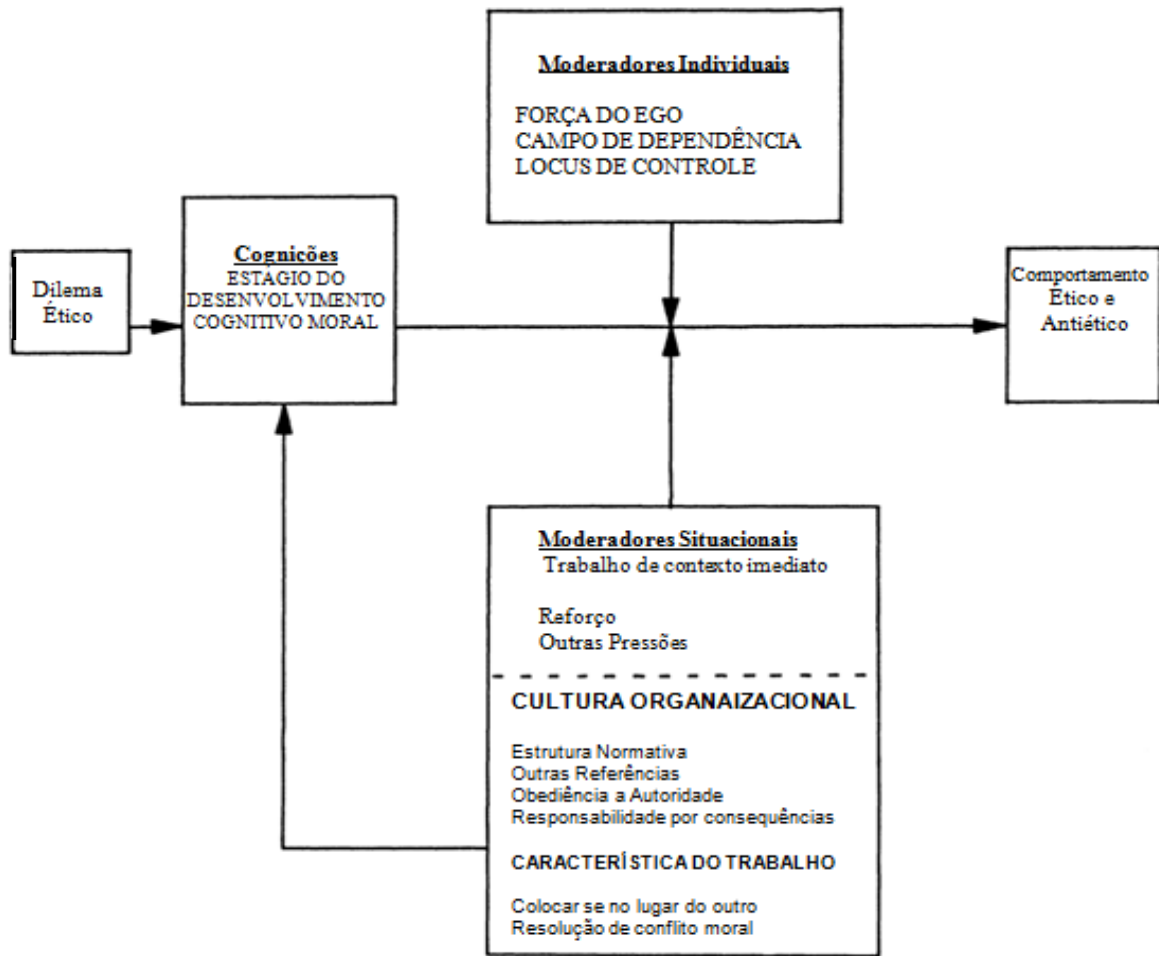
Teoria	Ética	Abordagem	Fundamentos	Justificação
Deontologia (deveres)	Convicção	Princípio	Leis Morais	Normas Universais
		Esperança	Ideais	Valores Universais
Teleologia (fins)	Responsabilidade	Finalidade	Propósitos	Bondade dos Fins
		Utilitarista	Consequências	Máximo bem para o maior número

**Fonte: Srour (1998, p.281)**

A ética empresarial é um campo da ética “especial”, que trata especificamente com os dilemas que surgem no contexto de fazer negócios (DEGEORGE, 1999 *apud* CACIOPPE *et al.*, 2008). Os valores éticos e de integridade dos gestores impactam em seus colaboradores (D’QUILAS, 1997 *apud* FORTE, 2004) assim como o processo de tomada de decisão a cultura podem também ser inclusos na ética dos negócios (FORTE, 2004; POPPER; DRUYAN, 2001).

Trevino, (1986) por sua vez, em seu Modelo Interacionista para Tomada de Decisões nas Empresas menciona que, para tomada de decisão ética, existem duas interações: Componentes Individuais e Componentes Situacionais. A porta de entrada da tomada de decisão para um dilema ético é a cognição. De acordo com o estágio em que está desenvolvida esta cognição moral vem a definição de o que é certo ou errado. A partir daí entram os componentes Individuais e Situacionais formando *loop* para a definição e ou tomada de decisão (Ver figura 1).

Figura 1 - Modelo Interacionista para Tomada de Decisões nas Organizações



Fonte: Trevino (1986)

Em sua pesquisa com cerca de duzentos gestores, De Faria (2000) mostra, que 85,2% dos pesquisados concordam que a competição entre as organizações obriga as empresas a adotar atitudes nem sempre tidas como éticas pela sociedade. Outro dado diz respeito ao fato de que 88,9% dos participantes concordaram que a competitividade entre as organizações nem sempre é considerada necessariamente compatível com as regras de comportamento moral definidas pela sociedade. Nesta mesma pesquisa 92,6% dos respondentes concordaram que entre a ameaça de desemprego e o fato de ter que tomar atitudes nem sempre adequadas, as pessoas preferem garantir o emprego.

Uma das visões de ética de Max Weber era que: “A ética não é um fiacre<sup>2</sup> que se pode mandar parar para subir ou descer à vontade em função da situação”. Por este motivo a sociedade e as corporações estão criando processos e ferramentas para que se evite esta falta de ética que

<sup>2</sup> Antiga carruagem de aluguel, geralmente puxada por um só cavalo. Dicionário Houaiss p. 890 1ª Edição 2009.

leva ao não *compliance*, uma tentativa de tratar desse mal, quer procurando transformar o sintoma em sinal de cura, quer buscando descobrir suas raízes e seus significados (ENRIQUEZ, 1997).

“O comportamento ético de tomada de decisão nas organizações parece ser um fenômeno complexo, influenciado pela interação das diferenças individuais, como os indivíduos pensam sobre as decisões éticas” (TREVINO, 1990).

### **2.1.3 Histórico do *Compliance***

#### **2.1.3.1 Na Academia**

Habisch (2012) declara que dentro da literatura acadêmica sobre programas de gestão de *compliance* ainda tem um alcance limitado. Mesmo assim podemos destacar o que Stansbury e Barry (2007) chamam de “de um controle contínuo”, há sempre dois princípios opostos detectáveis nesse sentido. Kelman (1958) mostra a diferença entre mero comportamento de "*compliance*" quando solicitado, e o "compromisso", que se caracteriza por uma mudança de atitude contínua juntamente com ajuste de comportamento. Adler e Borys (1996) distinguem entre “Coercitivas” e “Permissivas” as abordagens em organizações burocráticas. Segundo os autores, a coerção é percebida como um processo para motivar os funcionários que supostamente não são motivados por si mesmos. Em ambientes coercitivamente formalizados, procedimentos são projetados para destacar aos superiores se as ações dos subordinados estão em *compliance*. Os procedimentos não são projetados para ajudar os subordinados a determinar se o processo está funcionando bem, nem para ajudá-los a entender as contingências inevitáveis do processo de trabalho real (ADLER; BORYS, 1996). Também Weaver *et al.* (1999) tem seu retrato evidência empírica sobre programas de ética corporativos de empresas norte-americanas contemporâneas sob o título de "cumprimento versus orientação de valor".

#### **2.1.3.2 Na Sociedade**

O *compliance* teve início com os bancos, depois as empresas farmacêuticas e telecomunicações e aos poucos vêm sendo disseminado entre as empresas, pois o *compliance*



atualmente é visto como uma visão estratégica (COIMBRA; MANZI, 2010) e ocupa lugar de gestão na governança corporativa.

De acordo com o ponto de vista das empresas, *compliance* é: um conjunto de ações, processos e procedimentos patrocinado pela alta administração da organização para que todas as normas legais - internas e externas - estabelecidas para o negócio possam ser cumpridas (COIMBRA; MANZI, 2010), bem como evitar, detectar e tratar qualquer desvio ou inconformidade que possa ocorrer.

A norma australiana AS/ 3806/2006, define que *compliance* é “o atendimento a requisito de leis, normas, códigos organizacionais, políticas e diretrizes para a atividade da organização, bem como a princípios de boa governança e padrões éticos e comunitários aceitos”. (AUSTRÁLIA, 2006)

Uma das ações pioneiras para os programas de *compliance* ocorreu em 1913 com a criação do Banco Central norte-americano, o *Federal Reserve Act*. Até então não havia regras muito claras para o controle do sistema financeiro. Com a criação do *Federal Reserve* foram decretadas normas para deixar o sistema financeiro mais flexível, seguro e estável (FEBRABAN, 2009). não deixando de depender, também, de que os empreendedores assumissem uma nova postura (WILLIS, 1914).

Para restaurar a confiança dos investidores no mercado de capital dos EUA depois da quebra da bolsa de valores em 1929, foi criada a *Securities and Exchange Commission*, a SEC em 1934. O objetivo era fazer cumprir as leis do mercado de ações, para promover a estabilidade nos mercados e, mais importante, para proteger os investidores (SELIGMAN, 1982).

Os anos sessenta são considerados a era do *compliance* (FEBRABAN, 2009). Isso se deu porque a SEC começou insistir para que as empresas contratassem *Compliance Officers* para que desta forma fossem criados procedimentos de controles, treinamentos e monitoração, para auxiliar as áreas de negócios a ter a efetiva supervisão (ASSI, 2013).

Em 1977 com a promulgação do *Foreign Corrupt Practices Act* (FCPA) houve várias ações não *compliance* para que a FCPA fosse constituída. Uma das mais importantes foi descoberta

por uma investigação independente da SEC, após o caso Watergate<sup>3</sup>, que tinha como objetivo descobrir quais empresas estavam envolvidas em doar ilegalmente dinheiro para políticos. Nesta investigação foi descoberto que os empreendedores americanos estavam utilizando caixa dois para pagar, além dos políticos americanos, suborno a agentes de governos de outros países. Então a SEC declarou que a empresa que se auto-denunciasse não seria punida. Desta solicitação mais de trezentas empresas responderam assumindo que pagavam suborno a agentes de governo de outros países (PINES, 1994).

Para a elaboração da FCPA, que foi a primeira lei que contemplava o não *compliance* também fora dos EUA, foram feitas muitas consultas e debates com a sociedade e o governo. No que diz respeito ao Estado participaram além do Congresso Legislativo e Senado a SEC. Do lado da sociedade tiveram destaque os advogados, professores de direito, *American Bar Association*<sup>4</sup>, outras associações de advogados, grupos empresariais e grupos de interesses públicos. Este debate teve início em 1975 e terminou com a promulgação da lei em 1977. O grande integrador desta lei foi Senador Church, pois ele acreditava que ter uma lei que só resolvesse o problema dentro do país não era suficiente. Em um de seus discursos ele falou: "Em suma, não podemos fechar os olhos para este problema. Já não é suficiente simplesmente suspirar e dizer que é a maneira de fazer negócios. É hora de tratar o problema para o que é: um problema de política externa séria."(CRAGG; WOOF, 2002; KOEHLER, 2012 b, tradução nossa). Esta lei apresenta uma série de obrigações contábeis e suas respectivas manutenções dos registros. Também proíbe as empresas norte americanas de pagarem suborno a funcionários públicos e ou políticos estrangeiros inclusive por meios eletrônicos, ou seja, qualquer meio de comércio de modo a evitar que sejam privilegiadas em concorrências ou em processos comerciais. A lei não aplica-se apenas às empresas, mas também ao indivíduo seja ele, diretor, funcionário, acionista.

A responsabilidade de controlar esta lei foi dividida entre a SEC e DOJ (Departamento de Justiça). Enquanto a SEC ficou responsável pela parte de verificação contábil e violação anti suborno, DOJ tem como responsabilidade investigar todas as violações criminais e direitos civis (PINES, 1994; KOEHLER, 2012 a). Em novembro de 2012 a SEC e o DOJ lançaram

---

<sup>3</sup> Durante as investigações iniciadas pelo FBI em 1972, à campanha eleitoral de recandidatura do então Presidente dos Estados Unidos da América, Richard Nixon, foram detectadas várias irregularidades. Entre elas, o financiamento ilegal da sua recandidatura por parte de grandes sociedades comerciais (POÇAS 2012).

<sup>4</sup> Maior associação de advogados dos EUA.

um guia da FCPA para o entendimento mundial da lei e suas aplicabilidades e disponibilizaram na internet<sup>5</sup> (FCPA, 2012).

Em 1985 para prevenir e evitar fraudes nas demonstrações contábeis das empresas foi criado o *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO) que é uma organização privada criada nos EUA responsável por dedicar-se a melhoria da performance organizacional e da governança através controle interno efetivo, gerenciamento de riscos empresariais e prevenção de fraude (McNALLY, 2013). Inicialmente criada como *National Commission on Fraudulent Financial Reporting*, essa comissão era formada por representantes das principais associações de classes de profissionais ligados à área financeira. O primeiro objeto de estudo da comissão foram os controles internos das empresas.

Essa comissão posteriormente tornou-se um comitê e passou a se chamar COSO. Hoje é administrada por cinco organizações que são responsáveis por ela: *The American Accounting Association (AAA)*, *The American Institute of Certified Public Accountants (AICPA)*, *Financial Executives International (FEI)*, *The Institute of Internal Auditors (IIA)*, e *The Institute of Management Accountants (IMA)*. São cinco os conselheiros da COSO sendo um de cada empresa e três deles são CEOs. Já a diretoria (Board) é indicada pelo conselho; eles indicam executivos chefes em destaque em suas empresas. Esta diretoria é apontada para três anos de mandato, podendo ser renovado (LANDSITTEL; RITTENBERG, 2010).

A missão da COSO é fornecer um pensamento de liderança através do desenvolvimento de modelos de fácil entendimento e diretrizes no gerenciamento dos riscos das empresas, controles internos e proteção contra fraude, para melhorar o desempenho organizacional e de governança e reduzir a dimensão da fraude nas organizações (LANDSITTEL; RITTENBERG, 2010).

A recomendação é que todas as empresas listadas em bolsas de valores norte-americanas, que incluem muitas grandes empresas com sede fora do país, usem o modelo de trabalho COSO para atender aos requisitos de Seção 404 da *Lei Sarbanes-Oxley Act* de 2002. Uma das dimensões mais importantes é a comunicação (HOOKS *et al.*, 1994) na qual são gerados relatórios e disseminados entre os envolvidos.

---

<sup>5</sup> <http://www.sec.gov/spotlight/fcpa/fcpa-resource-guide.pdf>.

Pode-se verificar no quadro 2 as orientações, documentos e modelos e suas respectivas datas de lançamento da COSO.

**Quadro 2 - Histórico das Orientações COSO**

TEMA	ANO
Controle Interno - Estrutura Integrada	1992
Questões de controle interno em Utilização de Derivativos	1996
Gestão de Riscos Corporativos ( <i>Enterprise Risk Management</i> - ERM) - Estrutura Integrada	2004
Controle Interno sobre os Relatórios Financeiros - Orientação para Pequenas Empresas	2006
Diretrizes para o Sistema de Monitoramento de Controle Interno	2009
Gestão de Risco Fortalecimento Empresarial para Vantagem Estratégica.	2009
Eficiência em Supervisão de Riscos Empresariais: O Papel do Conselho de Administração.	2009
Supervisão <i>Risk Board</i> - Um Relatório de Acompanhamento: Onde Conselhos de Administração atualmente estão na execução de suas responsabilidades de supervisão de risco.	2010
Relatório de 2010 sobre o MTC do COSO: Percepções do estado atual de gerenciamento de riscos empresariais e a visão do Mercado quanto a ferramenta COSO ERM	2010
Adotar o <i>Enterprise Risk Management</i> : Abordagens práticas para Introdução.	2011
Desenvolvimento de indicadores chave de risco para o Fortalecimento do <i>Enterprise Risk Management</i> .	2011
Reforçando o Board: evitando armadilhas de julgamento e Preconceitos	2012
Avaliação de Risco ERM na Prática	2012
Gestão de Riscos Corporativos para <i>Cloud Computing</i> .	2012
<i>Enterprise Risk Management</i> - compreender e comunicar a Possibilidade de Risco	2012
Controle Interno - Estrutura Integrada	2013
Modelo COSO 2013 & SOX <i>Compliance</i> : uma abordagem para uma transição efetiva	2013
Desmistificando Risco Sustentabilidade: Integração do <i>triple bottom line</i> em um programa de gerenciamento de riscos corporativos	2013

**Fonte: COSO (2014) adaptada.**

Os dois modelos criados pela COSO são o Controles Internos (*Internal Control*) de 1992 ( figura 2) e ERM (*Enterprise Risk Management*) de 2004 (figura 4). Estes modelos são representados por cubos que demonstram de forma tridimensional os relacionamentos entre o objetivo da empresa e os componentes dos riscos que fazem parte da estrutura para se alcançar este objetivo (LANDSITTEL; RITTENBERG, 2010).

Em sua pesquisa, Gupta (2008) percebeu que a maioria das empresas que estavam implementando a SOX não utilizava dos procedimentos da COSO em sua totalidade, principalmente porque havia uma diferença entre o solicitado pela COSO 1992 e desejado pela alta direção. Então para maior alinhamento com a SOX, a COSO revisou seus procedimentos em 14 de Maio 2013 e os liberou para que seus associados pudessem fazer as adequações, pois a partir de 15 de Dezembro de 2014 este novo modelo passaria a valer substituindo então o modelo 1992 (McNALLY, 2013).

O modelo integrado 2013 (ver figura 2) mantém as três categorias de objetivos: operações, relatórios e *compliance*. Também continuam valendo os cinco componentes integrados: controle do ambiente interno, avaliação de risco, atividades de controle, informação e comunicação e as atividades de monitoramento. O modelo continua a ser adaptável à estrutura organizacional, o que lhe permite considerar controles internos de uma entidade, divisão, unidade operacional, e nível funcional (McNALLY, 2013).

**Figura 2: Cubo COSO**



**Fonte: McNALLY 2013. Tradução e adaptação nossa**

Na versão 2013 foram lançados novos documentos para auxiliar a integração entre a COSO e a SOX (ver quadro 3).

**Quadro 3 - Novos documentos COSO 2013**

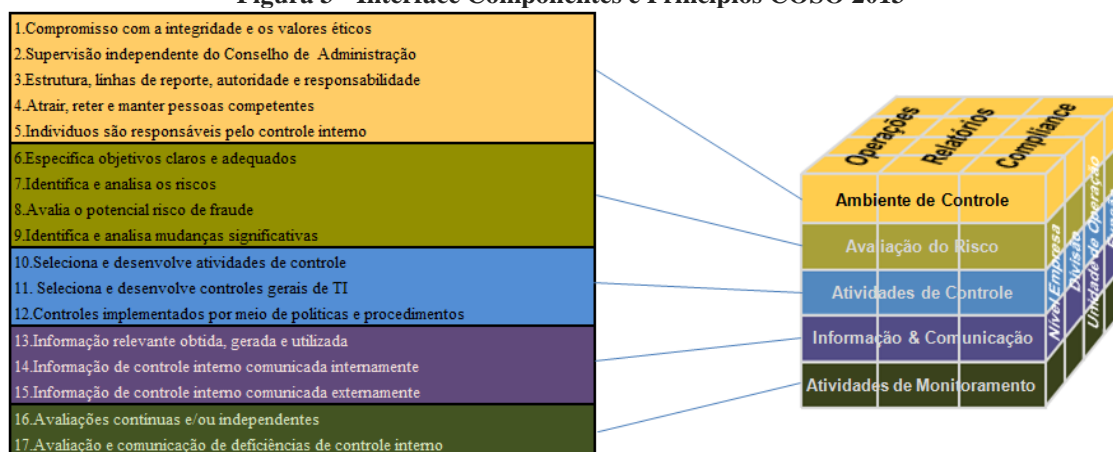
Controle Interno – Sumário executivo do Modelo integrado	Representa uma visão geral de alto nível do Modelo 2013 e destina-se ao CEO e diretores, conselhos de administração, e reguladores.
Controle Interno – Apêndices do Modelo integrado	Este volume, com cerca de 175 páginas, estabelece o Modelo em detalhes, definindo o controle interno, descrevendo os componentes do controle interno e os princípios subjacentes, e fornece orientação para todos os níveis de gestão na concepção e implementação de controles internos e avalia a sua eficácia. Os apêndices para este volume, incluindo um glossário, considerações específicas para pequenas empresas, resumo das alterações vs. a versão de 1992, etc., fornecem a referência adicional, mas não são considerados parte do Modelo.
Controle Interno - Ilustrativos de ferramentas para avaliar a eficácia de um sistema de controle interno do Modelo Interado.	Este volume fornece modelos e cenários de apoio à gestão na aplicação do Modelo, especificamente em termos de avaliar a eficácia.
Controle Interno sobre relatórios financeiros externos (ICEFR): Um Compêndio de abordagens e exemplos.	Este compêndio oferece abordagens práticas e exemplos que ilustram como os componentes e princípios estabelecidos no Modelo podem ser aplicados na elaboração de demonstrações financeiras externas. Destina-se a ser utilizado como um recurso para perguntas e pesquisas sobre os princípios e componentes específicos ao invés de ser lido de capa a capa.

**Fonte: McNALLY 2013 adaptado e tradução nossa**

As principais alterações, além da documentação citada, na atualização 2013 foram:

- consideração maior com a TI (tecnologia da Informação);
- ênfaze o tema antifraude;
- amplia a atenção nos relatórios não financeiros;
- cria 17 novos princípios correlacionados com os Componentes e Pontos Focais (ver figura 3);
- agrega novas informações nos Relatórios;
- Foca nos conceitos de Governança Corporativa.

**Figura 3 - Interface Componentes e Princípios COSO 2013**



Fonte: McNALLY 2013 adaptado

**Figura 4: ERM COSO**



Fonte: COSO 2007.

No caso da figura 4, COSO ERM, as quatro categorias de objetivos (estratégicos, operacionais, de comunicação e conformidade) estão representadas nas colunas verticais. Os oito componentes nas linhas horizontais e as unidades de uma organização na terceira dimensão. Essa representação ilustra a capacidade de manter o enfoque na totalidade do

gerenciamento de riscos de uma organização, ou na categoria de objetivos, componentes, unidade da organização ou qualquer um dos subconjuntos (COSO, 2007).

Em 2002, depois do escândalo da Enron, foi criada lei Sarbanes-Oxley Act (SOA), apelidada de Sarbox ou ainda de SOX. Esta lei entrou em vigor em 30 de julho de 2002 tendo como autores o Senador americano Paul Sarbanes e o deputado Michael Oxley, daí o nome da lei: Sarbanes Oxley. Esta lei é composta de onze títulos (quadro 4).

**Quadro 4 - Títulos da SOX**

<b>Seção</b>	<b>Títulos</b>
I	Conselho de Supervisão das Empresas de Auditoria
II	Independência dos Auditores
II	Responsabilidade Corporativa
IV	Melhoria nas Demonstrações Financeiras
V	Conflitos de Interesse dos Analistas
VI	Comissão Recursos e Autoridade
VII	Estudos e Relatórios
VIII	Responsabilidade por Crimes de Fraudes nas Empresas
IX	Aumento das Penas por Crimes de Colarinho-Branco
X	Declaração de Impostos Corporativos
XI	Fraudes Empresariais e Prestação de Contas

**Fonte: Estados Unidos da América (2002), adaptação e tradução nossa**

De uma forma geral a lei cria procedimentos obrigatórios gerando processos padronizados fazendo com que a administração fique mais transparente na área financeira, contábil e na divulgação de informações (ver quadro 5). Tudo isso para se evitar fraude e também a identificação de quando possa ocorrer. Para Engel *et al.* (2007) as cinco principais disposições da lei são a exigência de que CEOs e CFOs sejam responsáveis pelos relatórios financeiros das empresas, e também divulgações financeiras mais precisas e detalhadas. As empresas devem divulgar as transações em uma base rápida e atualizada e fornecer mais detalhes sobre as operações patrimoniais *off-balance sheet*<sup>6</sup> e sociedades de propósito específico. Em adição a isso, a SOX exige que todas as empresas devem estabelecer e manter um sistema de controle interno para relatórios financeiros, e que haja um gerenciamento que avalie a eficácia destes sistemas em seus relatórios anuais. Além disso, os auditores externos da empresa devem atestar a avaliação deste gerenciamento. Em terceiro lugar, estabelece normas mais rigorosas para os membros do conselho de auditoria. Todos os membros do conselho de auditoria devem ser independentes, e pelo menos um deles deve ser um especialista financeiro. A SOX, também, afeta a capacidade dos executivos (cargo confidencial) com informações

<sup>6</sup> Operações legais feitas de forma que fiquem fora do balanço da empresa.

privilegiadas em ganhar lucros de negociações de ações das empresas. CEOs e CFOs devem demonstrar os bônus e lucros na venda de ações durante um período de doze meses depois de um relatório financeiro ser lançado. Caso irregularidades sejam constatadas, estes bônus e ou lucros serão retomados posteriormente devido a má conduta gerencial. Finalmente, a Lei define alguns novos tipos de crimes e aumenta sanções penais ligados a infrações existentes. Novos crimes estão relacionados como a destruição de documentos com a intenção de obstruir a justiça. Executivos que, conscientemente, certificam relatórios financeiros falsos estão sujeitos a uma multa de US \$ 5 milhões, uma pena de prisão de 20 anos, ou ambos.

**Quadro 5 - Resumo das Disposições da SOX**

Seções	Tema
101-109	Criação, fiscalização, financiamento e as tarefas do PCAOB <sup>7</sup>
302, 401-406, 408-409, 906	<i>Compliance</i> , Novas regras de divulgação de informações, incluindo sistemas de controles e certificações da diretoria.
201-209, 303	Regulamento das empresas de auditoria pública e auditor - relacionamento com o cliente
301, 304, 306, 407	A governança corporativa para as empresas listadas (normas do comitê de auditoria, proibição de empréstimos oficial)
501	Regulamento para analistas de valores mobiliários
305, 601-604, 1103, 1105	Financiamentos e poderes da SEC
802, 807, 902-905, 1102, 1104, 1106	As sanções penais
806, 1107	Proteções para delator
308, 803-804	Outros (lei de falência, fundos de pensão etc)

Fonte: COATES 2007 adaptada e tradução nossa

Da Costa Borgerth (2009) declara que a SOX tem como objetivo:

[...] estabelecer sanções que coíbam procedimentos não éticos e em desacordo com as boas práticas de governança corporativa por parte das empresas atuantes do mercado norte-americano. O objetivo final é o de restabelecer o nível de confiança nas informações geradas pelas empresas e, assim, consolidar a teoria dos mercados eficientes, que norteia o funcionamento do mercado de títulos e valores mobiliários (DA COSTA BORGERTH, 2009, p.19).

#### 2.1.4 Custos do *Compliance*

Para COIMBRA e MANZI os custos com o *compliance* devem ser administrados como os demais custos tidos em uma organização.

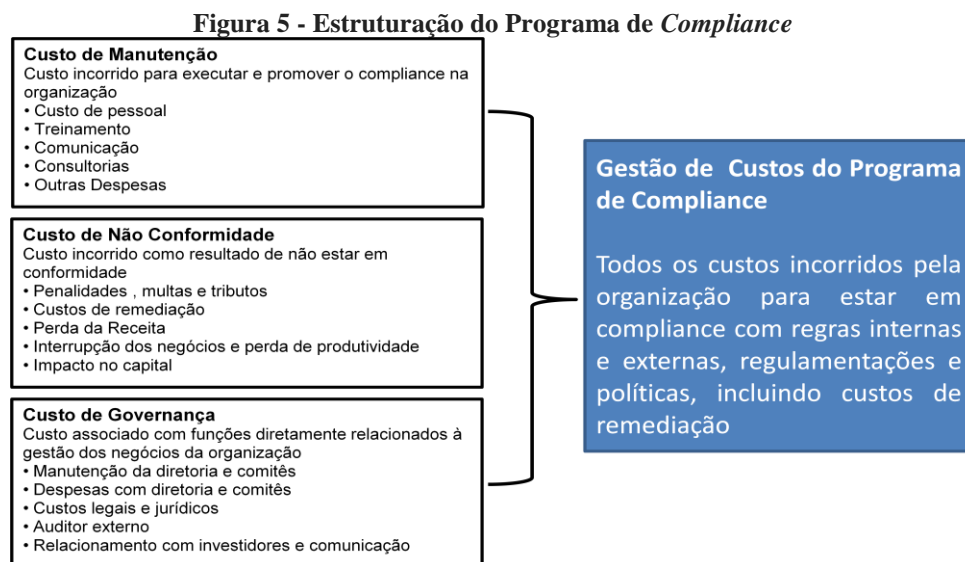
[...]o preço de proteger a organização de multas impostas por órgãos reguladores e danos a sua reputação deve ser quantificado em qualquer avaliação de retornos do programa de

<sup>7</sup> Criado em 2002, o PCAOB (*Public Company Accounting Oversight Board*) inspeciona o trabalho dos auditores numa tentativa de assegurar que eles não deixem passar nenhum tipo de contabilidade fraudulenta ou pouco consistente (NAGY,2004).



*compliance*, do mesmo modo que despesas operacionais ou custo de se assumir um determinado risco (COIMBRA; MANZI 2010 p. 102).

A Teoria dos Custos de Transação (TCT) descreve os custos como sendo criados com três critérios: especificidade de ativos, frequência e incerteza. Níveis mais altos desses critérios levam a maiores custos de transação (WILLIAMSON, 1979, *apud* CLEGG; HARDY, 1997). Estes custos devem ser observados pelos gestores em seus contratos, pois podem ser determinantes para suas empresas. Uma percepção ou comportamento impreciso pode significar a diferença entre a obtenção de um negócio e ser enganado (CIALDINI; GOLDSTEIN, 2004). Na figura 5 pode se verificar quais são os custos que devem ser considerados no programa de *compliance*.



Fonte: COIMBRA, MANZI 2010.

## 2.2 Micro e Pequenas Empresas (MPEs)

A definição de MPE dá-se devido ao faturamento ou a quantidade de funcionários. A lei complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006, artigo 3º incisos I e II consideram respectivamente: micro empresa aquela empresa que faturar até R\$ 360.000,00 ao ano e Empresa de Pequeno Porte aquela na qual o faturamento anual esteja entre R\$360.000,01 a R\$3.600.000,00. Uma quantidade de funcionários não é imposta. Fora o faturamento a lei também em seu artigo 3º inciso 4 determina quem não poderá se beneficiar:

§ 4º Não poderá se beneficiar do tratamento jurídico diferenciado previsto nesta Lei Complementar, incluído o regime de que trata o art. 12 desta Lei Complementar, para nenhum efeito legal, a pessoa jurídica:

- I - de cujo capital participe outra pessoa jurídica;
- II - que seja filial, sucursal, agência ou representação, no País, de pessoa jurídica com sede no exterior;
- III - de cujo capital participe pessoa física que seja inscrita como empresário ou seja sócia de outra empresa que receba tratamento jurídico diferenciado nos termos desta Lei Complementar, desde que a receita bruta global ultrapasse o limite de que trata o inciso II do caput deste artigo;
- IV - cujo titular ou sócio participe com mais de 10% (dez por cento) do capital de outra empresa não beneficiada por esta Lei Complementar, desde que a receita bruta global ultrapasse o limite de que trata o inciso II do caput deste artigo;
- V - cujo sócio ou titular seja administrador ou equiparado de outra pessoa jurídica com fins lucrativos, desde que a receita bruta global ultrapasse o limite de que trata o inciso II do caput deste artigo;
- VI - constituída sob a forma de cooperativas, salvo as de consumo;
- VII - que participe do capital de outra pessoa jurídica;
- VIII - que exerça atividade de banco comercial, de investimentos e de desenvolvimento, de caixa econômica, de sociedade de crédito, financiamento e investimento ou de crédito imobiliário, de corretora ou de distribuidora de títulos, valores mobiliários e câmbio, de empresa de arrendamento mercantil, de seguros privados e de capitalização ou de previdência complementar;
- IX - resultante ou remanescente de cisão ou qualquer outra forma de desmembramento de pessoa jurídica que tenha ocorrido em um dos 5 (cinco) anos-calendário anteriores;
- X - constituída sob a forma de sociedade por ações.
- XI – cujos titulares ou sócios guardem, cumulativamente, com o contratante do serviço, relação de pessoalidade, subordinação e habitualidade.

A classificação de MPEs feita pelo SEBRAE é feita pela quantidade de empregados que empresa emprega. Ver quadro 6 abaixo.

**Quadro 6 - Definição de porte de estabelecimentos segundo o número de empregados**

Porte/Setor	Indústria	Comércio e Serviços
Microempresas	até 19	Até 9
Empresas de Pequeno Porte	de 20 a 99	de 10 a 49
Médias	de 100 a 499	de 50 a 99
Grandes	500 ou mais	100 ou mais

Fonte: SEBRAE (2013, p. 17)

A Resolução Mercosul<sup>8</sup> GMC<sup>9</sup> n° 90/93, estabelece os critérios para a definição de Micro, Pequenas e Médias empresas (MPMEs) que são diferentes das consideradas no Brasil. Estes parâmetros de definição são quantitativos e qualitativos.

Quantitativamente segue-se o seguinte modelo:

$$C = 10 \times (PO/POm \times V/Vm)$$

Onde: C = Coeficiente de tamanho.

<sup>8</sup> O Mercado Comum do Sul (MERCOSUL) é um amplo projeto de integração fundado por Argentina, Brasil, Paraguai, e Uruguai. Em 2012, a Venezuela tornou-se o quinto Estado Parte a integrar o bloco e, em 2013, com a assinatura do Protocolo de Adesão do Estado Plurinacional da Bolívia ao MERCOSUL, deu-se início ao processo de adesão daquele país também como Estado Parte. Fonte <http://www.mercosul.gov.br/>

<sup>9</sup> O Grupo Mercado Comum (GMC), órgão decisório executivo do Mercosul, responsável de fixar os programas de trabalho, e de negociar acordos com terceiros em nome do MERCOSUL (MERCOSUL,1993)

PO = Pessoal ocupado da empresa.

POm = pessoal ocupado de referência.

V = Venda da Empresa.

Vm = Venda anual de referência.

**Quadro 7 - MPEs conforme Mercosul**

Categoria	PO (até)	Vm (US\$) (até)	Coef. (até)
Micro	20	400.000	0,52
Pequena	100	2.000.000	2,58
Média	300	10.000.00	10,00

Fonte: VIDAL(2011)

Qualitativamente as: MPEs devem:

1. Não pertencer a grupos econômicos
2. Possuir uma pequena porção do mercado

Além do Mercosul, outros países como os Estados Unidos consideram além de faturamento também a quantidade de funcionários: são consideradas Micro Empresas aquelas tenham uma quantidade menor que 20 empregados e um faturamento menor que US\$1 milhão. Já as pequenas empresas são aquelas que tenham quantidade igual ou maior de que 20 empregados ou faturamento maior ou igual a US\$1 milhão (BERGER; UDELL 1998).

Cabe lembrar que também existe a categoria dos Microempreendedores Individuais (MEI) que são aqueles nas quais não são sócios de outras empresas, podem ter um faturamento menor ou igual a R\$60.000,00 por ano e ter no máximo um funcionário. Este funcionário poderá receber um salário mínimo ou o piso da categoria a qual está vinculado (BRASIL, 2008).

### **2.2.1 Processo de Abertura da MPEs**

No Brasil, para se abrir um negócio, os processos não são tão rápidos, Garcia e Martinez (2012) apresentam, no quadro 8 abaixo, a comparação entre o Brasil e o México no que diz respeito a fazer negócios. A escala é de 1 a 183 e o resultado deve ser entendido da seguinte forma: quanto maior o resultado pior a condição. Quando comparados com outros países da

América Latina e Caribe, o México ocupa a 16ª posição enquanto o Brasil a 26ª de uma lista de 32 países (GARCIA; MARTINEZ, 2012).

**Quadro 8 - Classificação Econômica**

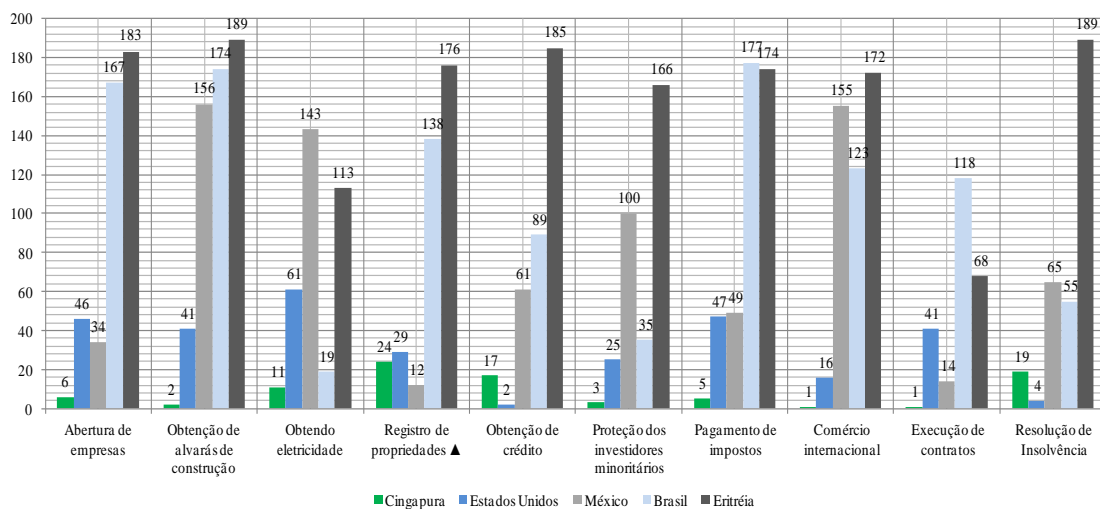
	Brasil	México
Fácil para Fazer Negócios	126	53
Iniciar um Negócio	120	75
Registro de Imóveis	114	140
Conseguir Crédito	98	40
Proteger o Investidor	79	46
Comércio Exterior	121	59
Cumprimento de Contratos	118	81

Fonte: Garcia ; Martinez ( 2012 )

Na edição 2014 da pesquisa de classificação das economias feita pelo Banco Mundial, no quesito facilidade de fazer negócios, o México subiu para o 3º lugar e o Brasil para 24ª posição entre os 32 países da América Latina e Caribe. Comparado com todos os países pesquisados pelo Banco Mundial, que são 189, o Brasil ocupa a 120ª posição enquanto o México está na 39ª posição. Cingapura ocupa o primeiro lugar e a Eritréia ocupa a última posição (WORLD BANK GROUP, 2014).

Abaixo (ver gráfico 1) uma comparação entre o Cingapura (primeiro colocado no ranking), Estados Unidos, México, Brasil e Eritréia (último colocado no ranking)

**Gráfico 1- Classificação Econômica Detalhada**



Fonte: World Bank Group, (2014)

Para o início de seus negócios os empreendedores utilizam suas próprias economias ou crédito pessoal (PFEIFER, 2005 *apud* VOLPE; SCHENCK 2008). Pode se observar no quadro 9 a proporção de empreendedores que utilizaram os seus próprios recursos.

**Quadro 9: Utilização de Recursos Próprios**

Tipo de Empresa	Utilizou	Não Utilizou
Micro Empresa	61%	39%
Pequena Empresa	60%	40%
MEI	58%	42%

**Fonte: SEBRAE (2014)**

Conforme Gill,e Berger (2012) pequenas empresas são reconhecidas mundialmente como motores do crescimento e do desenvolvimento. Fatores como a falta de financiamento, falta de competências de gestão, os desafios do mercado, as questões regulamentares, e infraestrutura de um país afetam o crescimento do pequeno negócio (GILL; BIGER, 2012).

O governo brasileiro tem tido ações para ajudar os empreendedores como a política monetária do Simples.<sup>10</sup> Em financiamentos de ativos e micro créditos o governo, por meio do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES)<sup>11</sup>, e bancos de controle do governo, respectivamente, têm uma carteira especial para as MPes. Uma das prioridades do BNDES é fornecer crédito para ajudar as micros, pequenas e médias empresas,estimular a criação de empregos e aumentar a receita (VOLPE; SCHENCK, 2008). Desta forma,procura trazer à formalidade as pequenas empresas, como discorre White 2005; *apud* Volpe e Schenk 2008 tradução nossa:

“O governo brasileiro também enfatiza a importância de incorporar os pequenos negócios no setor formal. Existem atualmente mais de 4,5 milhões de pequenas empresas no setor formal. No entanto o número de negócios informais é estimado em 9,5milhões”.

A pesquisa SEBRAE 2014 para o fato de que 83% de empréstimos solicitados pelas MPes foram aprovados pelos bancos, tanto privados como oficiais (SEBRAE, 2014). No quadro 10 pode se notar que a grande maioria das solicitações de empréstimos foi liberada e no gráfico 2 as razões pelas quais foram negados os empréstimos;

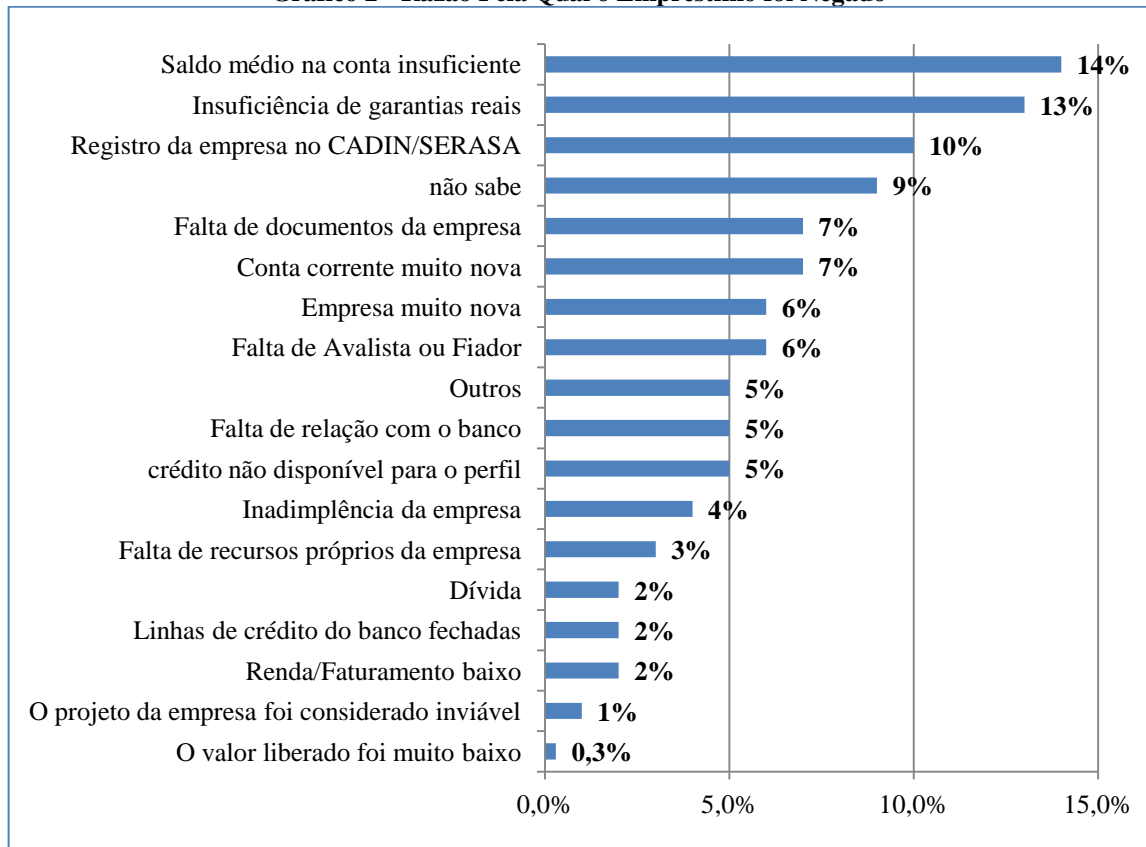
10 O Simples Nacional é um regime tributário diferenciado, simplificado e favorecido previsto na Lei Complementar nº 123, de 14.12.2006, teve sua última atualização pela lei 147/2014 incluindo novos beneficiários.

<sup>11</sup> O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), empresa pública federal, é hoje o principal instrumento de financiamento de longo prazo para a realização de investimentos em todos os segmentos da economia, em uma política que inclui as dimensões social, regional e ambiental.

**Quadro 10 - Solicitação de Empréstimo**

Tipo de Empresa	Empréstimo Liberado	Empréstimo Negado
Micro Empresa	82%	18%
Pequena Empresa	85%	15%
Mei	82%	18%

Fonte: SEBRAE (2014, p.9)

**Gráfico 2 - Razão Pela Qual o Empréstimo foi Negado**

Fonte: SEBRAE (2014 p.9)

### 2.2.2 MPEs em Números

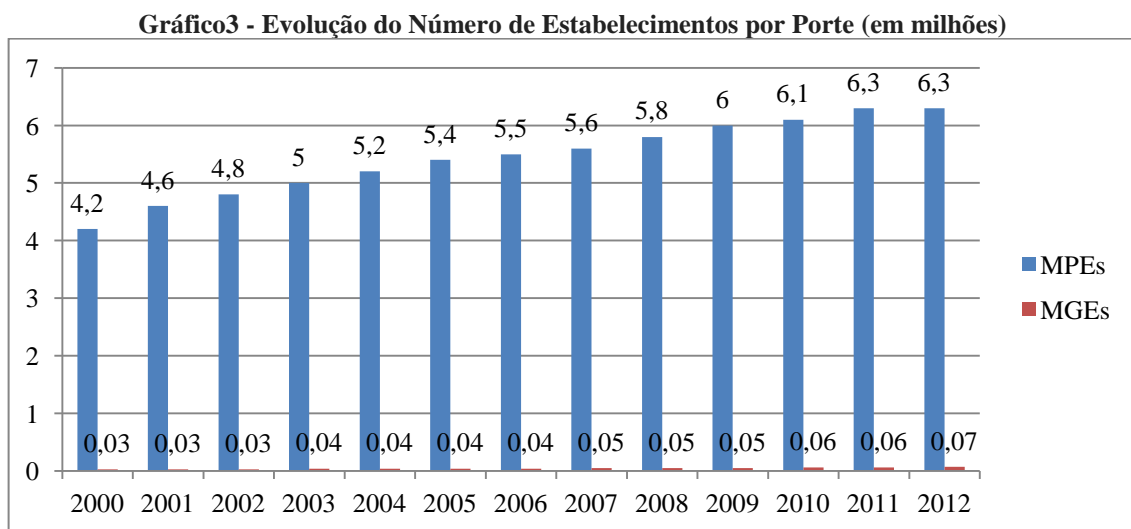
Quando se fala de MPEs no Brasil, fala-se de números expressivos tanto em quantidade de empresas como em faturamento, em geração de empregos e desenvolvimento social. As MPEs trazem benefícios sociais que resultam de uma maior concorrência e, portanto, potencialmente, são mais produtivas do que as grandes empresas (CRAVO *et al.*, 2012).

O SEBRAE tem ajudado as MPEs no que diz respeito ao seu desenvolvimento, como pode ser observado em sua missão, que é: “Promover a competitividade e o desenvolvimento

sustentável dos pequenos negócios e fomentar o empreendedorismo, para fortalecer a economia nacional” (SEBRAE, 2012).<sup>12</sup>

No entanto, a inexistência de um órgão externo para medição deste desenvolvimento pode, por fim, deixar um espaço vazio neste desenvolvimento. Quatro olhos não veem necessariamente mais, mas eles veem melhor do que dois olhos (especialmente se forem dadas as lentes certas) (MARK *et al.* 2002).

Assim o próprio SEBRAE em parceria com Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômico (DIEESE) tem feito anualmente o levantamento de como tem se comportado as MPEs. Atualmente é a fonte de referência de assuntos relacionados às MPEs. As MPEs tem apresentado um número muito expressivo (ver gráfico 3) em relação às Médias e Grandes Empresas(MGE) no que diz respeito ao número de estabelecimentos.

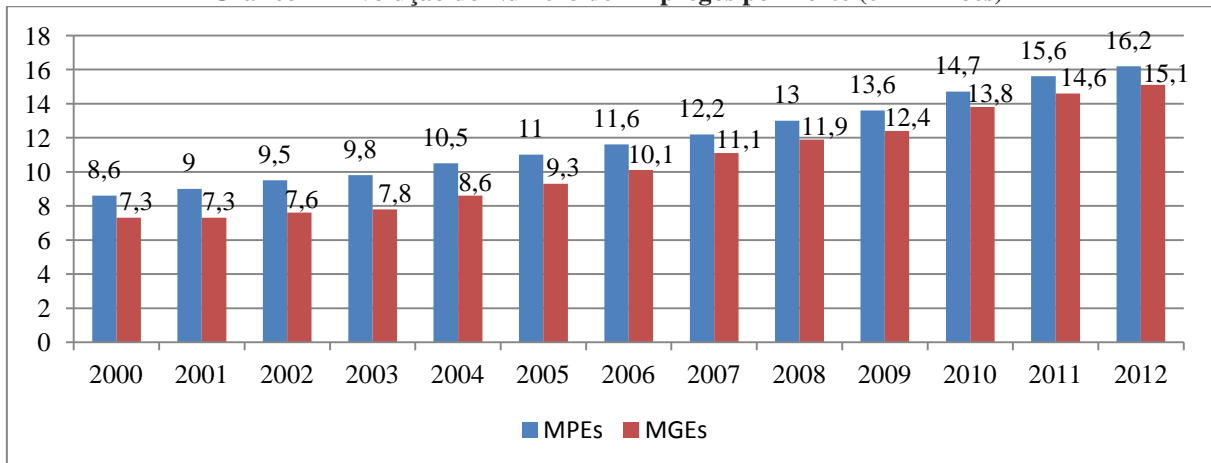


Fonte: SEBRAE (2013)

Continuando com a pesquisa do SEBRAE DIEESE, pode-se verificar no gráfico 4 a participação das MPEs na geração de empregos no Brasil.

<sup>12</sup> Missão foi retirada na íntegra do SISTEMA SEBRAE DIRECIONAMENTO ESTRATÉGICO 2013 – 2022, item 3 página 16.

Gráfico 4 - Evolução do Número de Empregos por Porte (em milhões)

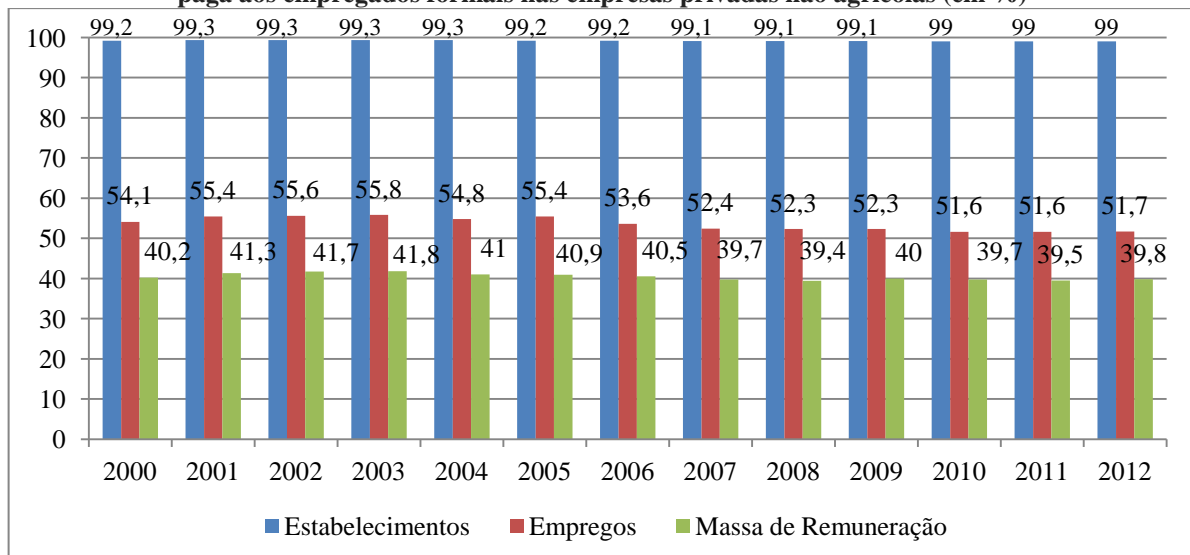


Fonte: SEBRAE, DIEESE (2013)

No gráfico 5 pode ser vista a participação das MPEs na massa de salários pagos.

O bom desempenho das MPEs na década apenas confirmou sua importância na economia. Em 2012, as micro e pequenas empresas foram responsáveis por 99% dos estabelecimentos, 51,7% dos empregos privados não agrícolas formais no país e quase 40% da massa de salários. Em média, durante a última década e mantendo-se até o momento, a cada R\$ 100 pagos aos trabalhadores no setor privado não agrícola, aproximadamente R\$ 40 foram gerados pelas micro e pequenas empresas (SEBRAE, 2013).

Gráfico 5: Participação relativa das MPE no total de estabelecimentos, empregos e massa de remuneração paga aos empregados formais nas empresas privadas não agrícolas (em %)



Fonte: SEBRAE (2013)

Pode-se verificar que embora os empreendedores das MPEs tenham suas dificuldades, eles continuam trazendo resultados para o país, com emprego, remuneração e estabelecimentos.



### 2.2.3 - MPEs e Suas Obrigações Contábeis

As obrigações contábeis têm sido menos complexas para as MPEs que optaram pelo Simples. A lei Complementar nº 123/2006, de 14 de dezembro de 2006 Art. 27 diz: As microempresas e empresas de pequeno porte optantes pelo Simples Nacional poderão, opcionalmente, adotar contabilidade simplificada para os registros e controles das operações realizadas, conforme regulamentação do Comitê Gestor. No artigo 25 desta mesma lei é dito: A microempresa ou empresa de pequeno porte optante pelo Simples Nacional deverá apresentar anualmente à Secretaria da Receita Federal do Brasil declaração única e simplificada de informações socioeconômicas e fiscais, que deverá ser disponibilizada aos órgãos de fiscalização tributária e previdenciária, observados prazo e modelo aprovados pelo CGSN<sup>13</sup> e observado o disposto no § 15-A do art. 18. As características principais do Regime do Simples Nacional são:

- a. ser facultativo;
- b. ser irretratável para todo o ano-calendário;
- c. abrange os seguintes tributos: IRPJ, CSLL, PIS/Pasep, Cofins, IPI, ICMS, ISS e a Contribuição para a Seguridade Social destinada à Previdência Social a cargo da pessoa jurídica (CPP);
- d. recolhimento dos tributos abrangidos mediante documento único de arrecadação - DAS;
- e. disponibilização às MPEs de sistema eletrônico para a realização do cálculo do valor mensal devido, geração do DAS e, a partir de janeiro de 2012, para constituição do crédito tributário;
- f. apresentação de declaração única e simplificada de informações socioeconômicas e fiscais;
- g. prazo para recolhimento do DAS até o dia 20 do mês subsequente àquele em que houver sido auferida a receita bruta;
- h. possibilidade de os Estados adotarem sublimites para EPP em função da respectiva participação no PIB. Os estabelecimentos localizados nesses Estados cuja receita bruta total extrapolar o respectivo sublimite deverão recolher o ICMS e o ISS diretamente ao Estado ou ao Município.

---

<sup>13</sup> Comitê Gestor do Simples Nacional

## 2.2.4 MPEs e Suas Obrigações Fiscais

As obrigações fiscais alteram-se ao passo que as MPEs são ou não optantes pelo Simples. Contudo se optante as vantagens são relevantes. Wanke, Magalhães (2012) comentam que:

“desde que a Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas passou a vigorar nota-se um estímulo para milhões de empresas do país saírem da informalidade e isso reflete horizontes abertos para seus negócios. Para o País uma diminuição na informalidade traz reflexos positivos no sistema tributário, no mercado de trabalho, na produtividade, na competitividade dessas empresas e do sistema econômico.”

Em 2014 foi promulgada a lei 147, com vigência a partir de 1º de Janeiro de 2015, que adiciona uma nova gama de profissionais na lei do simples nacional. A saber:

I - medicina, inclusive laboratorial e enfermagem;  
 II - medicina veterinária;  
 III - odontologia;  
 IV - psicologia, psicanálise, terapia ocupacional, acupuntura, podologia, fonoaudiologia, clínicas de nutrição e de vacinação e bancos de leite;  
 V - serviços de comissaria, de despachantes, de tradução e de interpretação;  
 VI - arquitetura, engenharia, medição, cartografia, topografia, geologia, geodésia, testes, suporte e análises técnicas e tecnológicas, pesquisa, design, desenho e agronomia;  
 VII - representação comercial e demais atividades de intermediação de negócios e serviços de terceiros;  
 VIII - perícia, leilão e avaliação;  
 IX - auditoria, economia, consultoria, gestão, organização, controle e administração;  
 X - jornalismo e publicidade;  
 XI - agenciamento, exceto de mão de obra;  
 XII - outras atividades do setor de serviços que tenham por finalidade a prestação de serviços decorrentes do exercício de atividade intelectual, de natureza técnica, científica, desportiva, artística ou cultural, que constitua profissão regulamentada ou não, desde que não sujeitas à tributação na forma dos Anexos III, IV ou V desta Lei Complementar.(BRASIL, 2014)

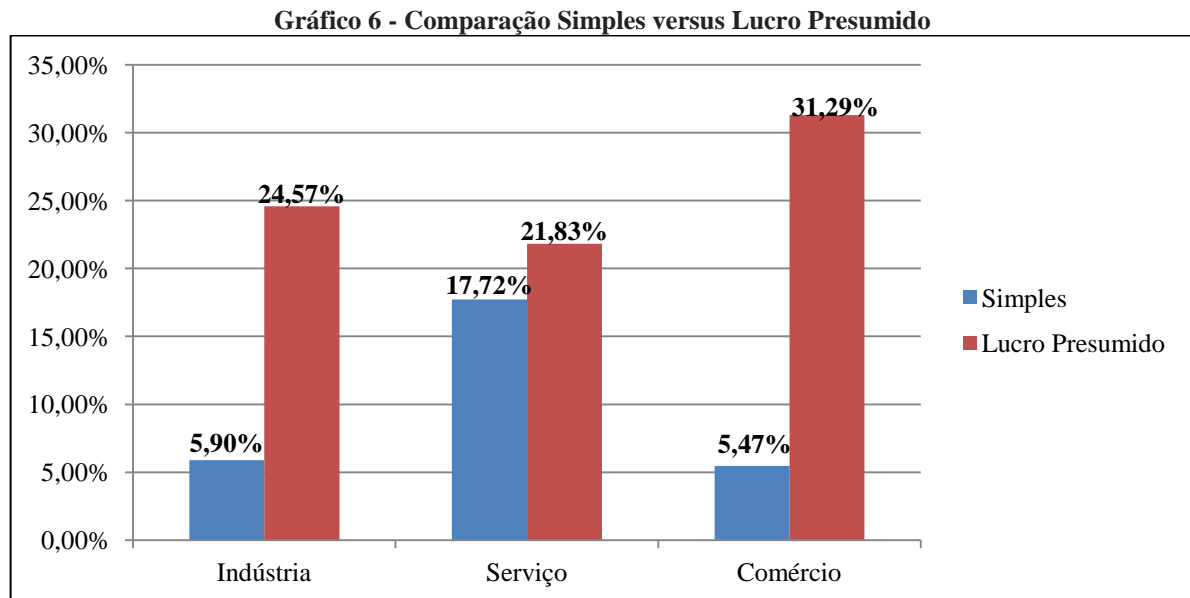
No quadro 11 há a simulação feita pelo autor de quanto se pagaria de impostos sendo optante do Simples. Foram consideradas: uma indústria (fabricante bens de capital mecânico), uma empresa de serviços (representação comercial e demais atividades de intermediação de negócios e serviços de terceiros) e um comércio (minimercados, mercearia e armazéns); todas com um faturamento anual de R\$180.000,00 e uma folha de pagamento de R\$50.000,00 por ano.

**Quadro 11 - Simulação de Impostos**

	IRPJ	CSLL	CONFINS	PIS/PASEP	CPP	ISS	ICMS	IPI	TOTAL
Indústria	0	0	0,86	0	2,75		1,86	0,5	5,97
Serviço	1,58	0,53	2,81	0,94	9,07	2,79			17,72
Comércio	0	0	0,86	0	2,75		1,86		5,47

Fonte: Brasil (2006)

Comparando (ver gráfico 6) o total que seria pago na opção do Simples com o Lucro Presumido,<sup>14</sup> para as empresas citadas acima, seria possível chegar a uma diferença de até 25,82% no caso do comércio e, no pior dos casos, ocorreria uma economia de 4,11% no caso dos serviços.



Fonte: Autor

A lei 123/2006 em seu artigo terceiro define quais empresas não poderão se beneficiar do Simples Nacional.

- I - de cujo capital participe outra pessoa jurídica;
- II - que seja filial, sucursal, agência ou representação, no País, de pessoa jurídica com sede no exterior;
- III - de cujo capital participe pessoa física que seja inscrita como empresário ou seja sócia de outra empresa que receba tratamento jurídico diferenciado nos termos desta Lei Complementar, desde que a receita bruta global ultrapasse o limite de que trata o inciso II do caput deste artigo;
- IV - cujo titular ou sócio participe com mais de 10% (dez por cento) do capital de outra empresa não beneficiada por esta Lei Complementar, desde que a receita bruta global ultrapasse o limite de que trata o inciso II do caput deste artigo;
- V - cujo sócio ou titular seja administrador ou equiparado de outra pessoa jurídica com fins lucrativos, desde que a receita bruta global ultrapasse o limite de que trata o inciso II do caput deste artigo;
- VI - constituída sob a forma de cooperativas, salvo as de consumo;
- VII - que participe do capital de outra pessoa jurídica;

<sup>14</sup> O lucro presumido é uma forma de tributação simplificada para determinação da base de cálculo do imposto de renda e da CSLL (Contribuição Social sobre o Lucro Líquido) das pessoas jurídicas que não estiverem obrigadas, no ano-calendário, à apuração do lucro real. (BRASIL, 2000)

VIII - que exerça atividade de banco comercial, de investimentos e de desenvolvimento, de caixa econômica, de sociedade de crédito, financiamento e investimento ou de crédito imobiliário, de corretora ou de distribuidora de títulos, valores mobiliários e câmbio, de empresa de arrendamento mercantil, de seguros privados e de capitalização ou de previdência complementar;

IX - resultante ou remanescente de cisão ou qualquer outra forma de desmembramento de pessoa jurídica que tenha ocorrido em um dos 5 (cinco) anos calendário anteriores;

X - constituída sob a forma de sociedade por ações.

### 2.2.5 MPEs e Suas Obrigações Trabalhistas

Segundo a lei 123/2006 artigos 51 e 52 apresentam as obrigações trabalhistas para as MPEs.

São elas:

Art. 51. As microempresas e as empresas de pequeno porte são dispensadas:

I - da afixação de Quadro de Trabalho em suas dependências;

II - da anotação das férias dos empregados nos respectivos livros ou fichas de registro;

III - de empregar e matricular seus aprendizes nos cursos dos Serviços Nacionais de Aprendizagem;

IV - da posse do livro intitulado “Inspeção do Trabalho”; e

V - de comunicar ao Ministério do Trabalho e Emprego a concessão de férias coletivas.

Art. 52. O disposto no art. 51 desta Lei Complementar não dispensa as microempresas e as empresas de pequeno porte dos seguintes procedimentos:

I - anotações na Carteira de Trabalho e Previdência Social - CTPS;

II - arquivamento dos documentos comprobatórios de cumprimento das obrigações trabalhistas e previdenciárias, enquanto não prescreverem essas obrigações;

III - apresentação da Guia de Recolhimento do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço e Informações à Previdência Social – GFIP;

IV - apresentação das Relações Anuais de Empregados e da Relação Anual de Informações Sociais - RAIS e do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados - CAGED.

### 2.2.6 Fechamento das MPEs

No quadro 11 Ferreira, Dos Santos (2008) demonstram as razões pelas quais MPEs têm fechado suas portas.

**Quadro 11 - Causa do Fechamento das MPEs**

<b>1. Empreendedor</b>	<b>2. O Negócio</b>	<b>3. O Ambiente Externo</b>
• Competência na gestão	• Acesso ao crédito	• Burocracia legal e fiscal

<p>empresarial</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiência no ramo</li> <li>• Nível de Escolaridade</li> <li>• Profissionalização da relação com sócios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mão de obra qualificada</li> <li>• Planejamento estratégico</li> <li>• Suporte jurídico contábil</li> <li>• Qualidade de produtos e serviços</li> <li>• Inovação produtos e serviços</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competição dos concorrentes</li> <li>• Demanda dos Clientes <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fornecedores, representantes, distribuidores e parceiros.</li> </ul> </li> <li>• Carga de Impostos e tributos</li> <li>• Aspectos econômicos, políticos, tecnológicos, sociais e ambientais.</li> </ul>
--	--	---

Fonte: Ferreira; Dos Santos (2008)

Já pesquisa feita pela Catho<sup>15</sup> e divulgada pela revista digital Infomoney<sup>16</sup> em 18 de Fevereiro de 2014, aponta para o fato de que a maioria dos empresários das MPEs , 51%, disseram que os impostos são o maior empecilho para o crescimento das MPEs. 32,1 %, por sua vez, dizem que é a burocracia e outros 18,5% acreditam que seja o custo de financiamento, o que corrobora com item 3 do quadro acima.

### 2.2.7 Compliance e MPEs

Nas MPEs a percepção de *compliance* está ligada ao administrador que, primeiramente, pode não distinguir entre o que está ou não em *compliance*. Segundo, de acordo com o impacto em suas empresas, os microempreendedores podem tomar caminhos diferentes entre a ética e a necessidade (FASSIN *et al.*, 2011), desde um empréstimo de um agiota, compra ou venda sem nota fiscal até a fraude nos demonstrativos financeiros. Estes dois fatores citados por Fassin vêm de encontro com a Teoria dos Custos de Transação que considera nos atores: Racionalidade Limitada e Oportunismo (WILLIAMSON, 1985). No caso específico do oportunismo, estão inclusos os atos de mentir, roubar e trapacear (WILLIAMSON, 1985). Como exemplo, é possível citar o estudo feito por Bhide e Stevenson publicado pela *Harvard Business Review*: “Por Que Ser Honesto Se Honestidade Não Compensa”. Neste estudo é apresentado, entre outros, o caso da empresa *Borland International* (na época uma pequena *startup*<sup>17</sup>) no qual o oportunismo do diretor da empresa e racionalidade limitada do vendedor

<sup>15</sup> Catho faz parte do grupo SEEK, líder mundial em recrutamento online por valorização de mercado.

Fonte: Home Institucional - Sobre a Catho Online

<sup>16</sup> O InfoMoney é o maior site especializado em investimentos pessoais e educação financeira do Brasil e também publica a revista InfoMoney.

<sup>17</sup> Empresas startup são empresas jovens inovadoras em qualquer área ou ramo de atividade, que procuram desenvolver um modelo de negócio inovador, repetível e escalável em condições de grande incerteza (GITAHY, 2010).

de espaço de anúncio da revista BYTE resultou em uma página inteira de anúncio vendido por melhores condições que o normal. Abaixo o relato do diretor Philippe Kahn:

“antes do vendedor de anúncio chegar nós ficamos em duas salas pequenas, mas eu tinha contratado pessoas a mais para isso, pareceríamos uma empresa com muito trabalho. Foi elaborado um gráfico que fingia ser o nosso plano de mídia para as revistas de informática. No gráfico tínhamos a BYTE riscada como se estivesse fora. Quando o vendedor chegou, nós fizemos os telefones tocarem e as pessoas contratadas ficavam andando de um lado para outro. O gráfico que estava ali, eu tirei do caminho para dar a impressão de que ele não pudesse ver. Ele disse: “Espera aí, podemos fazer o anúncio com a BYTE?” Eu disse: “Nós realmente não queremos estar em sua revista, não é o público certo para nós.” “Você tem que tentar”, ele implorou. Eu disse: “Francamente, nosso plano de mídia está feito, e não podemos permitir isso.” Então ele ofereceu boas condições, se a gente deixasse fazer o anúncio apenas uma vez. Nós esperávamos vender talvez \$ 20.000 em software e, pelo menos, pagar para o anúncio. Vendemos \$ 150.000 (BHITE; STEVENSON, 1990 tradução nossa.)

Caso Philippe Kahn não tivesse conseguido este anúncio provavelmente a empresa não teria sobrevivido (LONGENECKER *et al.*, 2006) confirmando assim, neste caso, que os administradores das MPEs podem tomar caminhos diferentes entre a ética e a necessidade (FASSIN *et al.*, 2011). A Borland International foi vendida em 2009 por setenta e cinco milhões de dólares americanos.

A SOX tem sido o padrão para as empresas com papéis na bolsa de Nova Iorque, logo as MPES não estão inclusas. No entanto o quadro 12 apresenta uma comparação na qual a SOX poderia ser aplicada em MPEs e seus possíveis riscos de *compliance*.

**Quadro 12 - Riscos de *compliance*: SOX analisada para MPEs**

<b>SOX</b>	<b>Responsabilidade nas MPEs</b>	<b>Riscos de <i>Compliance</i> Referência</b>
Conselho de Supervisão das Empresas de Auditoria	Empreendedor	<b>Decisão situacional</b> Fasyn <i>et al.</i> (2011 )
Independência dos Auditores	N/A	N/A
Responsabilidade Corporativa	Empreendedor	<b>Decisões práticas eticamente ambíguas</b> Lewicki; Saunders; Barry (2009) De Azevedo Sobral (2010) Bhide ; Stevensen (1990)
Melhoria nas Demonstrações Financeiras	Escritório contábil externo	<b>Racionalidade Limitada</b> Barney <i>et al</i> (1996)
Conflitos de Interesse dos Analistas	Empreendedor	<b>Aproveitar as oportunidades</b> Cialdini; Goldstein (1998)
Comissão Recursos e Autoridade	Empreendedor	<b>Autoridade legítima</b> Cialdini; Goldstein (1998)
Estudos e Relatórios	Escritório contábil externo	<b>Racionalidade Limitada</b> Barney <i>et al</i> (1996)
Responsabilidade por Crimes de Fraudes nas Empresas	Empreendedor	<b>Desvios Éticos</b> Rivers; Lytle (2007) Volkema; Fleck ; Hofmeister-Toth (2004) Murnighan, 1999
Aumento das Penas por Crimes de	N/A	N/A

Colarinho-Branco		
Declaração de Impostos Corporativos	Escritório contábil externo	<b>Racionalidade Limitada</b> Barney; <i>Et al</i> (1996)
Fraudes Empresariais e Prestação de Contas	Empreendedor	<b>Oportunismo</b> Barney <i>et al</i> (1996) Bhide; Stevensen (1990)

Fonte: O Autor

### 2.3 Percepção

A percepção pode ser considerada um dos principais processos através do qual construímos nossa realidade (DA COSTA HERNANDEZ; CALDAS, 2001).

“Pesquisas apontam que características como: integridade, credibilidade, honestidade e espírito de justiça estão diretamente ligados com a percepção de uma boa liderança” (TREVINO *et al*, 2003)

A percepção também pode ser considerada como o processo pelo qual entramos em contato com a realidade. Ao se ver ou perceber algum objeto, fabricamos uma cópia mental do objeto, essa cópia é armazenada na memória e posteriormente pode vir a ser usada, no caso de uma solicitação posterior. Esse modo de percepção é conhecido pelo nome de teoria da cópia ou teoria da representação mental (LOPES; ABIB, 2002).

De acordo com essa proposta, toda a percepção tem como resultado uma cópia do ambiente (experiência, ideia ou representação) (SKINNER, 1945,1961, 1953, 1966, 1957, 1968, 1969, 1974 *apud* DA COSTA HERNANDEZ; CALDAS, 2001).

A aprendizagem anterior influencia na percepção principalmente para reconhecer o que já se teve como experiência e a motivação dá uma tendência para ver o que se quer ver (MORGAN, 1977 p. 184). No entanto, na percepção sempre há algo aprendido, mas não é exclusivamente uma questão de aprendizagem (TELFORD; SAWREY, 1973 *apud* BRAGHIROLI *et al.*, 1990). O cérebro não é uma enciclopédia, biblioteca ou museu. Pessoas mudam conforme experiências; eles não armazenam cópias delas mesmas como representações ou funções (SKINNER, 1985).

Outra possibilidade é considerar o sujeito como “recedor de percepções”, essa interpretação da percepção passa pelas propostas de PAVLOV (1927/1960), WATSON (1924/ 1930) e de alguns cognitivistas contemporâneos (TURING, 1950/1996), nas quais o sujeito tem um papel

mais passivo, sendo estimulado (recebendo estímulos) pelo ambiente. Portanto, a realidade deixa de ser questionada, passando a existir independentemente do indivíduo que a percebe (LOPES; ABIB 2002).

Percepção também é considerada como o processo de recepção, seleção, aquisição, transformação e organização das informações fornecidas através dos nossos sentidos (BARBER; LEGGE 1976 *apud* BRAGHIROLI *et al.*, 1990).



### 3. MODELO LONGENECKER

LONGENECKER *et al.* 2006 utilizou uma escala com 16 cenários (ver anexo A) de situações comuns em negócio, mas com questões éticas questionáveis implícitas. Além destas questões também foram colhidos dados demográficos. A amostra continha entrevistados de todos os estados dos Estados Unidos da América. Esta escala foi enviada para dez mil pessoas em cada ano da pesquisa e contou com mais de cinco mil respondentes entre gerentes e funcionários de empresas em três momentos diferentes, 1985, 1993 e 2001. Os pesquisados receberam as questões via correio, o que foi limitador, pois o tempo de resposta não foi adequado, limitando a quantidade de respondentes. As taxas de resposta para os três estudos (tabela 1) variou entre um máximo de 22,7 % em 1985 para um mínimo de 12,3 % em 2001 (LONGENECKER, *et al.* 2006).

**Tabela 1 - Frequências e Respostas nas Três Pesquisas**

Ano da Pesquisa	Respondentes	Percentual do Total
2001	1.234	12,3%
1993	1.875	18,8%
1985	2.267	22,7%

Fonte: LONGENECKER, *et al.* (2006)

O fato de na pesquisa conter entrevistados de todas as regiões dos Estados Unidos foi considerado um de seus pontos fortes, além de ter como respondentes uma grande variedade de: níveis de gestores, de profissionais, idades e tamanho de negócio (LONGENECKER, 2006).

A pesquisa continha duas questões:

RQ1 Para as empresas de todos os tamanhos, a ética nos negócios melhorou ou piorou entre os anos de 1985 e 2001?

RQ2: Comparando as respostas de executivos de empresas grandes e pequenas durante o espaço de tempo 1985 a 2001, há uma diferença perceptível em seus padrões éticos?

Na avaliação da pergunta RQ1, pode-se observar na tabela 2 que o índice de ética de 2001 é menor do que o de 1993 e 1993 é menor que 1985. Logo, isto demonstra que, com o passar do

tempo, conforme a pesquisa, os resultados foram traduzindo o fato de que administradores se tornaram mais éticos em suas tomadas de decisões (LONGENECKER *et al.*, 2006).

**Tabela 2 - Índice de Ética por respondente: pesquisa de 1985,1993 e 2001**

Ano da Pesquisa	Média dos Resultados <sup>18</sup>	Tamanho da Amostra(n)
2001	2,40	1.227
1993	2,49	1.870
1985	2,69	2.267

Fonte: LONGENECKER, *et al.* 2006

Para resolver esta questão RQ2, comparou se o Índice de Ética de grandes empresas (1.000 ou mais empregados) com os das pequenas empresas (100 ou menos trabalhadores). A tabela 3 mostra as pontuações do Índice de Ética para esta comparação. Embora existam ligeiras diferenças matemáticas entre 1985 e 2001, eles estão longe de ser estatisticamente significativas. No entanto, na pesquisa de 1993, o Índice de Ética para as grandes empresas (2,42) é estatisticamente diferente da pequena empresa (2,56), o que revela padrões éticos mais elevados entre as grandes empresas (LONGENECKER *et al.*, 2006).

**Tabela 3 - Índice de Ética por respondente associado às Pequenas ou Grandes Empresas: pesquisa de 1985,1993 e 2001**

Ano da Pesquisa	Classificação do Índice de Ética		Tamanho da Amostra	
	Grandes Empresas (1000 ou mais funcionários)	Pequenas Empresas (100 ou menos funcionários)	Grande	Pequena
2001	2,36	2,42	342	634
1993	2,42	2,56	784	711
1985	2,67	2,68	960	763

Fonte: LONGENECKER, *et al.* 2006

<sup>18</sup> A média foi computada como a soma das médias das 16 respostas da escala (LONGENECKER, *et al.* 2006)

## 4.METODOLOGIA

Foi feita uma pesquisa exploratória, com o objetivo de verificar a percepção dos administradores com relação ao *compliance*. Nela, foi utilizada a mesma escala que LONGENECKER, *et al.* (2006) (Anexo A), utilizou em sua pesquisa: *Ethical Attitudes in Small Businesses and Large Corporations: Theory and Empirical Findings from a Tracking Study Spanning Three Decades*.

Esta pesquisa, de Longenecker *et al*, tem resultados para as MPEs, inclusive um índice de ética, e como a busca pela aderência entre a ética individual e a coletiva é denominada *compliance* (DOS SANTOS *et al*, 2013) verificou se que pode ser utilizada para medirmos a Percepção de Administradores de MPEs com relação ao *compliance*. São questões do dia a dia das empresas e pode-se verificar a sua aplicação nesta pesquisa.

### 4.1 Pesquisa Exploratória

A pesquisa exploratória é o contato inicial com o tema a ser analisado, com os sujeitos a serem investigados e com as fontes secundárias disponíveis na qual o objetivo é examinar um tema ou problema de investigação pouco estudado ou que não tenha sido abordado antes. Os estudos exploratórios são baseados na pressuposição de que, através do uso de procedimentos relativamente sistemáticos, pode-se desenvolver hipóteses relevantes a um determinado fenômeno (SAMPIERI *et al.*, 1991; SANTOS, 1991; TRIPODI *et al.*, 1975; BABBIE, 1986). Os estudos exploratórios caracterizam-se por serem mais flexíveis em sua metodologia em comparação com os estudos descritivos ou explicativos (SAMPIERI *et al.*, 1991).

Para Révillion (2015) a pesquisa exploratória serve para:

- a. ajudar no desenvolvimento ou criação de hipóteses explicativas de fatos a serem verificados numa pesquisa causal;
- b. auxiliar na determinação de variáveis a serem consideradas num problema de pesquisa;
- c. verificar se pesquisas semelhantes já foram realizadas, quais os métodos utilizados e quais os resultados obtidos, determinar tendências, identificar relações potenciais entre variáveis e estabelecer rumos para investigações posteriores mais rigorosas;
- d. investigar problemas do comportamento humano, identificar conceitos ou variáveis e sugerir hipóteses verificáveis.

Para BABBIE (1986) estudos exploratórios são mais tipicamente feitos para três propósitos: primeiro simplesmente para satisfazer a curiosidade do pesquisador e desejo de uma melhor compreensão, segundo para testar a viabilidade da realização de um estudo mais cuidadoso, e, finalmente, para desenvolver os métodos a serem empregados em um estudo mais cuidadoso ( BABBIE 1986).

Malhotra (1993) comenta que pesquisa qualitativa é o principal metodologia utilizada em estudos exploratórios:

“...a pesquisa com dados qualitativos é a principal metodologia utilizada nos estudos exploratórios e consiste em um método de coleta de dados não estruturado, baseado em pequenas amostras e cuja finalidade é promover uma compreensão inicial do conjunto do problema de pesquisa...” (MALHOTRA, 1993, p. 156).

Para a pesquisa qualitativa, praticamente tudo do mundo real pode-se tornar objeto de estudo qualitativo (YIN, 2010). Pesquisa qualitativa ocupa um reconhecido lugar entre as várias possibilidades de se estudar os fenômenos que envolvem os seres humanos e suas intrínsecas relações sociais, estabelecidas em diversos ambientes.

Em uma pesquisa qualitativa, os significados são construídos pelas pessoas, de como elas engajam com o mundo que eles estão vivendo (GODOY, 1995a, CROTTY 1998 *apud* CRESWELL, 2013). “Ainda quando a nossa preocupação for a compreensão da teia de relações sociais e culturais que se estabelecem no interior das organizações, o trabalho qualitativo pode oferecer interessantes e relevantes dados” (GODOY, 1995b).

Para Yin (2010) são necessárias seis competências para ter se uma boa pesquisa qualitativa: Escutar, fazer boas perguntas, saber sobre o assunto em estudo, tomar cuidado com os dados, fazer as atividades em paralelo e perseverança.

Patton (1986) destaca que são três as maneiras de aquisição dos dados: as entrevistas em profundidades e abertas, observação direta e documentos escritos.

O estudo quantitativo pode gerar questões para serem aprofundadas qualitativamente, e vice-versa (MINAYO; SANCHES, 2008).

## 4.2 População e Amostra

A amostra foi escolhida por conveniência devido ao objetivo do mestrado estar relacionado ao estudo das MPEs. As MPEs visitadas pertencem a Aglomeração Urbana de Jundiaí (AU Jundiaí) composta por sete cidades: Cabreúva, Campo Limpo Paulista, Itupeva, Jarinu, Jundiaí, Louveira e Várzea Paulista (SÃO PAULO, 2011). Na AU Jundiaí, entre Indústria, Comércio e Serviços, existem 26.987 MPEs (SEBRAE, 2012b). O quadro 13 apresenta o número de MPEs por cidade e por ramo de atividade. No total foram visitadas 109 MPEs e em cada uma delas foram distribuídos os questionários totalizando 151 questionários.

**Quadro 13 – Número de MPEs por Município e por Ramo de Atividade**

Cidade	Indústria		Comércio		Serviços	
	Nº Abs	Percentual	Nº Abs	Percentual	Nº Abs	Percentual
Cabreúva	256	7%	684	5%	520	5%
Campo Limpo Paulista	252	7%	793	6%	524	5%
Itupeva	325	9%	753	6%	572	5%
Jarinu	131	4%	417	3%	456	4%
Jundiaí	1.982	54%	8.150	65%	7.561	70%
Louveira	208	6%	640	5%	444	4%
Varzea Paulista	537	15%	1.127	9%	655	6%
Total de MPEs	3.691	100%	12.564	100%	10.732	100%

Fonte: SEBRAE (2012 b) adaptado pelo autor.

## 4.3 Instrumento da Pesquisa

Nesta pesquisa foi utilizada a mesma escala que LONGENECKER, *et al.* 2006( Anexo A), utilizou em sua pesquisa: *Ethical Attitudes in Small Businesses and Large Corporations: Theory and Empirical Findings from a Tracking Study Spanning Three Decades*, que foi validada e traduzida para o Português. Utilizando esta escala, foi feita a verificação da Percepção de Administradores de MPEs com relação ao *compliance*, na qual buscou-se a resposta para a pergunta da pesquisa que é: Qual será a Percepção de Administradores de MPEs com relação ao *compliance*?

### 4.3.1 Pré-Teste e Validação da Escala

Para validação da tradução desta escala para o Brasil foram observados a metodologia de BEATON *et al.* 2000 na qual seis estágios são sugeridos, (ver figura 7) sendo eles:

I: Tradução inicial. Devem-se ser feitas duas traduções por pessoas diferentes; Este item foi executado pelo orientador e orientando.

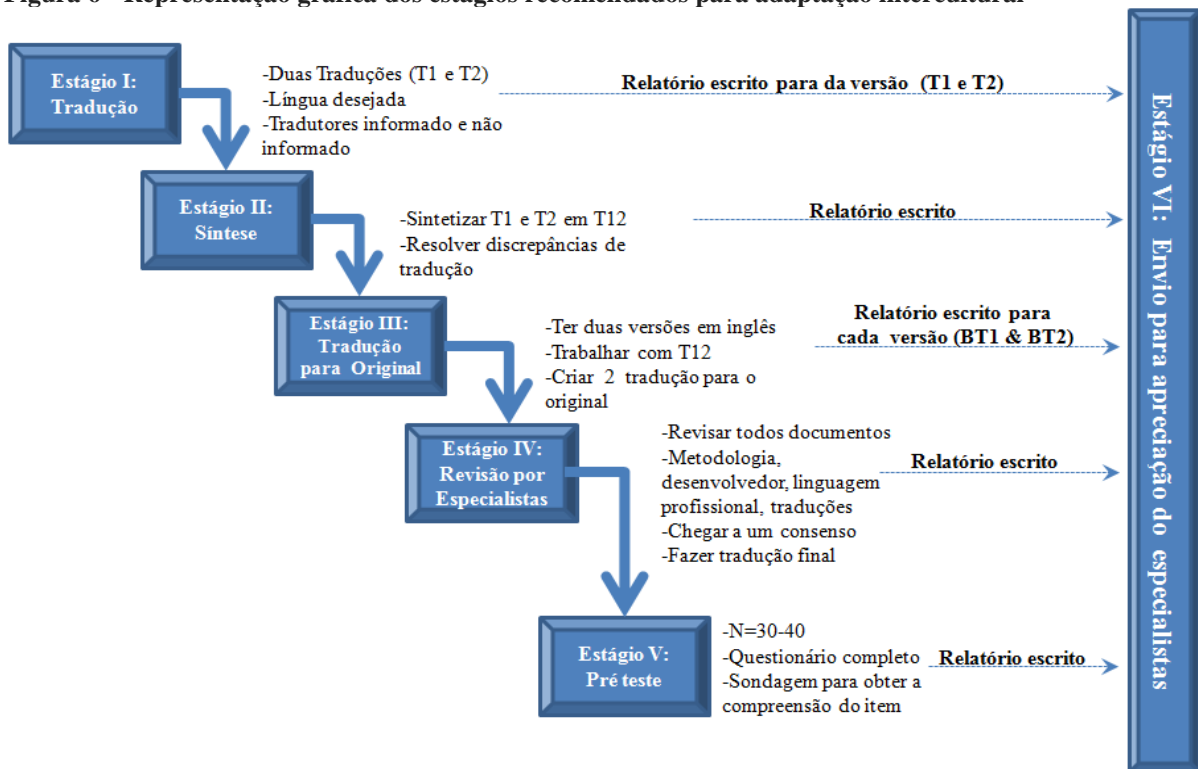
II: Síntese das Traduções. Observam-se as duas traduções discutem-se as diferenças e as define e ajusta-se em uma só tradução; Este item foi executado pelo orientador e orientando (ver anexo B).

III: Retornar a versão original: Neste caso volta-se a versão original e verifica-se se tem o mesmo sentido, ou seja, o sentido original. Este item foi executado pela escola de língua estrangeira CNA de Campo Limpo Paulista (ver anexo D);

IV: Comitê de especialistas e V: Pré-teste da versão final; para estes itens foram enviados e-mails para 19 alunos de mestrado da FACCAMP com a escala na versão em Português.

VI: Apresentação de documentação à Comissão de Coordenação Desenvolvedora ou para apreciar o processo de adaptação.

**Figura 6 - Representação gráfica dos estágios recomendados para adaptação intercultural**



Fonte: Beaton *et al.* (2000).

Após a tradução, decidiu-se, por conveniência, que em vez de a escala ter sete níveis de resposta, como a original, teria apenas quatro níveis, sendo eles: Não Concordo, Não Concordo Parcialmente, Concordo Parcialmente e Concordo Integralmente; sendo Não Concordo peso 1 e Concordo Integralmente peso 4. Desta forma, quanto maior o resultado pior é a percepção do *compliance*.

A validação das perguntas (entendimento) deu-se através de um pré-teste feito com os alunos de mestrado da Faculdade Campo Limpo Paulista. A escala foi enviada para dezenove alunos

do mestrado. Dentre estes, dezesseis responderam dando opinião, apresentando dúvidas sobre as questões ou simplesmente concordando (seis alunos). Quinze deles responderam às perguntas. No anexo C os comentários dos alunos e no gráfico 7 podem ser verificadas as respectivas proporções em percentual em relação a escala enviada e escala respondida.

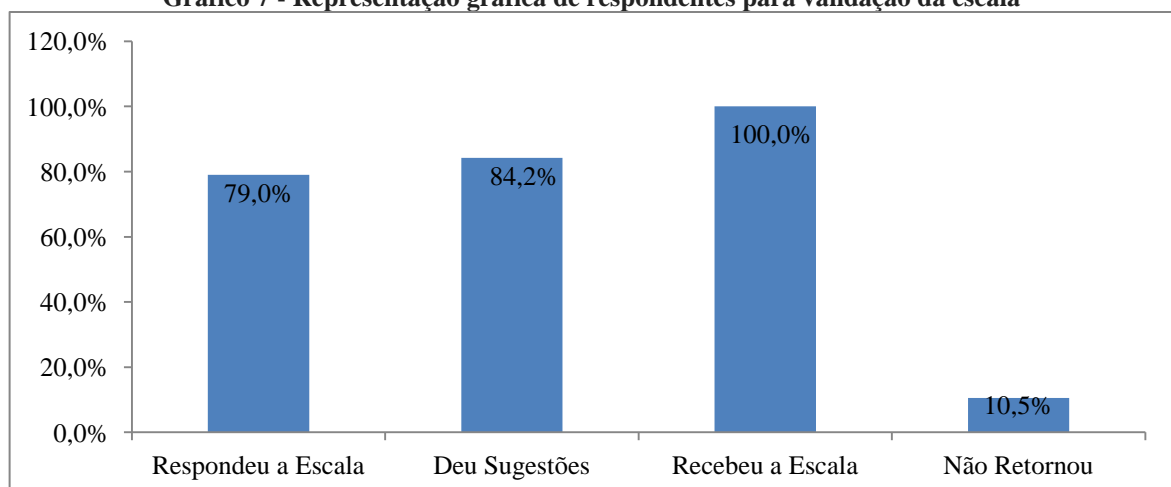
Nas repostas dos alunos à escala observou-se que nas questões F, G, H há um potencial para atos não *compliance*. A frequência nestas questões, na resposta “Inaceitável”, ficou menor que 50%.

A competição entre as organizações obriga-as a adotar atitudes nem sempre tidas como éticas pela sociedade e deve se agir conforme as diretrizes da autoridade legítima e aproveitar as oportunidades que são escassas ou e que nem sempre estão disponíveis (CIALDINI; GOLDSTEIN, 2004; KELMAN, 1958; DE FARIA, 2000). Isto pode ser um tipo de explicação para os comentários dos alunos que trabalham em bancos, pois eles responderam na escala diferentemente do que eles mesmos acreditam e é o que pode ser visto:

(1) “Se fosse pensar eu responderia não concordo pra tudo, mas me coloquei numa situação real que as vezes mesmo não concordando a gente vê acontecendo...”

(2) “Nesse contexto posso dizer que mesmo eu tendo respondido o questionário alegando aversão a diversos atos que talvez sejam considerados antiéticos ( não conheço sua pesquisa) em meu cotidiano já me flagrei diversas vezes realizando a venda "casada" para atingir metas (maldição de bancários), dessa maneira meu questionário pode ser um tanto quanto contraditório em relação aos meus atos.”

**Gráfico 7 - Representação gráfica de respondentes para validação da escala**



Fonte: O Resultado da Pesquisa.

As alterações feitas após a pré-teste foram:

- a. as respostas, pois comentários de vários respondentes do pré-teste apontaram que estavam com certo grau de dificuldade no entendimento;
- b. a questão L, aceitando a sugestão do respondente;
- c. acrescentados também os seguintes dados demográficos: Idade, Gênero, Cargo, Número de Colaboradores e Ramo da Empresa;
- d. criação de uma introdução como solicitado por um dos respondentes.

Com as alterações feitas após o pré-teste e já traduzida à escala ficou da seguinte forma:

- 1- As respostas: Inaceitável, Poucas Vezes Aceitável, Muitas Vezes Aceitável e Totalmente Aceitável. Para fins de análise, Inaceitável igual a 1 e Totalmente aceitável igual a 4.
- 2- Dados demográficos ver quadro 13.

**Quadro 14 – Dados Demográficos da Escala**

Idade	Gênero	Cargo	Número de Colaboradores	Ramo da Empresa
21 a 30	Masculino	Proprietário	Menos de 20	Indústria_Fabricação
31 a 40	Feminino	Diretor	20 a 99	Construção
41 a 50	Outros	Gerente	Mais de 100	Comércio
51 a 60		Coordenador		Serviços
61 a 70		Colaborador		Seguros/Finanças
Maior que 70				Logística
				Utilidade Pública
				Outras

**Fonte : O Autor**

O questionário com as questões da escala traduzida e com as alterações sugeridas no pré-teste ficou da seguinte forma:

**Figura 7 – Questionário da Pesquisa**

Na escala abaixo contém algumas afirmações, gostaria de saber a sua opinião sobre elas.

A escala tem quatro possibilidades: Inaceitável, Poucas Vezes Aceitável Muitas Vezes Aceitável e Totalmente Aceitável.

Antes porém preencha os dados sobre você e a empresa que trabalha.



Idade	Gênero	Cargo	Número de Colaboradores	Ramo da Empresa
<input type="radio"/> 21 a 30 <input type="radio"/> 31 a 40 <input type="radio"/> 41 a 50 <input type="radio"/> 51 a 60 <input type="radio"/> 61 a 70 <input type="radio"/> Maior que 70	<input type="radio"/> Masculino <input type="radio"/> Feminino <input type="radio"/> Outros	<input type="radio"/> Proprietário <input type="radio"/> Diretor <input type="radio"/> Gerente <input type="radio"/> Coordenador <input type="radio"/> Colaborador	<input type="radio"/> Menos de 20 <input type="radio"/> 20 a 99 <input type="radio"/> Mais do 100	<input type="radio"/> Indústria - Fabricação <input type="radio"/> Construção <input type="radio"/> Comércio <input type="radio"/> Serviços <input type="radio"/> Seguros/Finanças <input type="radio"/> Logística <input type="radio"/> Utilidade Pública <input type="radio"/> Outras

**A. Um executivo que ganha R\$ 150.000,00 por ano cobrou cerca de R\$5.000,00 a mais em seu relatório de despesa.**

Inaceitável     
  Poucas Vezes Aceitável     
  Muitas Vezes Aceitável     
  Totalmente Aceitável

**B. Para aumentar seus lucros, um Gerente Geral utilizou um processo produtivo que excedia os limites legais de poluição ambiental**

Inaceitável     
  Poucas Vezes Aceitável     
  Muitas Vezes Aceitável     
  Totalmente Aceitável

**C. Devido a pressão de sua corretora de valores, um corretor recomendou papéis que nem ele acreditava ser um bom investimento.**

Inaceitável     
  Poucas Vezes Aceitável     
  Muitas Vezes Aceitável     
  Totalmente Aceitável

**D. Uma pequena empresa recebeu um quarto de sua receita bruta em dinheiro. O empresário declarou apenas a metade para o imposto de renda a fim de pagar menos impostos.**

Inaceitável     
  Poucas Vezes Aceitável     
  Muitas Vezes Aceitável     
  Totalmente Aceitável

**E. Uma empresa pagou R\$350.000 como “consultoria” a um funcionário público de um país estrangeiro. Em troca, o funcionário público prometeu ajuda para a obtenção de um contrato que renderia um lucro de R\$10 bilhões.**

Inaceitável     
  Poucas Vezes Aceitável     
  Muitas Vezes Aceitável     
  Totalmente Aceitável

**F. O presidente de uma empresa descobriu que seu concorrente fez uma importante descoberta científica e que esta descoberta reduziria os lucros de sua empresa. Com isso, ele contratou um funcionário chave do concorrente com a intenção de descobrir os detalhes desta descoberta.**

Inaceitável     
  Poucas Vezes Aceitável     
  Muitas Vezes Aceitável     
  Totalmente Aceitável

**G. Um construtor de rodovias não está de acordo com a situação caótica de licitações e concorrência acirrada. Assim, ele se alia com construtores maiores para viabilizar licitações que fornecem/permitam um lucro justo.**

Inaceitável     
  Poucas Vezes Aceitável     
  Muitas Vezes Aceitável     
  Totalmente Aceitável

**H. Um presidente de uma empresa notou que ao oferecer presentes de Natal caros para compradores (clientes) poderia comprometê-los. No entanto, ele manteve esta política, pois esta era uma prática comum e, alterá-la, poderia reverter em prejuízo ao seu negócio.**

Inaceitável     
  Poucas Vezes Aceitável     
  Muitas Vezes Aceitável     
  Totalmente Aceitável

**I. Um diretor corporativo descobriu que sua empresa iria desmembrar as ações e distribuir os dividendos. Com esta informação, ele comprou mais ações para vendê-las com um ganho maior após o anúncio.**

Inaceitável     
  Poucas Vezes Aceitável     
  Muitas Vezes Aceitável     
  Totalmente Aceitável

**J. Um executivo corporativo promoveu a vice-presidente um gerente competente, mas muito seu amigo, em detrimento a um gerente melhor qualificado com o qual não tinha relações pessoais.**

Inaceitável       Poucas Vezes Aceitável       Muitas Vezes Aceitável       Totalmente Aceitável

**K. Um engenheiro descobriu uma falha de projeto em um produto que poderia ser um risco de segurança. Sua empresa se recusou a corrigir a falha. O engenheiro optou por manter-se calado a denunciar esta situação fora da empresa.**

Inaceitável       Poucas Vezes Aceitável       Muitas Vezes Aceitável       Totalmente Aceitável

**L. Um controller optou por um método legal de relatório financeiro que escondia alguns fatos financeiros embaraçosos, que de outra forma se tornariam de conhecimento público.**

Inaceitável       Poucas Vezes Aceitável       Muitas Vezes Aceitável       Totalmente Aceitável

**M. Um empregador recebeu, para uma posição de supervisor, o currículo de duas pessoas qualificadas. No entanto, escolheu o candidato homem por acreditar que alguns colaboradores não se sentiriam bem sendo liderados por uma mulher.**

Inaceitável       Poucas Vezes Aceitável       Muitas Vezes Aceitável       Totalmente Aceitável

**N. Como parte da estratégia de Marketing de um produto, o fornecedor alterou sua cor e o comercializou como “Novo e Melhorado”, mesmo não tendo alterado outras características do produto.**

Inaceitável       Poucas Vezes Aceitável       Muitas Vezes Aceitável       Totalmente Aceitável

**O. Um produtor de cigarros lançou uma campanha publicitária desafiando novas evidências pesquisadas pela Secretaria de Saúde no que diz respeito ao prejuízo causado à saúde do fumante**

Inaceitável       Poucas Vezes Aceitável       Muitas Vezes Aceitável       Totalmente Aceitável

**P. Um proprietário de uma pequena empresa conseguiu, gratuitamente, uma cópia de um programa de computador de um amigo de outra empresa ao invés de pagar R\$500,00 por um programa original, vendido por um revendedor autorizado.**

Inaceitável       Poucas Vezes Aceitável       Muitas Vezes Aceitável       Totalmente Aceitável

Fonte: Longenecker et al (2006, tradução e adaptação nossa)

Outro procedimento que foi adotado para a validação da escala da consistência interna foi a execução do cálculo do Alfa de Cronbach para verificação de fiabilidade.

O cálculo foi executado conforme fórmula:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

onde:

K = Número de Questões

S<sub>i</sub> = Variância dos Respondentes

S<sub>T</sub> = Variância das Questões

α = 0,779

Cronbach (1951) afirma que um alto índice  $\alpha$  é esperado em um teste. Maroco e Garcia-Marques (2013) discorrem de quanto seria um  $\alpha$  de fiabilidade esperado:

De um modo geral, um instrumento ou teste é classificado como tendo fiabilidade apropriada quando o  $\alpha$  é pelo menos 0.70 (Nunnally, 1978). Contudo, em alguns cenários de investigação das ciências sociais, um  $\alpha$  de 0.60 é considerado aceitável desde que os resultados obtidos com esse instrumento sejam interpretados com precaução e tenham em conta o contexto de computação do índice (DeVellis, 1991). Peterson (1994) numa meta-análise da utilização do  $\alpha$  de Cronbach na literatura das ciências sociais e humanas, observou um  $\alpha$  médio de 0.70 (na medição de valores) a 0.82 (na medição da satisfação com o trabalho). Com poucas exceções, este autor não observou nenhuma relação entre a magnitude do  $\alpha$  e o design experimental das características investigadas.

Pode-se observar, então, que o resultado ficou dentro do esperado.

#### **4.4 Processo de Coleta de Dados**

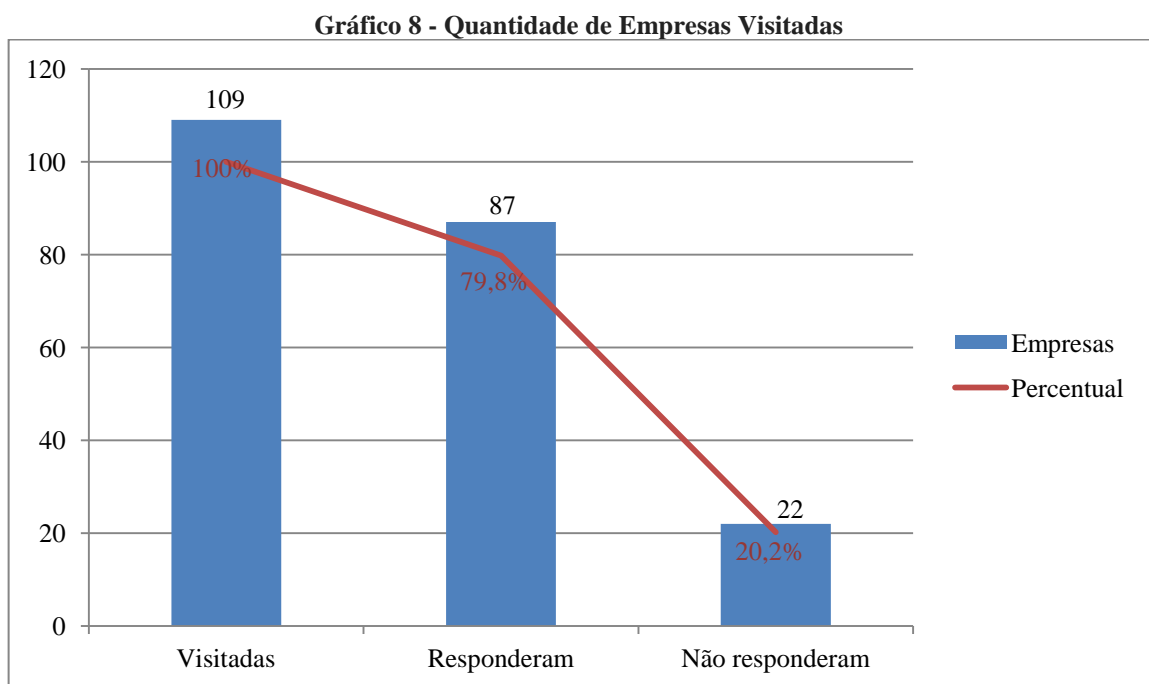
O processo de coleta de dados foi feito em duas etapas. A primeira com visitas do pesquisador às empresas nas quais foram feitas a distribuição dos questionários e feita observações, dos comentários dos respondentes, pelo pesquisador. A segunda etapa foi uma reunião de *Focus Group* com uma parcela dos respondentes.

A distribuição dos questionários deu-se da seguinte forma: primeiro, o pesquisador conversava com uma pessoa de cada empresa e informava de como deveria ser respondido. Neste momento a empresa decidia se iria responder ou não. Tendo aceitado responder, o pesquisador passava a orientação de que somente poderiam preencher este questionário aqueles com um perfil que se enquadrasse na coluna “Cargo” do questionário, ou seja, Proprietário, Diretor, Gerente, Coordenador e Colaborador. Contudo, o respondente deveria ter o cargo e ou função de gestor, ou seja, fosse responsável por tomada de decisões e ou por pessoas (ROBBINS; COULTER 2009 apud MARQUES 2012), logo, não poderia ser uma pessoa operacional. A partir desta informação esta pessoa definia quantos questionários seriam necessários para aquela empresa. Após a entrega, acordava-se a data de retirada do questionário e o pesquisador deixava o contato para qualquer dúvida.

Para retirada dos questionários o pesquisador retornava no dia e horário acordado com cada empresa. Nem todas as empresas haviam respondido o questionário, nestes casos agendava-se outra data. Também neste momento, em alguns casos, algumas empresas informavam que não iriam responder. Para as empresas que postergaram as datas o pesquisador fazia um

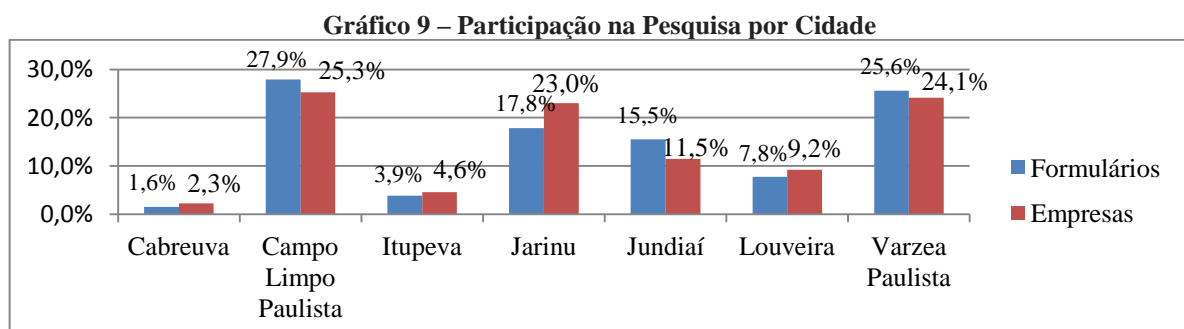
acompanhamento via telefone para que de fato o questionário fosse entregue. Nesta etapa também houve empresas que informaram que não iriam responder.

Na retirada, o pesquisador sempre anotava, quando tinha, os comentários feitos no momento da entrega. Dos cento e cinquenta e um questionários entregues foram respondidos e devolvidos cento e vinte e nove de um total de oitenta e sete empresas (Ver gráfico 8). Desta forma 85,4% dos questionários foram respondidos correspondendo a 79,8% das empresas participantes da pesquisa.



Fonte: Resultado da Pesquisa.

No total foram distribuídos cento e cinquenta e um questionários em cento e nove empresas. No gráfico 9 é apresentada a participação das empresas e quantidade de questionários distribuídos por cidade.



Fonte: Resultado da Pesquisa.

Após a compilação dos dados utilizando estatística descritiva como médias e frequências, foi feita uma reunião de *Focus Group* para verificação da percepção dos respondentes sobre o tema tratado na pesquisa de uma maneira mais rápida (OLIVEIRA; DE FREITAS, 1998). *Focus Group* é um grupo pequeno, informal com objetivo de aprofundar qualitativamente a pesquisa, (DUARTE *et al.*, 2008) esta reunião de *Focus Group* foi uma forma adicional de coleta de dados para melhor interpretação das respostas adquiridas durante a pesquisa (OLIVEIRA; DE FREITAS, 1998). A composição de participantes desta reunião foi a seguinte: A moderadora, pessoa convidada para conduzir a reunião, que teve como missão guiar o processo do grupo, o observador, por sua vez, neste caso foi o próprio pesquisador, teve como função registrar as discussões sem intervir, a menos que solicitado pela moderadora. Finalmente os respondentes convidados.

Para a participação desta reunião foram convidadas pessoas que participaram como respondentes do questionário (OLIVEIRA; DE FREITAS, 1998). No total, trinta e quatro pessoas das que responderam o questionário demonstraram interesse em saber o resultado da pesquisa. O convite foi feito primeiramente a dezoito pessoas das quais seis aceitaram o convite. Em uma segunda etapa foram convidadas dezesseis pessoas, das quais uma aceitou o convite, totalizando assim oito participantes. Contudo apenas três compareceram à reunião. Esta quantidade de participante não foi inadequada, pois pequenos grupos dão um senso mais claro de reação de cada um dos participantes a um tópico, uma vez que dá mais tempo para se conversar, (MORGAN, 1997). e pode-se identificar o pensamento de cada participante(OLIVEIRA; DE FREITAS, 1998). Os participantes eram gerentes e proprietários de MPEs.

Fora convidada uma Professora Doutora especialista em gestão de pessoas como moderadora e isso se tornou uma vantagem, pois um profissional com perfil adequado conduz com mais sensatez (MORGAN, 1997). Assim optou-se por um moderador de alto nível de envolvimento, no qual o moderador controlou, discutiu e foi responsável pela dinâmica da discussão (OLIVEIRA; DE FREITAS, 1998).

Para uma boa produtividade na reunião é importante organizar em tópicos (OLIVEIRA; DE FREITAS, 1988) no caso desta reunião, a discussão foi dividida em cinco momentos: tema da pesquisa, dados demográficos, respostas com mais de 50% de frequência na resposta

inaceitável, respostas com menos de 50% de frequência também na resposta inaceitável e resposta G.

Os recursos físicos utilizados para captação das informações foram: uma sala com o layout em U onde o moderador ficou na cabeceira. Foram feitas anotações e gravação de áudio da reunião pelo observador, conforme sugerido por Oliveira e De Freitas (1998b).

O anexo F contém a apresentação utilizada nesta reunião.

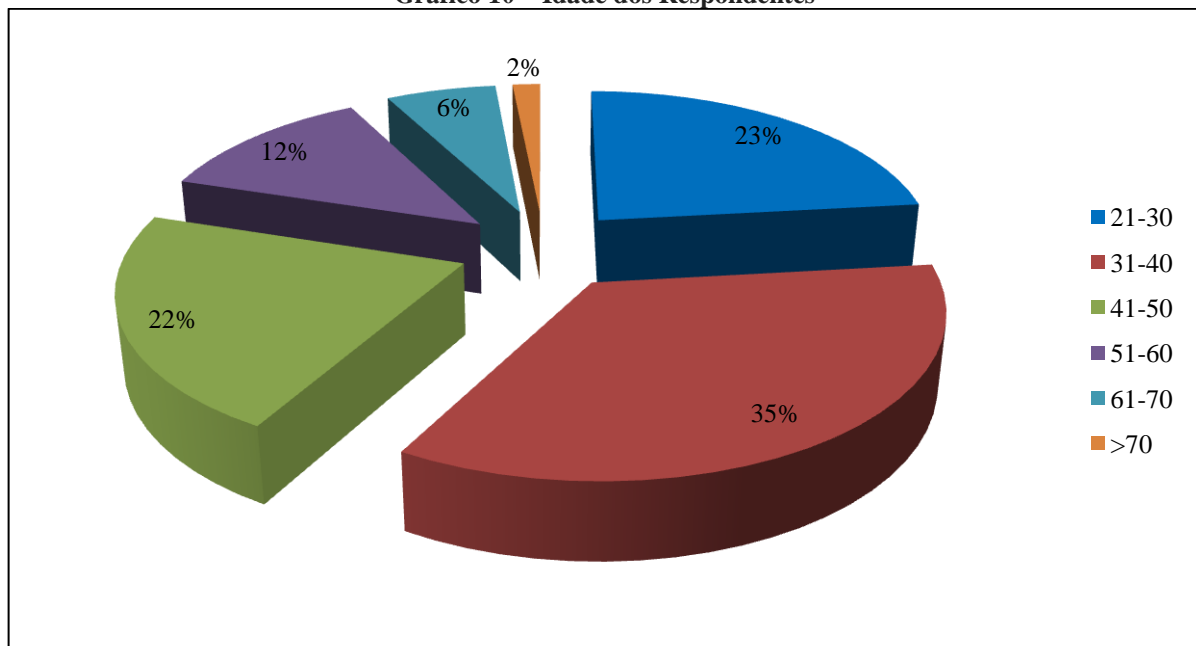
## 5 RESULTADOS

### 5.1 Descrição da Amostra (Perfil Demográfico da Amostra)

A primeira parte do questionário consistia em dados. Foram cinco questões as quais se referiam, à idade, gênero, cargo, tamanho da empresa e ramo da empresa. Estas informações apontaram o perfil dos respondentes e das empresas que foram pesquisadas.

O primeiro dado solicitado foi a idade do respondente. Observou-se que 58% dos respondentes tem idade entre 21 e 40 anos, demonstrando assim que há uma jovem administração nas empresas pesquisadas. Destes, a maior parte, 35% ,tem a idade entre 31 a 40 anos. Também é possível destacar outros dois grupos de respondentes que são os jovens entre 21 e 30 que representam 23% e o outro composto de pessoas de 41 a 50 anos que representam 22% (ver gráfico 10).

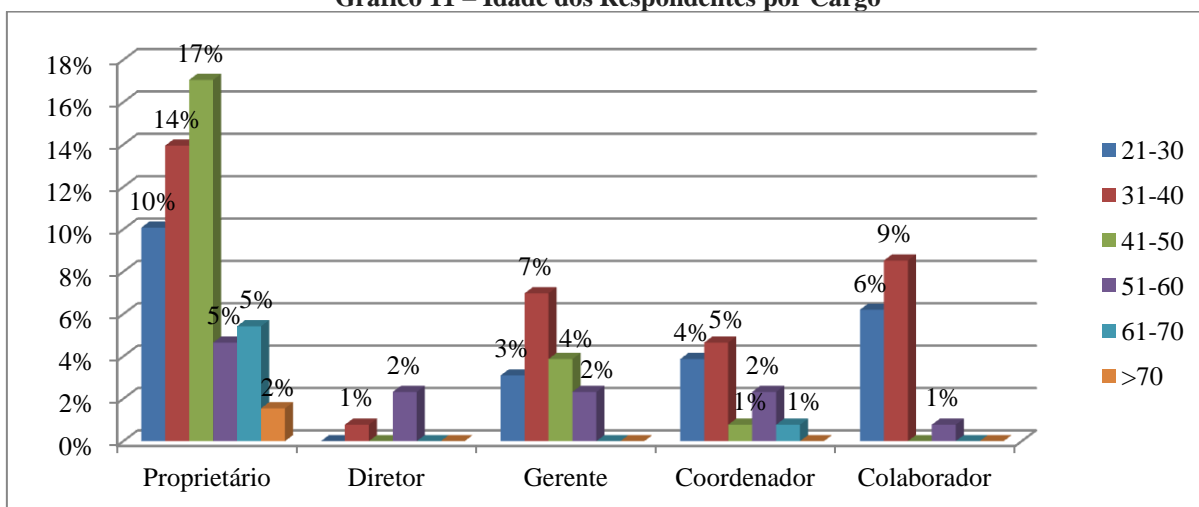
**Gráfico 10 – Idade dos Respondentes**



Fonte: Resultado da Pesquisa.

Pode-se observar que 35% dos indivíduos entre a idade de 31 a 40anos são gerentes, coordenadores e colaboradores, enquanto os entrevistados com idade entre 41 e 50 anos são na maioria proprietários. Observou-se que todos os indivíduos com mais de 70 anos são proprietários e que também de 61 a 70 anos na maioria são proprietários (ver gráfico 11).

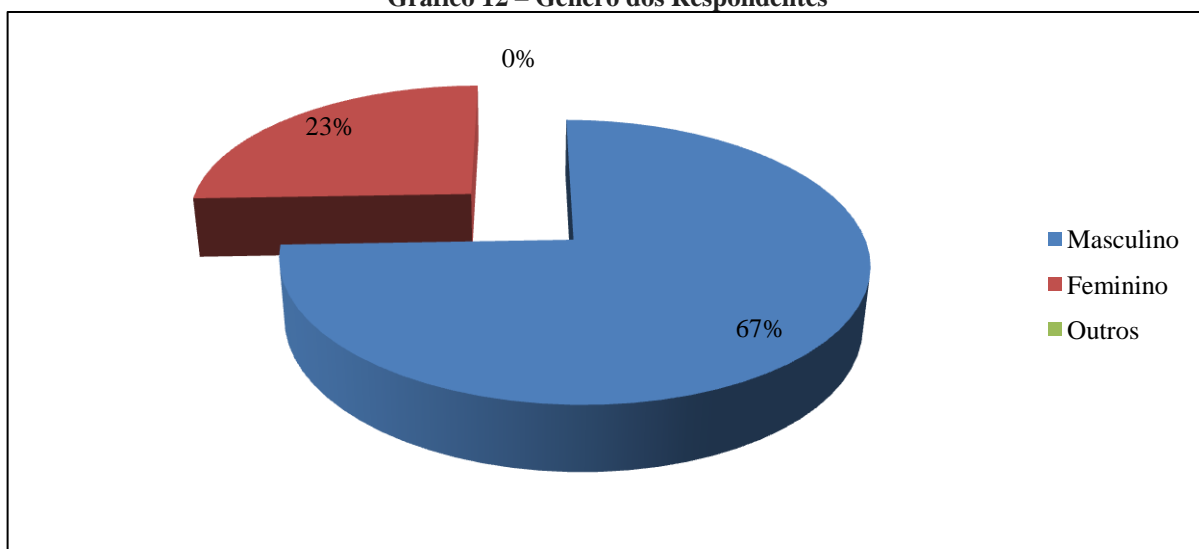
Gráfico 11 – Idade dos Respondentes por Cargo



Fonte: Resultado da Pesquisa.

Quanto ao quesito gênero a maioria dos respondentes, 67%, é do gênero masculino (ver gráfico 12).

Gráfico 12 – Gênero dos Respondentes

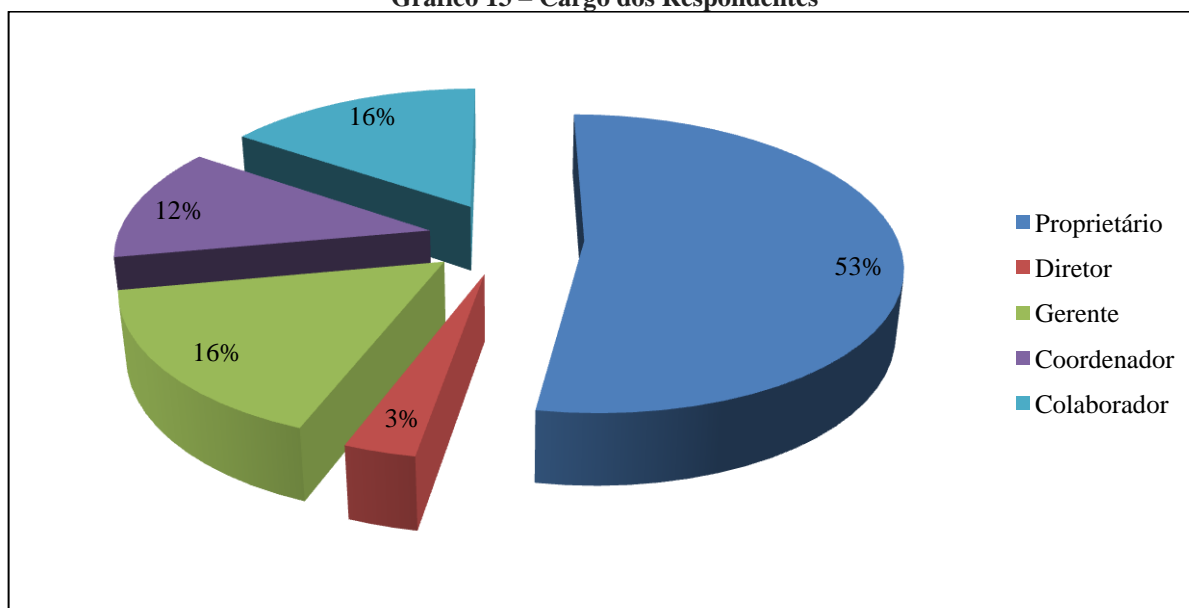


Fonte: Resultado da Pesquisa.

Dos cento e vinte e nove respondentes a maioria era formada por pessoas que se declaram proprietários (ver gráfico 13) chegando a 53%.



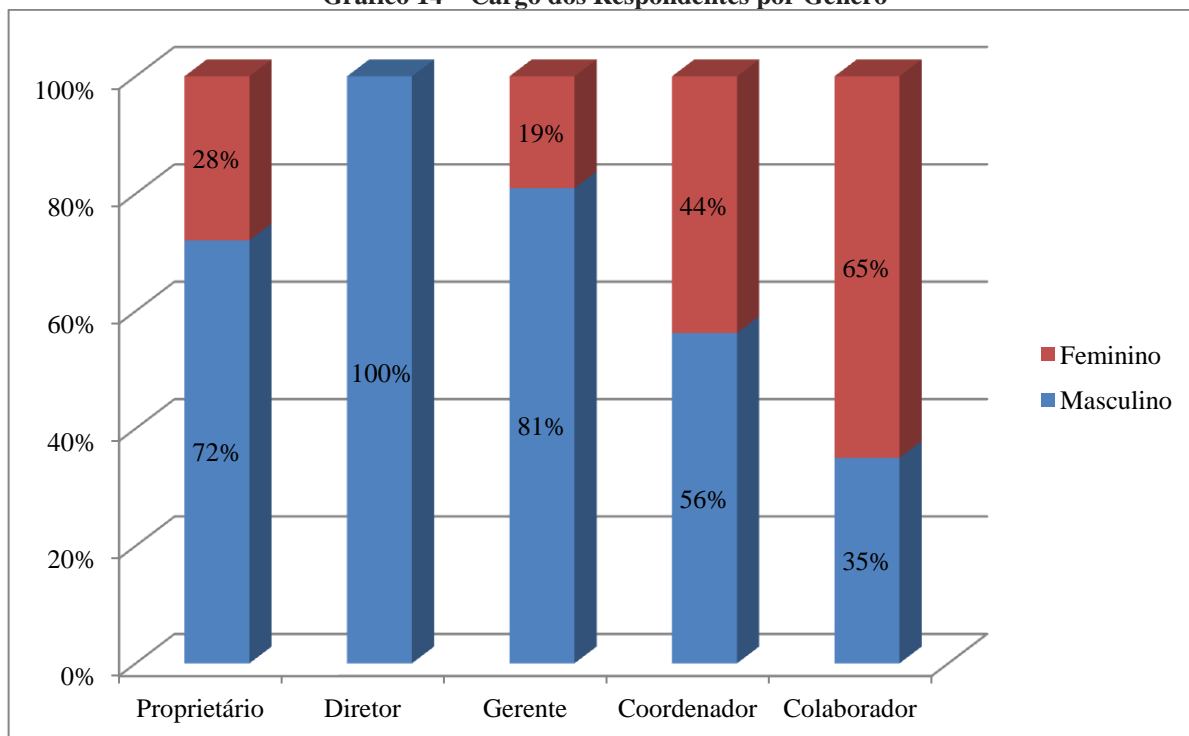
Gráfico 13 – Cargo dos Respondentes



Fonte: Resultado da Pesquisa.

Comparando o gênero e cargo pode-se notar que apenas no cargo de colaborador que o gênero feminino está em maior número (ver gráfico 14).

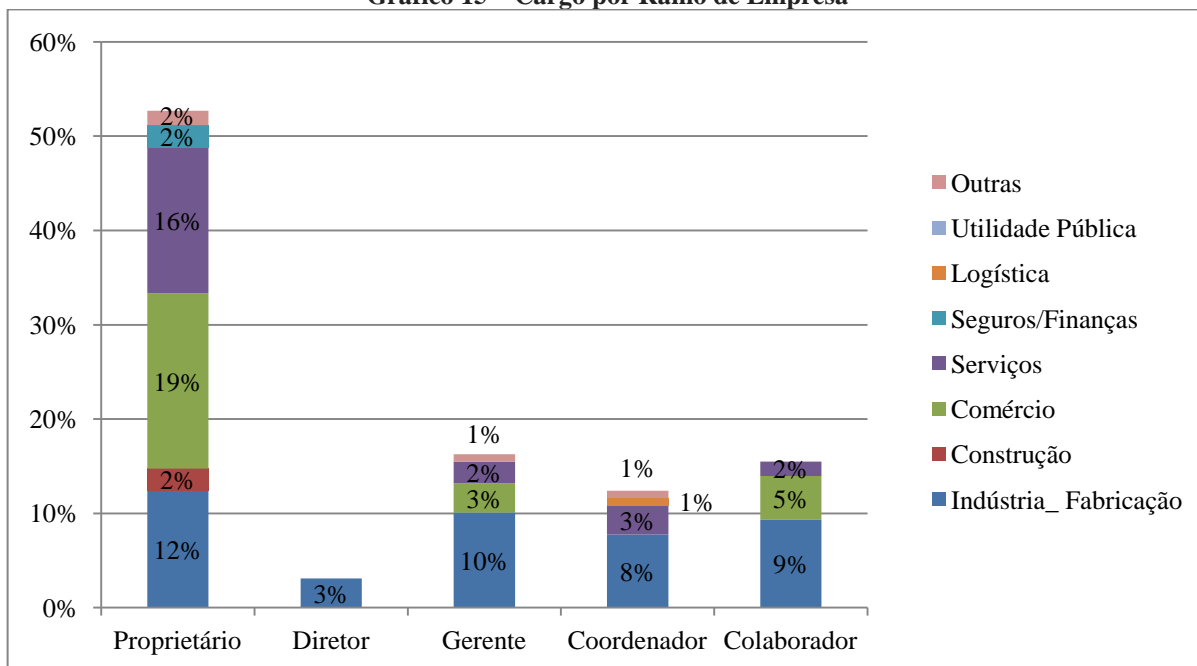
Gráfico 14 – Cargo dos Respondentes por Gênero



Fonte: Resultado da Pesquisa.

Observou-se que a maioria dos respondentes proprietários era do comércio. Comparando Indústria com Comércio percebeu-se que não foi encontrado cargos de diretor e coordenador no comércio (ver gráfico 15).

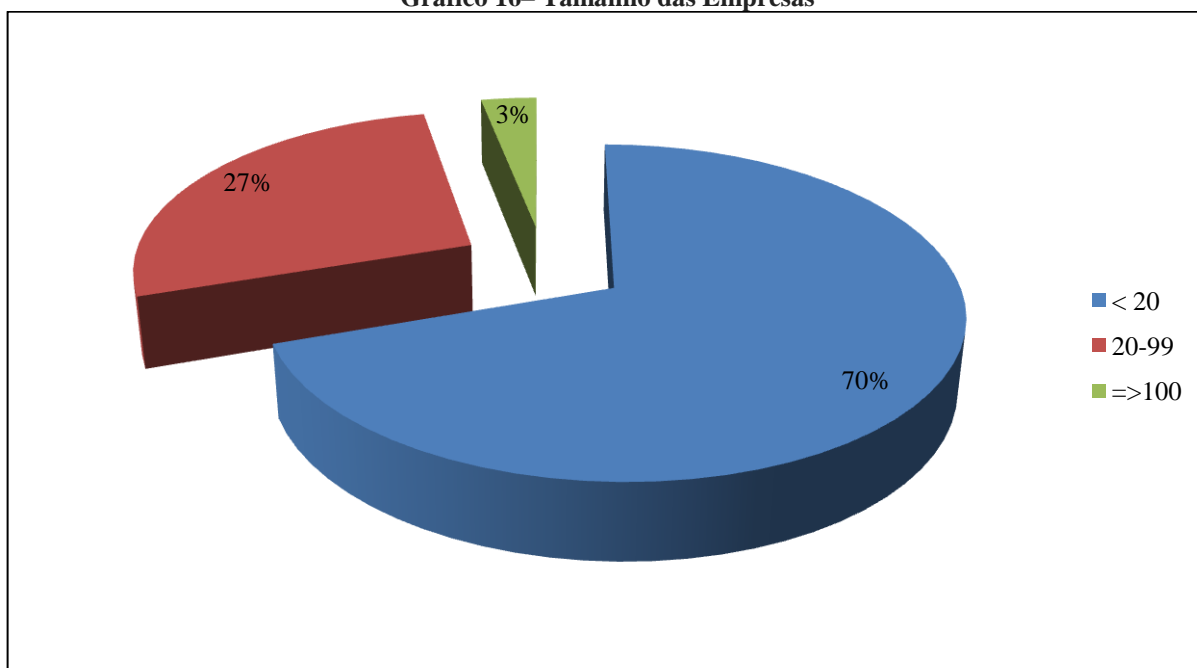
**Gráfico 15 – Cargo por Ramo de Empresa**



Fonte: Resultado da Pesquisa.

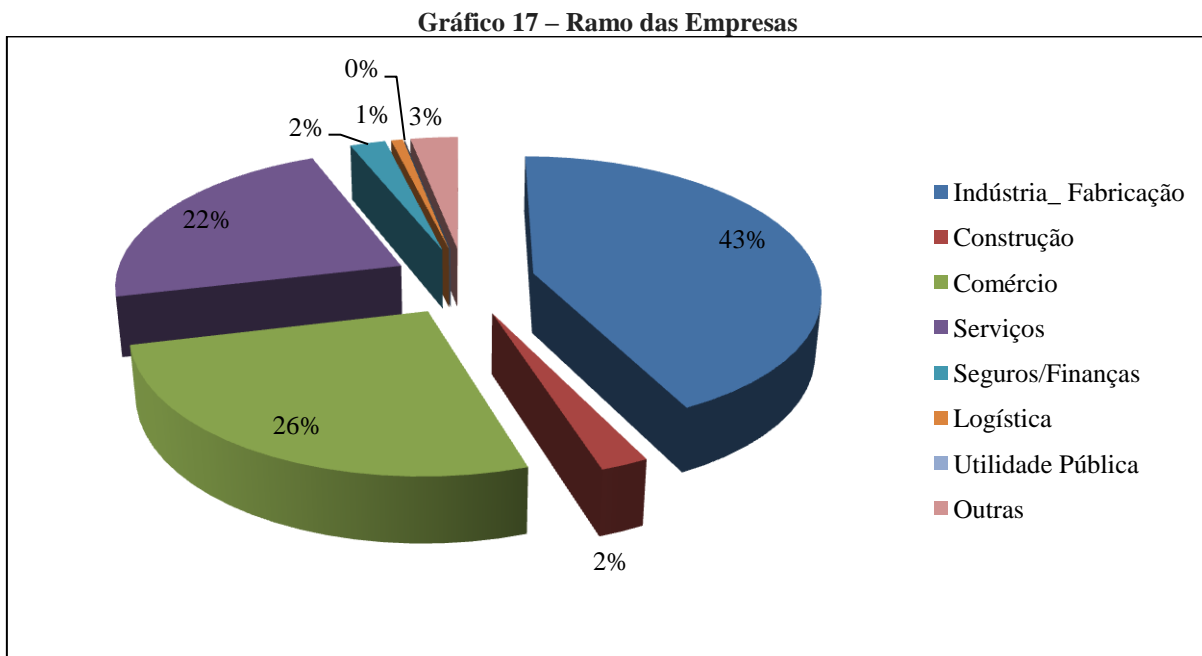
A maioria das empresas pesquisadas tinha menos que do que vinte funcionários (ver gráfico 16).

**Gráfico 16– Tamanho das Empresas**



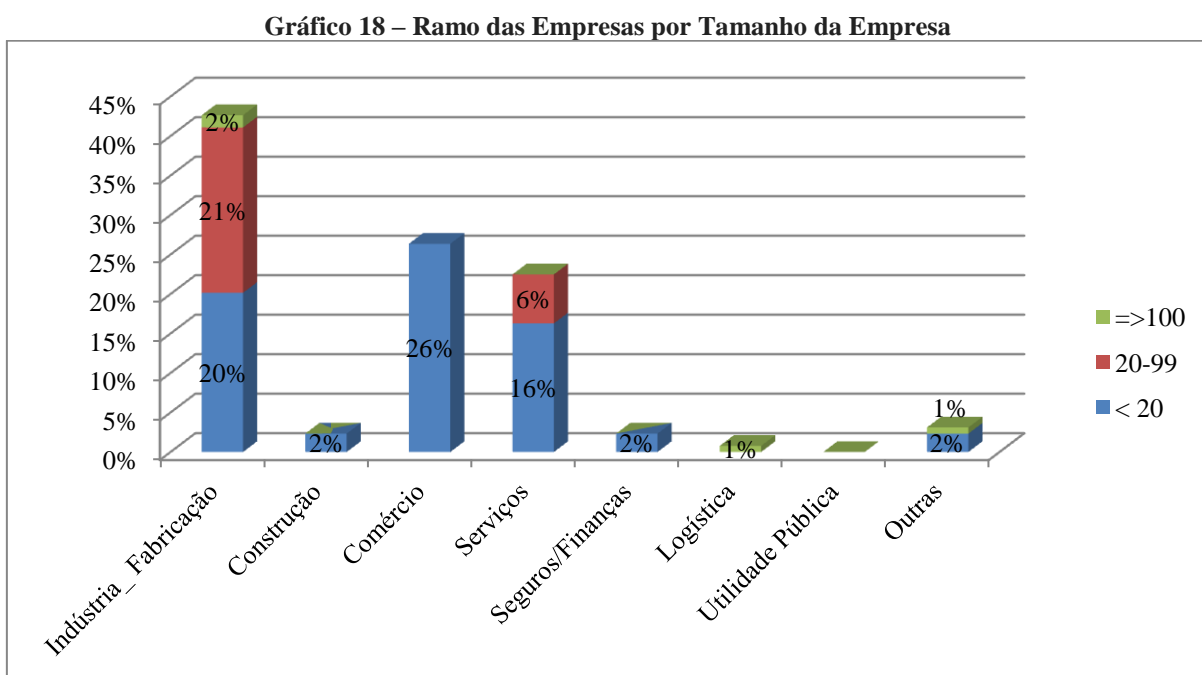
Fonte: Resultado da Pesquisa.

O ramo da empresa (ver gráfico 17) 43% delas eram Indústrias/Fabricação seguida por Comércio com 26%. Serviços contou com 22% das empresas pesquisadas e os demais ramos somaram 8%.



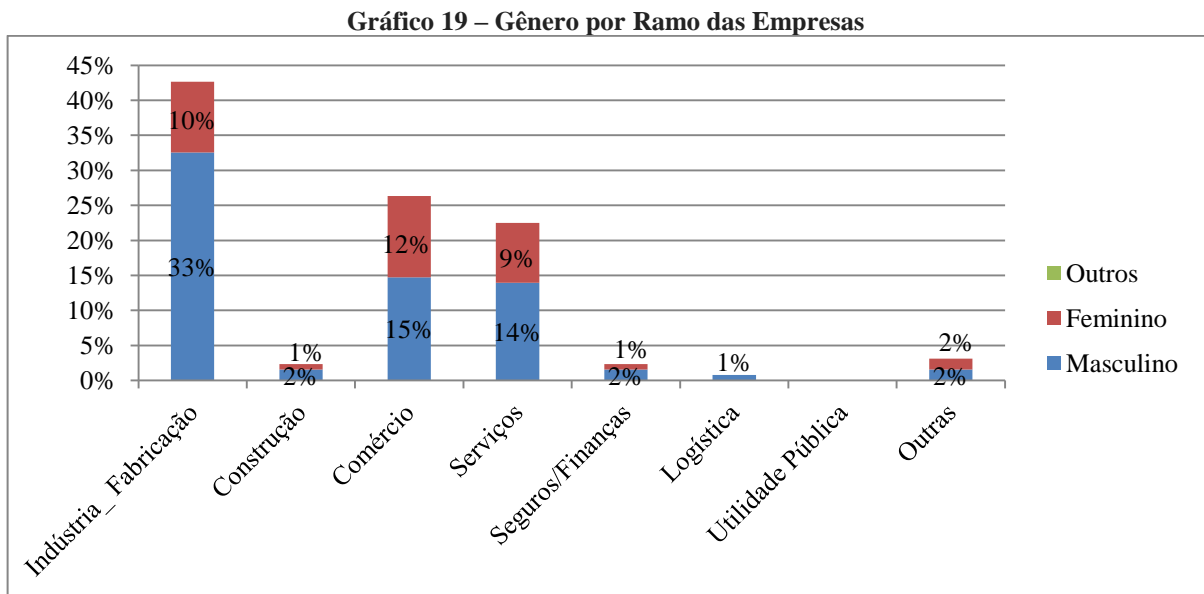
Fonte: Resultado da Pesquisa.

Quando comparado o ramo da empresa com o tamanho da empresa observa-se que na indústria as empresas de até 20 colaboradores e as de 20 a 99 colaboradores têm praticamente a mesma participação na pesquisa em torno de 20% (ver gráfico 18).



Fonte: Resultado da Pesquisa.

Em todos os ramos de atividade das empresas pesquisadas, a maioria dos entrevistados era do gênero masculino. Na Indústria o gênero masculino tem o mais do triplo de que o gênero feminino (ver gráfico 19).



Fonte: Resultado da Pesquisa

## 5.2 O que é *Compliance*?

A questão do que é *Compliance* foi debatida na reunião de *Focus Group*. A mediadora lançou a questão e entre os respondentes um deles não sabia do que se tratava, outros responderam que haviam feito treinamento em empresas das quais eram fornecedores e que tinham uma base do assunto. Como respostas, disseram que seria: seguir as regras e fazer a coisa certa. Dentre as respostas um deles salientou que no treinamento que fizera disseram que uma pessoa operacional não poderia ganhar nenhum tipo de brinde, no entanto não seria errado um diretor ganhar uma entrada para a Fórmula 1. Isto causou-lhe um certo desconforto, pois ele acredita que a lei tem que ser para todos. Em seguida a moderadora fez a apresentação de algumas definições teóricas de o que é *compliance* e houve consenso. Dentro do contexto a moderadora informou que mais pessoas haviam sido convidadas para aquela reunião e não aceitaram e outros aceitaram e não compareceram e pediu a eles uma sugestão deles da razão para o acontecido. As respostas dos participantes foram que por medo da exposição, falta de comprometimento, comodidade e por não ganharem nada em troca.

## 5.3 Nível de Concordância com o *Compliance*

Para interpretar o nível de entendimento do *compliance* as respostas do questionário foram divididas em três partes, frequência alta que seria acima de que 50% na resposta inaceitável,

pois assumiu-se que esta resposta seria a mais próxima de uma ação em *Compliance*. A segunda parte é composta de frequência menor que 50% observando a mesma regra. A última parte focou-se em uma resposta específica, a resposta G, pois desde o pré-teste esta se destacou por ter um nível de frequência diferente das demais questões.

Todas estas questões foram debatidas na reunião do *Focus Group* com objetivo de verificar se ao responder houve de fato o entendimento do que se tratavam as questões.

### 5.3.1 Frequência alta na resposta Inaceitável (maior do que 50%)

Foram observadas dez questões (ver quadro 15) com frequência maior do que 50% na resposta I(Inaceitável). As questões serão apresentadas de forma decrescente em relação à frequência. Para interpretação das respostas assumiremos que as respostas do questionário serão abreviadas da seguinte forma: Inaceitável = I, Poucas Vezes Aceitável = PVA, Muitas Vezes Aceitável = MVA e Totalmente Aceitável = TA.

**Quadro 15 – Questões com frequências altas**

Questões	I	PVA	MVA	TA
B. Para aumentar seus lucros, um Gerente Geral utilizou um processo produtivo que excedia os limites legais de poluição ambiental.	86%	12%	2%	0%
C. Devido a pressão de sua corretora de valores, um corretor recomendou papéis que nem ele acreditava ser um bom investimento.	72%	22%	2%	3%
A. Um executivo que ganha R\$ 150.000,00 por ano cobrou cerca de R\$5.000,00 a mais em seu relatório de despesa.	74%	16%	5%	5%
E. Uma empresa pagou R\$350.000 como “consultoria” a um funcionário público de um país estrangeiro. Em troca, o funcionário público prometeu ajuda para a obtenção de um contrato que renderia um lucro de R\$10 bilhões.	67%	17%	11%	5%
K. Um engenheiro descobriu uma falha de projeto em um produto que poderia ser um risco de segurança. Sua empresa se recusou a corrigir a falha. O engenheiro optou por manter-se calado a denunciar esta situação fora da empresa.	74%	9%	7%	11%
M. Um empregador recebeu, para uma posição de supervisor, o currículo de duas pessoas qualificadas. No entanto, escolheu o candidato homem por acreditar que alguns colaboradores não se sentiriam bem sendo liderados por uma mulher.	60%	22%	15%	3%

D. Uma pequena empresa recebeu um quarto de sua receita bruta em dinheiro. O empresário declarou apenas a metade para o imposto de renda a fim de pagar menos impostos.	60%	23%	13%	4%
L. Um <i>controller</i> optou por um método legal de relatório financeiro que escondia alguns fatos financeiros embaraçosos, que de outra forma se tornariam de conhecimento público.	56%	25%	14%	5%
N. Como parte da estratégia de Marketing de um produto, o fornecedor alterou sua cor e o comercializou como “Novo e Melhorado”, mesmo não tendo alterado outras características do produto.	56%	22%	15%	7%
O. Um produtor de cigarros lançou uma campanha publicitária desafiando novas evidências pesquisadas pela Secretaria de Saúde no que diz respeito ao prejuízo causado à saúde do fumante	56%	22%	9%	13%

Fonte: O Autor

Em seguida as questões serão apresentadas uma a uma e seus respectivos resultados.

Questão B: *Para aumentar seus lucros, um Gerente Geral utilizou um processo produtivo que excedia os limites legais de poluição ambiental.*

Na posição dos respondentes a questão do meio ambiente mostra que as normas ambientais devem ser respeitadas, e cumpridas. Não houve nenhuma resposta TA. No *Focus Group* foi confirmada esta posição uma vez que foram unânimes em dizer que “esta é uma questão óbvia, pois questões ambientais estão sendo difundidas e defendidas mundialmente e é a nossa sobrevivência”. Vem de encontro com o colocado por Tachizawa; Faria (2007) coloca que a gestão ambiental é motivada por uma ética ecológica e por uma preocupação com o futuro e que as culturas organizacionais a tem como ponto de partida para suas mudanças.

Questão C: *Devido a pressão de sua corretora de valores, um corretor recomendou papéis que nem ele acreditava ser um bom investimento.*

Nesta questão, os respondentes apontam que independentemente da pressão, fazer a coisa certa é prioridade. Mas notou-se também que às vezes pode-se aceitar um desvio, e isso é demonstrado com os 22,5% MVA. No *Focus Group* os participantes colocaram que, “neste caso, o respondente colocou-se na posição de comprador” e eles acreditam que por este motivo o número alto de I 72,1%. Os participantes mencionaram também o fato de que muitas vezes, em suas tomadas de decisão na empresa, eles não agem como comprador e sim vendedor e tomam atitudes diferentes de seus próprios valores. Logo, segundo eles, a tomada de decisão depende do lado que se está. Segundo Fishbein; Ajzen (1975) esta atitude vem de

encontro a teoria da ação racional (TRA) na qual a atitude é totalmente influenciada pela pressão social associada ao comportamento.

Questão A. *Um executivo que ganha R\$ 150.000,00 por ano cobrou cerca de R\$5.000,00 a mais em seu relatório de despesa,*

Na terceira posição, esta questão já tem mais MVA e TA assinalados. Os respondentes colocam como uma atitude não correta. No *Focus Group* houve um consenso de que a atitude é inaceitável, pois “está em desacordo com o *Compliance*”. Para Formentini e Oliveira(2003) este tipo de atitude vai além da questão ética, ela é de cunho econômico e psicológico.

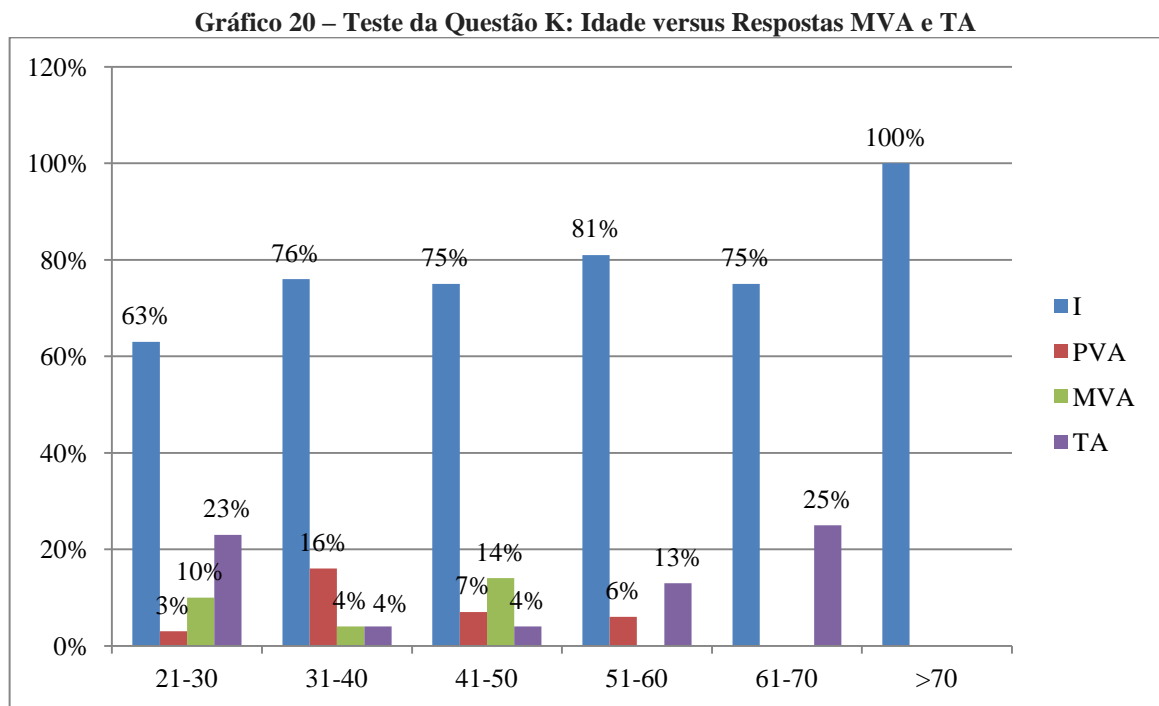
Questão E. *Uma empresa pagou R\$350.000 como “consultoria” a um funcionário público de um país estrangeiro. Em troca, o funcionário público prometeu ajuda para a obtenção de um contrato que renderia um lucro de R\$10 bilhões.*

A partir desta questão, as respostas começaram a serem mais pulverizadas e aumentando a frequência do lado do não *compliance*, ou seja, indo para o lado do TA (Totalmente Aceitável). No entanto, ainda continua com uma concentração no I. No *Focus Group* os participantes disseram que se “analisado do lado dos princípios pessoais eles diriam que seria inaceitável. No entanto visto como empresário esta atitude seria um investimento”. Assim, chegaram a conclusão que esta questão pode ser vista de três lados diferentes: princípios, visão de empresário e confiança. A questão da confiança foi adicionada porque o pesquisador contou que um empresário não assinalou TA não pelo não *compliance*, mas porque não tinha certeza que de fato fecharia o negócio.

Questão K. *Um engenheiro descobriu uma falha de projeto em um produto que poderia ser um risco de segurança. Sua empresa se recusou a corrigir a falha. O engenheiro optou por manter-se calado a denunciar esta situação fora da empresa.*

Embora a frequência em I seja 73,6% mostrando que atitude é não *compliance*, a soma de MVA e TA, 15,5%, começa a apresentar a abertura para o não *compliance*. “O engenheiro fez um juramento em sua formatura dizendo que não faria isto”, foi um dos comentários feito no *Focus Group*. Outro comentário é que “os quase 11% pensaram no emprego e na família”. Acrescentaram, também, que “este tipo de tomada de decisão acontece no dia a dia das empresas e a questão dos custos também pode afetar a decisão”. No lado empresarial,

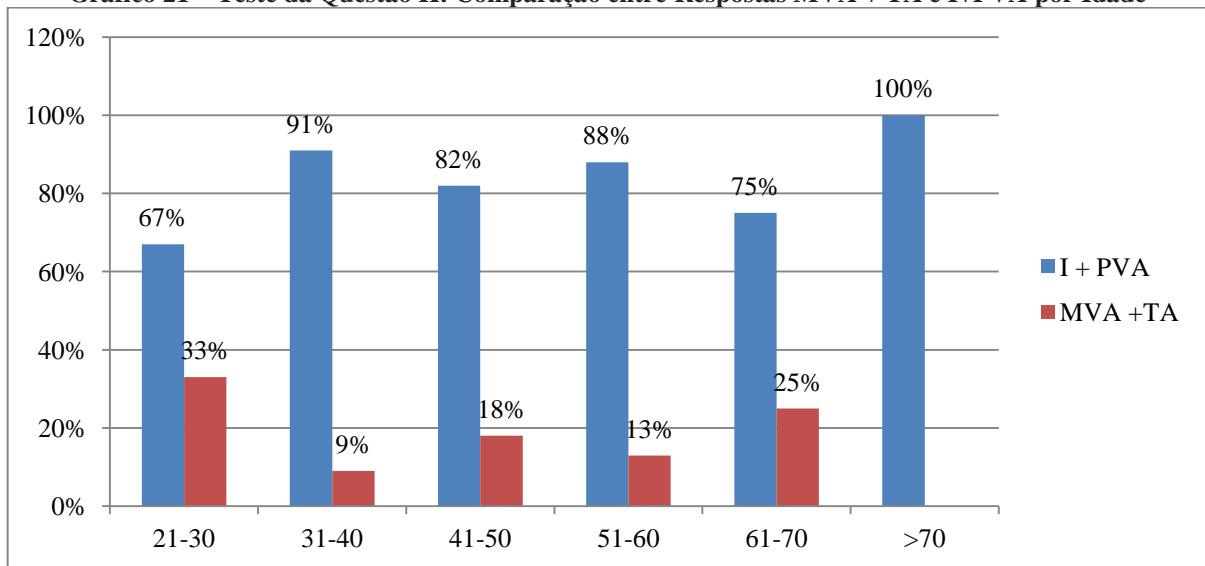
segundo os participantes, “tomam-se outras decisões para se sobrepor aos obstáculos”. Os participantes colocaram que “a realidade atual é trabalhar mais para ganhar menos, diferentemente do passado que era o oposto”, confirmando Wernke; Lembeck, (2004) que afirmam que com o número maior de concorrentes, as empresas têm sido obrigadas a reduzirem suas margens e a melhorar suas decisões. Com isto, as decisões voltadas mais para os custos do que, por exemplo, com a segurança. Com estas afirmações pode-se observar que os atributos individuais do gestor influenciam diretamente o resultado, as escolhas e a direção estratégica da empresa (GALLÉN, 2006). Colocou-se, também, “que com a vivência este índice I pode ser alterado para menor”. Esta informação sugeriu um teste para verificação se de fato os administradores com maior idade tem tendência ao não *compliance* nesta questão, ou seja, responderem entre MVA e TA. Para o teste pegou-se a questão K e comparou-a por idade dos respondentes ver gráfico 20.



O gráfico 21 apresenta um teste agrupando as resposta I mais PVA e MVA mais TA e comparou-as. O resultado refutou a tese dos participantes do *Focus Group*, pois nos dois casos a idade 21 a 30 anos tiveram uma frequência maior nos quesitos MVA e TA.



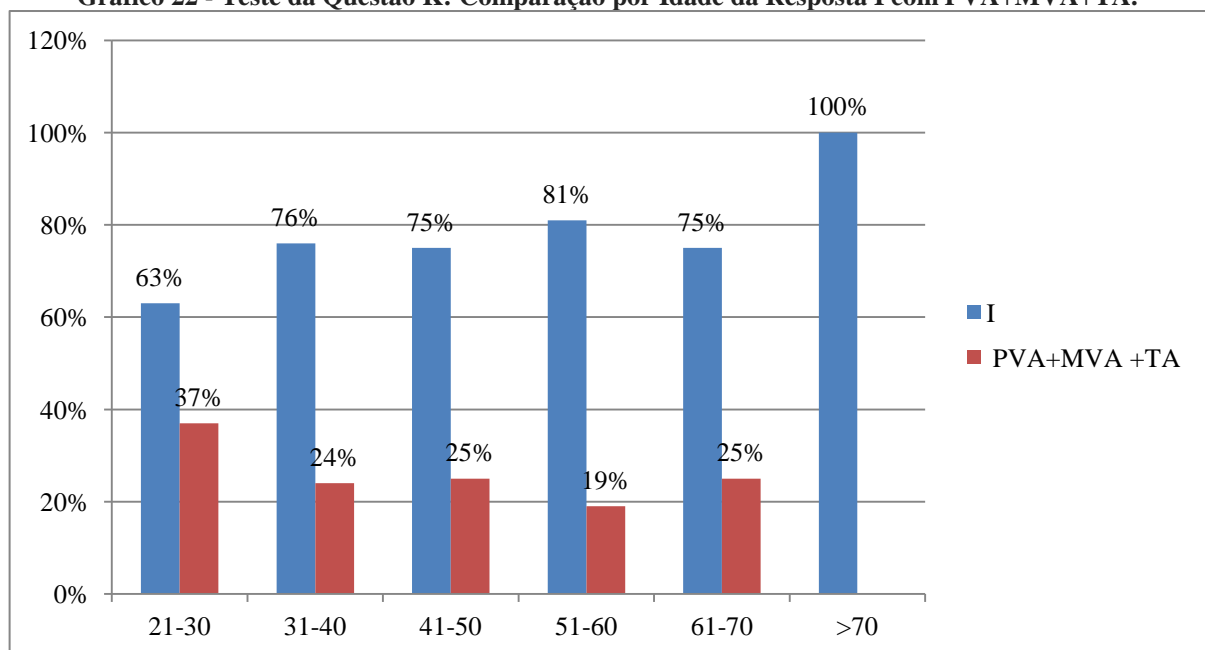
**Gráfico 21 – Teste da Questão K: Comparação entre Respostas MVA + TA e I+PVA por Idade**



Fonte: Resultado da Pesquisa

No gráfico 22 foi feito outro teste, desta vez separou-se a resposta I das demais. Mais uma vez, o resultado refutou a tese dos participantes do *Focus Group*, pois neste caso, novamente a idade 21 a 30 anos tem uma frequência I menor e frequência maior na soma de PVA+MVA+TA que as demais idades.

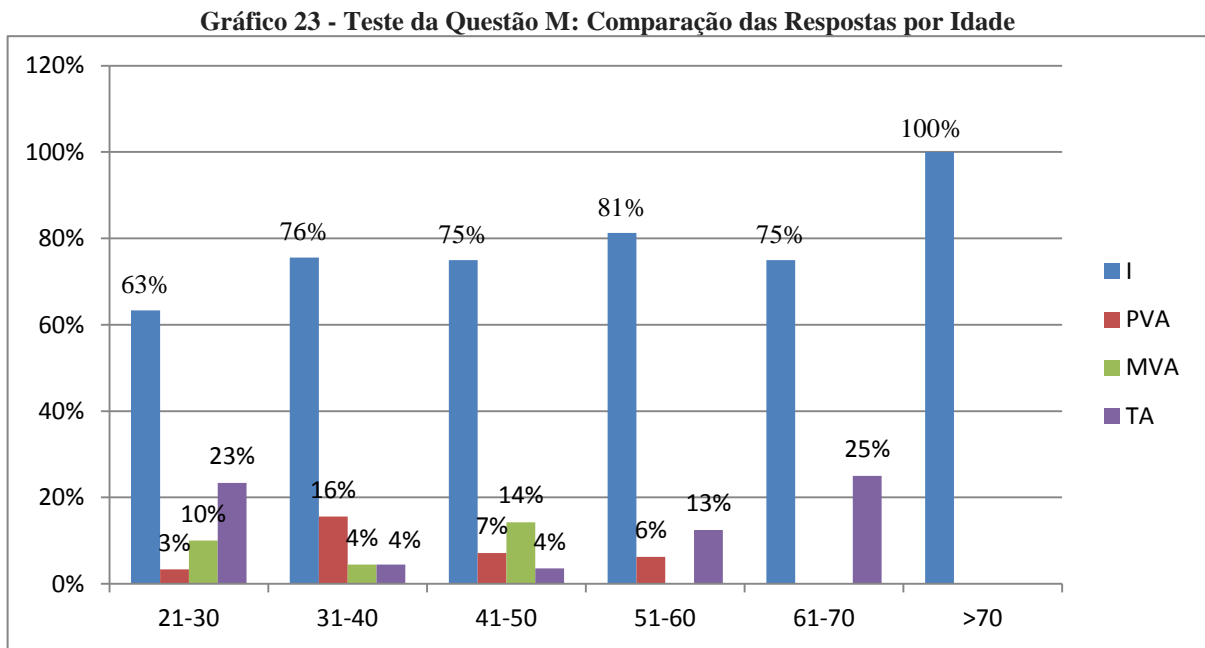
**Gráfico 22 - Teste da Questão K: Comparação por Idade da Resposta I com PVA+MVA+TA.**



Fonte: Resultado da Pesquisa

Questão M. Um empregador recebeu, para uma posição de supervisor, o currículo de duas pessoas qualificadas. No entanto, escolheu o candidato homem por acreditar que alguns colaboradores não se sentiriam bem sendo liderados por uma mulher.

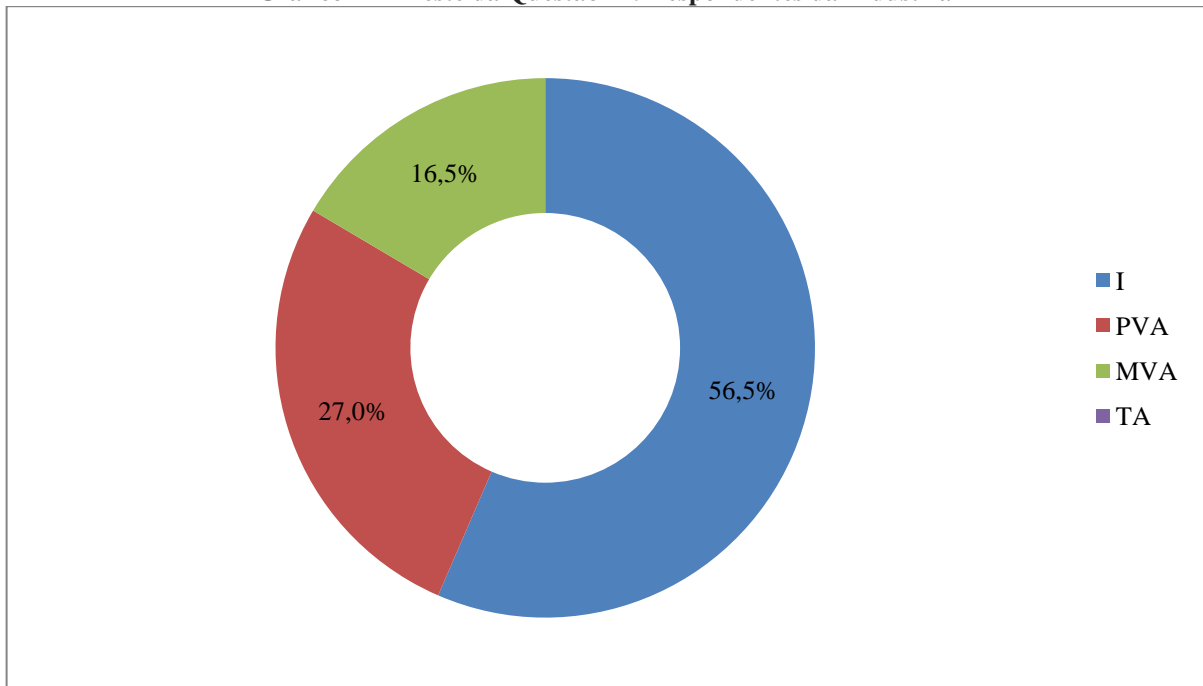
Segundo Castel (2010), a mulher tem uma situação desfavorável em nossa sociedade e isto pode ser visto nesta questão. Embora mais de 60% responderam que é uma ação não *compliance* os outros 40% aceitam que o gênero masculino é melhor para gestão. Na reunião de *Focus Group* os participantes colocaram que “a aceitação do gênero feminino vem crescendo, mas que em indústrias o gênero masculino ainda é maioria e tem prioridade quanto a cargos de gestão principalmente pelos gestores mais velhos”. Com os dados da pesquisa foram realizados dois testes: O primeiro verificou-se os respondentes por idade, para validação ou não da tese dos participantes de que gestores mais velhos optam pelo gênero masculino. O resultado foi que as pessoas de 21 a 30 anos tiveram frequência mais baixa em I. Desta forma, a tese dos participantes do *Focus Group* foi refutada, como pode ser visto no gráfico 23.



Fonte: Resultado da Pesquisa

O gráfico 19 apresenta que a ocupação do gênero feminino na indústria é um terço do gênero masculino, vindo de encontro com a tese dos participantes do *Focus Group* de que “a aceitação do gênero feminino vem crescendo, mas que em indústrias o gênero masculino ainda é maioria”. Observando estas informações executou-se um segundo teste, separando o ramo de atividade Indústria, para verificar o percentual das respostas. Como pode ser visto no quadro 24, percebeu-se, primeiramente que não houve nenhum TA. Dos respondentes que trabalham em Indústria 56,4% assinalaram I. Já 43,6% assinalaram entre PVA e MVA.

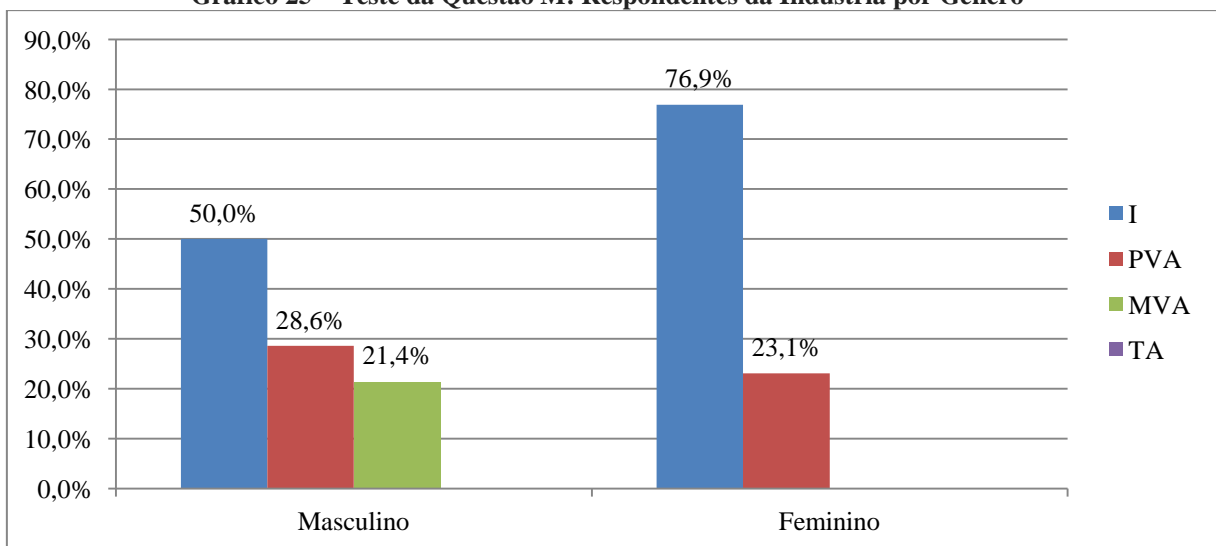
Gráfico 24 – Teste da Questão M: Respondentes da Indústria



Fonte: Resultado da Pesquisa

O gráfico 25 apresenta a frequência por gênero dos que responderam o questionário e são do ramo Indústria. Somando PVA, MVA e TA chega-se a 43,7 demonstrando, assim, que de fato não existe um consenso nesta resposta vindo de encontro com a tese do Grupo Focal que na indústria existe um preconceito em relação ao fato de o gênero feminino ter cargo de gestão.

Gráfico 25 – Teste da Questão M: Respondentes da Indústria por Gênero



Fonte: Resultado da Pesquisa

Questão D. *Uma pequena empresa recebeu um quarto de sua receita bruta em dinheiro. O empresário declarou apenas a metade para o imposto de renda a fim de pagar menos impostos.*

O *compliance* com os impostos existe desde que os impostos existem (ANDREONI *et al.*, 1998) e é exatamente este dilema aqui representado nesta questão. Como somente 59,7% declara inaceitável, isto leva a crer que os demais estão de acordo com não *compliance* desta questão, afinal ou se paga ou não se paga impostos. Percebeu-se mesmo na entrega e retirada dos questionários que vários respondentes faziam comentários sobre este assunto. Um respondente comentou que “às vezes não dá para pagar todos os impostos”. Outro comentou que “o que é justo para o estado, nem sempre é justo para eles os microempresários”. Já no *Focus Group* os comentários foram pelo mesmo caminho que os respondentes. Um participante comentou que “existiria atualmente uma revolta contra o estado, e como não se vê o retorno, o dinheiro some, então porque dar a para sumir, é melhor não dar”. Outro respondeu que “o número de I é falso, pois muitos responderam diferentemente do que elas fazem”. A mediadora solicitou a eles que comentassem se o questionário fez os respondentes pensarem. E um dos participantes informou que “ele acreditava que sim, pois na empresa na qual ele trabalha ele viu pessoas pensando no assunto para responder”.

L. *Um controller optou por um método legal de relatório financeiro que escondia alguns fatos financeiros embaraçosos, que de outra forma se tornariam de conhecimento público.*

Como na frase contém a palavra “legal” pode-se perceber que ao receber o questionário alguns respondentes justificavam que não viam nenhum problema em assinalar PVA, MVA e TA. Mas ainda uma maioria acredita que não estava correta esta ação do *controller*. No entanto, da mesma forma que alguns respondentes acima observaram uma palavra alguns respondentes, também disseram que pela palavra “escondia” havia algo de errado e optaram em responder I. Na retirada dos questionários uma microempresária disse ao pesquisador que “Este tipo de comportamento se dá nas grandes empresas, mas eles, os microempresários, sempre dão um jeitinho”. Na reunião de *Focus Group*. um dos os participantes disse que era “uma maneira de não divulgar algumas informações, pois nem todo mundo precisava saber de tudo”. Qualidade dos resultados pode ser visto de formas diferentes por pessoas diferentes (DECHOW; SCHRAND, 2004). Outro participante respondeu que “esta questão remetia a questão anterior, pois na microempresa deve-se utilizar métodos que mantenham a empresa

funcionando. Muitas vezes, nem tudo pode ser declarado, pois há uma dependência em relação ao momento em que empresa está”. Isto vem de encontro com que qualidade da contabilidade depende do ambiente político, social e econômico que a empresa estiver inserida (PAULO, 2007).

Questão N. *Como parte da estratégia de Marketing de um produto, o fornecedor alterou sua cor e o comercializou como “Novo e Melhorado”, mesmo não tendo alterado outras características do produto.*

Questão O. *Um produtor de cigarros lançou uma campanha publicitária desafiando novas evidências pesquisadas pela Secretaria de Saúde no que diz respeito ao prejuízo causado à saúde do fumante.*

Quando apresentadas estas questões N e O no Focus Group os participantes disseram que “é uma estratégia de marketing e não há nada de errado” (para as questões N e O). “É simplesmente reposicionamento do produto” (para as questões N).

### 5.3.2 Frequência baixa na resposta Inaceitável (menor do que 50%)

O quadro 16 apresenta as questões que tiveram a frequência menor que 50% na resposta inaceitável.

**Quadro 16 – Questões com frequências baixas**

P. Um proprietário de uma pequena empresa conseguiu, gratuitamente, uma cópia de um programa de computador de um amigo de outra empresa ao invés de pagar R\$500,00 por um programa original, vendido por um revendedor autorizado.	50%	25%	16%	9%
J. Um executivo corporativo promoveu a vice-presidente um gerente competente, mas muito seu amigo, em detrimento a um gerente melhor qualificado com o qual não tinha relações pessoais.	47%	29%	17%	7%
F. O presidente de uma empresa descobriu que seu concorrente fez uma importante descoberta científica e que esta descoberta reduziria os lucros de sua empresa. Com isso, ele contratou um funcionário chave do concorrente com a intenção de descobrir os detalhes desta descoberta.	45%	24%	22%	9%
I. Um diretor corporativo descobriu que sua empresa iria desmembrar as ações e distribuir os dividendos. Com esta informação, ele comprou mais ações para vendê-las com um ganho maior após o anúncio.	43%	26%	17%	14%
H. Um presidente de uma empresa notou que ao oferecer presentes de Natal caros para compradores (clientes) poderia comprometê-los. No entanto, ele manteve esta política, pois esta era uma prática comum e, alterá-la, poderia reverter em prejuízo ao seu negócio.	36%	29%	24%	11%

**Fonte: O Autor**

Questão P. *Um proprietário de uma pequena empresa conseguiu, gratuitamente, uma cópia de um programa de computador de um amigo de outra empresa ao invés de pagar R\$500,00 por um programa original, vendido por um revendedor autorizado.*

Na resposta desta questão aponta que a pirataria é uma atitude aceita pelos microempresários. No *Focus Group* os participantes disseram que “o preço final não representa o benefício que ela pode dar e que independe do preço sempre terá um pirata mais barato”. Também disseram que “não dá para trabalhar certinho, o mercado está difícil”. “Está como um leilão, se você não ficar esperto você está fora” comentou um dos participantes “Se fizer tudo certo não sobrevive” finalizou. Outro comentário foi que “no Brasil todo mundo quer levar vantagem, a cultura do país influencia o comportamento”. Foi acrescentado, também que ainda “quando programa não é pirata, compram-se menos licenças que são divididas internamente”. Outro comentário feito é que “existe uma proibição por lei, mas não tem nada que impeça, e a falta de consequência seria fator motivador de se esta atitude”. Sobre este comentário De Carvalho (2013) apresenta que de fato a sensação de impunidade esta associado a pirataria e que na Suíça houve mudança para melhor depois de ajustes na lei.

Na Suíça, em Abril de 2009 houve mudanças na legislação antipirataria, tornando ilegal a prática de fazer downloads. Com isso, aumentou o risco de detecção e punição daqueles que compartilhassem obras intelectuais (IFPI, 2011). Como consequência, notou-se que tanto o número de vendas de CDs originais, quanto o número de downloads legais aumentou (LIANG; ADERMON, 2010; IFPI, 2011). Nesse mesmo sentido, uma pesquisa realizada com norteamericanos adultos indicou que à medida que fica mais clara a chance de ser descoberto e punido, reduz-se o risco de piratear (PEACE; GALLETTA; THONG, 2003). Portanto, como afirmam VITTEL; MUNCY, (1992); GUPTA; GOULD; POLA, (2004); PEACE; GALLETTA; THONG, (2003); AL-RAFEE; CRONAN, (2006), a percepção de impunidade está associada à pirataria.

Questão J. *Um executivo corporativo promoveu a vice-presidente um gerente competente, mas muito seu amigo, em detrimento a um gerente melhor qualificado com o qual não tinha relações pessoais.*

No momento da retirada dos questionários, alguns dos respondentes afirmaram que “é melhor ter quem se conhece do seu lado do que um estranho”. Foi o que se confirmou na reunião de

*Focus Group*, e os participantes ainda acrescentaram que “isto faz parte do “*networking*” e que os gerentes não estão preparados para isto, ou seja, aceitar este tipo de atitude.” Sobre rede Giglio, Ryngelblum (2009) discorreram:

A grande convergência sobre o conceito de rede é que ela é relacionamento (BURT, 1976; TICHY; TUSHMAN; FOMBRUN, 1979). Os conceitos de redes estão organizados em dois paradigmas dominantes na literatura internacional: um fundado em preceitos da sociologia e outro em preceitos da economia. A visão social de redes de negócios é defendida por Castells (1999). Conforme o autor, a sociedade atual caracteriza-se por sua estrutura em rede, a qual se repete e se reorganiza nas várias sub-redes, incluindo as de negócios.

Questão F. *O presidente de uma empresa descobriu que seu concorrente fez uma importante descoberta científica e que esta descoberta reduziria os lucros de sua empresa. Com isso, ele contratou um funcionário chave do concorrente com a intenção de descobrir os detalhes desta descoberta.*

Atualmente, numa economia do conhecimento, os recursos físicos e financeiros não constituem vantagens competitivas como os recursos humanos (CRAWFORD, 1994), e por este motivo pode-se perceber que nesta questão não há uma tendência, pois tanto PVA como MVA estão acima dos vinte por cento. Os participantes do *Grupo Focal* foram enfáticos ao afirmarem “que não há problema algum este tipo de contratação”.

Questão I. *Um diretor corporativo descobriu que sua empresa iria desmembrar as ações e distribuir os dividendos. Com esta informação, ele comprou mais ações para vendê-las com um ganho maior após o anúncio.*

Vários respondentes no momento da entrega do questionário disseram que este tipo de procedimento não é comum em microempresas e por este motivo não tinham certeza se a resposta que deram estava correta. Após uma breve explicação do pesquisador do que se tratava a questão eles afirmaram “que se tem a informação deve usá-la”. No resultado da pesquisa pode-se notar que não há uma preocupação com o *compliance* uma vez que “As negociações com uso de informações privilegiadas (*insider trading*) criam oportunidades para que alguns agentes do mercado lucrem em detrimento de outros, levando a uma transferência de riqueza entre os acionistas.” (DE CAMARGOS; ROMEROS 2008) Nem todos os mercados de ações funcionam de forma tão eficiente como deveriam. Em particular, o *insider*

*trading* é uma característica comum de muitos mercados de ações (CLAESSENS; LAEVEN, 2006). Este procedimento no Brasil é crime e é tratado na lei 10.303 de 2001 em seu artigo 27-D que diz:

“Utilizar informação relevante ainda não divulgada ao mercado, de que tenha conhecimento e da qual deva manter sigilo, capaz de propiciar, para si ou para outrem, vantagem indevida, mediante negociação, em nome próprio ou de terceiro, com valores mobiliários: Pena - reclusão, de 1 (um) a 5 (cinco) anos, e multa de até 3 (três) vezes o montante da vantagem ilícita obtida em decorrência do crime” (BRASIL, 2001).

O que pode-se perceber que não há um conhecimento, por parte dos respondentes da existência da lei que regula este tema, tanto é que no *Focus Group* não houve divisão entre os participantes quanto a resposta. Eles disseram “Por princípios seria inaceitável, mas se você não vai prejudicar ninguém, tudo bem. Mesmo que você saiba que alguém vai perder, mas é desconhecido, não tem relação pessoal, fica aceitável”. “Negócio é negócio” completou um dos participantes.

Questão H. *Um presidente de uma empresa notou que ao oferecer presentes de Natal caros para compradores (clientes) poderia comprometê-los. No entanto, ele manteve esta política, pois esta era uma prática comum e, alterá-la, poderia reverter em prejuízo ao seu negócio.*

Foi possível notar, ao retirar os questionários, que esta é uma prática de mercado nas microempresas não causando nenhum constrangimento em responder MVA ou TA. No *Focus Group* notou-se que primeiro pensa-se na empresa. “Se parar com a distribuição de brindes pode causar prejuízo então não há motivo para parar”, segundos os participantes. “Este brinde não é considerado propina, mas uma espécie de facilitação dos negócios, em suma, a questão é se o cliente aceita ou não”. Se a empresa tem implantado o *Compliance* certamente não vai aceitar. Outro participante demonstrou-se consternado com o fato de não poder dar presentes de pouco valor. “Será que são presentinhos que estão acabando com o país?” comentou. Já outro colocou que “quando se recebe um presente pode estar se compromissando com o doador”.

No Brasil não existe uma regulamentação para este procedimento. Então, quando permitido, procura-se utilizar as recomendações da *Procurement Integrity Act* (PIA) na qual o funcionário



pode receber um presente de no máximo U\$ 20 por evento e que o valor total por ano não deve exceder U\$ 50 (FORD, 2008).

### 5.3.3 Questão G

As respostas desta questão mostraram-se muito diferentes das demais questões. Como exemplo pode-se citar que 26% de todas as respostas TA (Totalmente Aceitável) estão na questão G. Isto se tornou um quebra cabeça para o pesquisador, pois poderia ter ocorrido uma falta de clareza na questão, consequência de uma tradução ruim. Um segundo fator seria que não havia conhecimento do assunto por parte dos respondentes. E, finalmente, que de fato eles entenderam e a resposta estava correta. O quadro 17 apresenta a questão G e suas respectivas frequências.

**Quadro 17 – Questão G**

G. Um construtor de rodovias não está de acordo com a situação caótica de licitações e concorrência acirrada. Assim, ele se alia com construtores maiores para viabilizar licitações que fornecem/permitam um lucro justo.	I 25%	PVA 13%	MVA 23%	TA 38%
--	----------	------------	------------	-----------

Fonte: O Autor

O *Focus Group* tem como um dos objetivos ajudar o pesquisador neste quebra cabeça (OLIVEIRA; DE FREITAS, 1988). Durante a reunião, quando questionados pela moderadora se haviam entendido a questão os participante responderam que sim, “tinham entendido e que esta prática é comum, ou seja, juntar-se a concorrentes maiores para vencer a licitação”. Também citaram que “não haveria outra possibilidade para um pequeno que não seja esta”. Um dos participantes disse que “um de seus clientes trabalha com licitações e que lhe informou que ou é isso ou está fora”. ”Não existe licitação correta” afirmou ele.

## 5.4 Análise dos Resultados em Função dos Dados Demográficos versus Compliance

O não *compliance* é deixar de fazer o que dizem as normas e regras, então neste tópico observou-se apenas as respostas TA (Totalmente Aceitável), dentro dos cinco dados demográficos (Idade, Gênero, Cargo, Tamanho da Empresa e Ramo de Atividade) Foram selecionadas todas repostas TA, que são 187, para se perceber quais são os atores que se destacam em cada um dos cinco dados demográficos. Cabe lembrar que apenas a questão B

(meio ambiente) não houve resposta TA. A resposta G foi a com maior frequência na maioria dos quesitos excetuando apenas, Idade maior que 70, Ramo de Atividade Seguros/Finanças e outras. O quadro 18 apresenta cada questão TA com as respectivas quantidades de respostas por quesito dos dados demográficos.

**Quadro 18 – Respostas TA (Totalmente Aceitável)**

Quesitos Demográficos		Questões															
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P
Idade	21-30	1	-	-	1	2	3	11	4	6	3	7	1	1	4	4	2
	31-40	4	-	2	2	2	5	17	5	6	4	2	4	1	2	5	4
	41-50	-	-	1	-	1	2	10	3	2	2	1	-	-	-	4	2
	51-60	-	-	-	1	1	1	6	2	2	-	2	-	2	1	2	2
	61-70	2	-	1	1	1	1	5	-	1	-	2	2	-	1	2	1
	>70	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	1	-	-
Gênero	Masculino	5	-	2	4	6	9	32	8	13	7	9	6	4	6	13	8
	Feminino	2	-	2	1	1	3	17	6	5	2	5	1	-	3	4	3
Cargo	Proprietário	4	-	2	3	4	5	27	5	10	5	9	2	4	5	11	8
	Diretor	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Gerente	2	-	1	1	1	4	5	4	2	3	2	2	-	1	4	1
	Coordenador	1	-	1	1	-	1	6	2	3	1	2	3	-	2	1	2
	Colaborador	-	-	-	-	2	2	10	3	3	-	1	-	-	1	1	-
Tamanho	< 20	7	-	4	5	7	9	38	11	14	8	13	7	4	7	17	10
	20-99	-	-	-	-	-	3	9	2	2	1	1	-	-	2	-	-
	=>100	-	-	-	-	-	-	2	1	2	-	-	-	-	-	-	1
Ramo de Atividade	Indústria_ Fabricação	-	-	-	-	-	6	23	4	6	2	4	4	-	3	3	1
	Construção	-	-	-	-	1	1	2	-	-	1	1	-	-	-	-	-
	Comércio	3	-	1	1	3	2	13	6	4	4	5	-	-	4	7	5
	Serviços	4	-	3	4	3	3	9	4	5	2	3	3	4	2	7	4
	Seguros/Finanças	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	1	-	-	-	-	-
	Logística	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	1
	Utilidade Pública	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Outras	-	-	-	-	-	-	1	-	2	-	-	-	-	-	-	-

Fonte: Dados da pesquisa

Observou-se que no quesito Idade, o grupo formado por pessoas de 31 a 40, teve a maior frequência com 35% (ver tabela 4). Dentre elas, a resposta G foi a que mais se destacou com 35% contra 10% a 22% das demais idades.

**Tabela 4 – Respostas TA (totalmente aceitável) por Idade**

Idade	Nº Abs.	Percentual
21-30	50	27%
31-40	65	35%
41-50	28	15%

51-60	22	12%
61-70	20	11%

Fonte: Dados da Pesquisa

Conforme pode ser visto na tabela 5, no Gênero, os homens superam a mulheres com 71% respostas contra 29%. Logo se pode observar que o homem é mais propenso ao não *compliance*. No entanto não houve respostas TA, assinaladas pelas mulheres, nas questões B, que trata da questão do meio ambiente, e questão M a qual se referia a escolha de um homem como gestor por acreditar que alguns colaboradores não se sentiriam bem sendo liderados por uma mulher.

**Tabela 5 – Respostas TA (totalmente aceitável) por Gênero**

Gênero	Nº Abs.	Percentual
Masculino	132	27%
Feminino	55	35%

Fonte: Dados da Pesquisa

Quanto ao cargo, os Proprietários foram os que mais assinalaram TA com 56% de frequência (ver tabela 6). Vindo encontro com o que dia Fassin *et al* (2011) que dependo da decisão para sobrevivência da empresa o administrador pode tomar caminhos diferentes do da ética o que leva ao não *compliance*.

**Tabela 6 – Respostas TA (totalmente aceitável) por Cargo**

Cargo	Nº Abs.	Percentual
Proprietário	104	56%
Diretor	1	1%
Gerente	33	18%
Coordenador	26	14%
Colaborador	23	12%

Fonte: Dados da Pesquisa

A tabela 7 apresenta o teste, por Tamanho da Empresa, as empresas com menos de vinte funcionários assinalaram a maioria das respostas TA, 86%. Seis vezes a mais que as demais empresas.

**Tabela 7 – Respostas TA (totalmente aceitável) por Tamanho da Empresa**

Tamanho da Empresa	Nº Abs.	Percentual
< 20	161	86%
20-99	20	11%
=>100	6	3%

Fonte: Dados da Pesquisa

Pelo Ramo de Atividade, Serviços, Comércio e Indústria tiveram suas frequências próximas, sendo 32%, 31% e 30% respectivamente. As demais empresas juntas somam 7% (ver tabela 8).

**Tabela 8 – Respostas TA (totalmente aceitável) por Ramo de Atividade**

Ramo de Atividade	Nº Abs.	Percentual
Indústria_ Fabricação	56	30%
Construção	6	3%
Comércio	58	31%
Serviços	60	32%
Seguros/Finanças	2	1%
Logística	2	1%
Utilidade Pública	0	0%
Outras	3	2%

Fonte: Dados da Pesquisa

### 5.5 Comparação desta pesquisa com a de Longenecker *et al* (2006)

Foram comparados dois itens entre esta pesquisa e a pesquisa feita por Longenecker *et al.* (2006). São eles, o índice de ética (ver tabela 2) (que é média das médias de todas as questões) e frequência das respostas (ver tabela 1).

Comparando-se os índices alcançados na pesquisa de Longenecker nas pequenas empresas, que em 1985 foi 2,68, em 1993 foi 2,56 e em 2001 que foi 2,42 (LONGENECKER *et al.*, 2006), pode se observar que nesta pesquisa o índice foi menor, 1,75. A única questão que, se tratada separadamente, teve sua média acima, foi a questão G onde o índice encontrado foi 2,75.

Na comparação da frequência das respostas tomou-se por base a área estudada pela população de pessoal empregado. A quantidade de questionários é a citada por Longenecker *et al.* (2006): “ Cada ano eram enviados dez mil questionários [...]”. Quanto à quantidade de questionários respondidos e seu percentual foram retirados de Longenecker (2006). Com a informação de que foram enviados questionários para todos os estados dos Estados Unidos da América (LONGENECKER *et al.*, 2006) pegou-se toda a massa de pessoal empregado por

ano de cada pesquisa pelo site *Trading Economics*.<sup>19</sup> Já os dados de pessoal empregado desta pesquisa foram retirados do site da Secretaria de Estado do Desenvolvimento Metropolitano<sup>20</sup> das cidades pesquisadas. Na tabela 9 pode ser vista a comparação deste dados.

**Tabela 9 – Comparação Longenecker *et al* (2006) e esta Pesquisa**

	<b>Longenecker <i>et al.</i> 1985</b>	<b>Longenecker <i>et al.</i> 1993</b>	<b>Longenecker <i>et al.</i> 2001</b>	<b>Esta pesquisa 2015</b>
Pessoal empregado	108.000.000	121.500.000	136.000.000	246.699
Questionários	10.000	10.000	10.000	151
Respondidos	2.267	1.875	1.234	129
% Total	0,0021%	0,0015%	0,0009%	0,0523%
% Respondido	22,7%	18,8%	12,3%	85,4%

**Fonte: O Autor**

Embora as quantidades sejam diferentes o tamanho da amostra pode às vezes parecer pequena, mas comparadas a outras com o mesmo objetivo pode ser validada (WRIGHT; ARMSTRONG, 2008).

<sup>19</sup> <http://pt.tradingeconomics.com/united-states/employed-persons> acesso 07/07/2015

<sup>20</sup> <http://www.emplasa.sp.gov.br/emplasa/jundiai/abertura.html> acesso 07/07/2015

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

### 6.1 Validação da escala de Longenecker *et al.* (2006)

Com a aplicação da pesquisa pode-se verificar que a escala pode ser utilizada. Não houve casos de dificuldade de interpretação ou termos diferentes dos utilizados no cotidiano. Em nenhum momento na entrega do questionário ou na reunião do Focus Group foi levantada alguma questão sobre o entendimento das questões. Mesmo porque foi feito o pré-teste que já eliminou os possíveis erros de tradução e adaptação (GUILLEMIN *et al.*, 1993).

O resultado do cálculo do  $\alpha$  de Cronbach que foi 0,779 pode também demonstrar que há uma consistência interna com um grau aceitável de fiabilidade, uma vez que para as ciências sociais e humanas é esperado, um  $\alpha$  médio de 0.70 a 0.82 (MAROCO; GARCIA-MARQUES, 2013). Liberando assim a escala para utilização.

### 6.2 Entendimento do *Compliance*

O resultado desta amostra demonstrou que não existe um conhecimento do *compliance* entre os administradores das MPEs. Em todos os níveis hierárquicos, dos administradores pesquisados, não há entendimento do que se trata o *compliance*. Apenas em empresas que são fornecedoras de empresas que tenham implantado o programa de *Compliance*, são as que sabem o que é o *compliance* nas empresas. Mesmo porque fizeram treinamentos para entendimento de *compliance*.

### 6.3 Práticas do *Compliance*

Por não terem o conhecimento do que é *compliance*, os administradores acabam por não utilizarem as práticas de *compliance*. A exceção é o *compliance* com as leis ambientais não houve resposta TA. E no *Focus Group* foram unânimes em afirmar que este tipo de lei deve ser respeitado. *Compliance* é cumprir as regras internas e externas (MANZI, 2008), no quadro 19 na coluna central mostra exemplos de quais leis ou procedimentos se aplicam ao *compliance* para cada questão. Na coluna da direita tem a sugestão de Assi (2013) de qual item do programa de *compliance* se trata cada questão.

Quadro 19 – Práticas do *Compliance*

Questões	Norma/Lei /Procedimento	Compliance ASSI (2013)
A. Um executivo que ganha R\$ 150.000,00 por ano cobrou cerca de R\$5.000,00 a mais em seu relatório de despesa.	N/A	Conflito de Interesses
B. Para aumentar seus lucros, um Gerente Geral utilizou um processo produtivo que excedia os limites legais de poluição ambiental.	Lei 9605/98 Art. 54º	Meio Ambiente
C. Devido a pressão de sua corretora de valores, um corretor recomendou papéis que nem ele acreditava ser um bom investimento.	Lei 8078	N/A
D. Uma pequena empresa recebeu um quarto de sua receita bruta em dinheiro. O empresário declarou apenas a metade para o imposto de renda a fim de pagar menos impostos.	Lei 9.430	Pagamentos Impróprios
E. Uma empresa pagou R\$350.000 como “consultoria” a um funcionário público de um país estrangeiro. Em troca, o funcionário público prometeu ajuda para a obtenção de um contrato que renderia um lucro de R\$10 bilhões.	Lei 12.843 Art. 5º	Propinas
F. O presidente de uma empresa descobriu que seu concorrente fez uma importante descoberta científica e que esta descoberta reduziria os lucros de sua empresa. Com isso, ele contratou um funcionário chave do concorrente com a intenção de descobrir os detalhes desta descoberta.	Lei 9.279	N/A
G. Um construtor de rodovias não está de acordo com a situação caótica de licitações e concorrência acirrada. Assim, ele se alia com construtores maiores para viabilizar licitações que fornecem/permitam um lucro justo.	Lei 12.843 Art. 5º	N/A
H. Um presidente de uma empresa notou que ao oferecer presentes de Natal caros para compradores (clientes) poderia comprometê-los. No entanto, ele manteve esta política, pois esta era uma prática comum e, alterá-la, poderia reverter em prejuízo ao seu negócio.	<i>Procurement Integrity Act(PIA)</i>	Recebimento de Presentes
I. Um diretor corporativo descobriu que sua empresa iria desmembrar as ações e distribuir os dividendos. Com esta informação, ele comprou mais ações para vendê-las com um ganho maior após o anúncio.	N/A	Informações Privilegiadas
J. Um executivo corporativo promoveu a vice-presidente um gerente competente, mas muito seu amigo, em detrimento a um gerente melhor qualificado com o qual não tinha relações pessoais.	N/A	Discriminação de Oportunidades
K. Um engenheiro descobriu uma falha de projeto em um produto que poderia ser um risco de segurança. Sua empresa se recusou a corrigir a falha. O engenheiro optou por manter-se calado a denunciar esta situação fora da empresa.	Lei 6.514	Segurança no Trabalho
L. Um <i>controller</i> optou por um método legal de relatório financeiro que escondia alguns fatos financeiros embaraçosos, que de outra forma se tornariam de conhecimento público.	CVM 358/02	N/A
M. Um empregador recebeu, para uma posição de supervisor, o currículo de duas pessoas qualificadas. No entanto, escolheu o candidato homem por acreditar que alguns colaboradores não se sentiriam bem sendo liderados por uma mulher.	Lei 9029	Discriminação de Oportunidades
N. Como parte da estratégia de Marketing de um produto, o fornecedor alterou sua cor e o comercializou como “Novo e Melhorado”, mesmo não tendo alterado outras características do	Lei 8078	Relação com a Comunidade

produto.		
O. Um produtor de cigarros lançou uma campanha publicitária desafiando novas evidências pesquisadas pela Secretaria de Saúde no que diz respeito ao prejuízo causado à saúde do fumante.	Lei 8078	Relação com a Comunidade
P. Um proprietário de uma pequena empresa conseguiu, gratuitamente, uma cópia de um programa de computador de um amigo de outra empresa ao invés de pagar R\$500,00 por um programa original, vendido por um revendedor autorizado.	LEI No 10.695, DE 1º DE JULHO DE 2003.	N/A

Fonte: O Autor

O quadro 20 mostra a relação das respostas com as três motivações para o ato não compliance segundo Cialdini e Trost (1998). Também são apresentados os seis princípios psicológicos ligados a estas motivações conforme Cialdini e Trost (1998). Estas informações podem ser integradas e utilizadas para futuras análises.

**Quadro 20 – Análise das questões comparando-as às motivações e princípios psicológicos conforme Cialdini e Trost (1998).**

Questões	Três Motivações (CIALDINI, TROST, 1998)	Seis Princípios Psicológicos (CIALDINI, TROST 1998)
B. Para aumentar seus lucros, um Gerente Geral utilizou um processo produtivo que excedia os limites legais de poluição ambiental.	Reforçar o Poder	Aproveitar as oportunidades que são escassas ou e que nem sempre estão disponíveis.
C. Devido a pressão de sua corretora de valores, um corretor recomendou papéis que nem ele acreditava ser um bom investimento.	Reforçar o Poder	Conforme as diretrizes da autoridade legítima.
A. Um executivo que ganha R\$ 150.000,00 por ano cobrou cerca de R\$5.000,00 a mais em seu relatório de despesa.	Manter Autoafirmação	Conforme as diretrizes da autoridade legítima.
E. Uma empresa pagou R\$350.000 como “consultoria” a um funcionário público de um país estrangeiro. Em troca, o funcionário público prometeu ajuda para a obtenção de um contrato que renderia um lucro de R\$10 bilhões.	Construir e Manter Relacionamento Social	Ser consistente com os compromissos anteriores.
K. Um engenheiro descobriu uma falha de projeto em um produto que poderia ser um risco de segurança. Sua empresa se recusou a corrigir a falha. O engenheiro optou por manter-se calado a denunciar esta situação fora da empresa.	Construir e Manter Relacionamento Social	Conforme as diretrizes da autoridade legítima.
M. Um empregador recebeu, para uma posição de supervisor, o currículo de duas pessoas qualificadas. No entanto, escolheu o candidato homem por acreditar que alguns colaboradores não se sentiriam bem sendo liderados por uma mulher.	Manter Autoafirmação	Conforme as diretrizes da autoridade legítima.
D. Uma pequena empresa recebeu um quarto de sua receita bruta em dinheiro. O empresário declarou apenas a metade para o imposto de renda a fim de pagar menos impostos.	Manter Autoafirmação	Aproveitar as oportunidades que são escassas ou e que nem sempre estão disponíveis.



L. Um <i>controller</i> optou por um método legal de relatório financeiro que escondia alguns fatos financeiros embaraçosos, que de outra forma se tornariam de conhecimento público.	Construir e Manter Relacionamento Social	Conforme as diretrizes da autoridade legítima.
N. Como parte da estratégia de Marketing de um produto, o fornecedor alterou sua cor e o comercializou como “Novo e Melhorado”, mesmo não tendo alterado outras características do produto.	Manter Autoafirmação	Aproveitar as oportunidades que são escassas ou e que nem sempre estão disponíveis.
O. Um produtor de cigarros lançou uma campanha publicitária desafiando novas evidências pesquisadas pela Secretaria de Saúde no que diz respeito ao prejuízo causado à saúde do fumante.	Manter Autoafirmação	Conforme as diretrizes da autoridade legítima.
P. Um proprietário de uma pequena empresa conseguiu, gratuitamente, uma cópia de um programa de computador de um amigo de outra empresa ao invés de pagar R\$500,00 por um programa original, vendido por um revendedor autorizado.	Construir e Manter Relacionamento Social	Seguir o exemplo dos outros.
J. Um executivo corporativo promoveu a vice-presidente um gerente competente, mas muito seu amigo, em detrimento a um gerente melhor qualificado com o qual não tinha relações pessoais.	Manter Autoafirmação	Atender ao pedido daqueles que conhecemos e gostamos.
F. O presidente de uma empresa descobriu que seu concorrente fez uma importante descoberta científica e que esta descoberta reduziria os lucros de sua empresa. Com isso, ele contratou um funcionário chave do concorrente com a intenção de descobrir os detalhes desta descoberta.	Reforçar o Poder	Aproveitar as oportunidades que são escassas ou e que nem sempre estão disponíveis.
I. Um diretor corporativo descobriu que sua empresa iria desmembrar as ações e distribuir os dividendos. Com esta informação, ele comprou mais ações para vendê-las com um ganho maior após o anúncio.	Reforçar o Poder	Conforme as diretrizes da autoridade legítima.
H. Um presidente de uma empresa notou que ao oferecer presentes de Natal caros para compradores (clientes) poderia comprometê-los. No entanto, ele manteve esta política, pois esta era uma prática comum e, alterá-la, poderia reverter em prejuízo ao seu negócio.	Manter Autoafirmação	Retribuir um presente, favor ou serviço.
G. Um construtor de rodovias não está de acordo com a situação caótica de licitações e concorrência acirrada. Assim, ele se alia com construtores maiores para viabilizar licitações que fornecem/permitam um lucro justo.	Reforçar o Poder	Aproveitar as oportunidades que são escassas ou e que nem sempre estão disponíveis.

Fonte: O Autor

#### 6.4 Conflitos entre valores: Pessoais e Empresariais

Pelas informações obtidas na pesquisa (não somente nos resultados, mas também na percepção do pesquisador nas visitas às empresas) e no *Focus Group* pode-se observar que as necessidades das empresas tem maior prioridade do que a prática do *compliance*. Como colocado no Modelo Interacionista para Tomada de Decisões nas Organizações de Trevino (1986) existe uma luta que o administrador trava na tomada de decisão entre os seus valores e os valores empresariais. Esta busca pela aderência entre a ética individual e a coletiva é denominada *compliance* (DOS SANTOS *et al*, 2013). Isto foi observado nas respostas, pois quando não está envolvida a empresa na qual se está ligado, as respostas têm os valores

peçoais (individuais) mais acentuados. No entanto quando o tema está conectado com a rotina da empresa as respostas visam à necessidade das empresas e os valores individuais são superados pelos valores empresariais. Mesmo que eles, os entrevistados, acreditem que aquela questão não atenda o que ele, como pessoa, aceitaria, mas para se manterem no mercado acabam concordando em tomar aquela decisão. Na reunião do *Focus Group*, várias vezes foram utilizadas a seguinte frase “Eu pessoalmente acho errado, mas [...]” terminando a frase com a aceitação da situação ali colocada. Quando da entrega do questionário para o pesquisador também foram observadas várias demonstrações de que o que se acreditava não era o que se praticava. Entre várias colocações feitas pelos entrevistados, algumas se destacaram. São elas:

- a. “A metade das respostas é como eu acredito a outra é profissionalmente.”
- b. “Minhas respostas são o que penso e não a minha prática aqui na empresa.”
- c. “É obvil que é tudo inaceitável, mas no dia a dia a prática vem de encontro com o que está escrito no questionário.”

O quadro 21 é demonstrado o que mais pesou na hora da resposta, os valores pessoais ou empresariais. Esta percepção foi das respostas dadas no *Focus Group*, onde todas as respostas foram discutidas e comentadas.

**Quadro 21 – Conflito entre valores individuais e empresariais na tomada de decisão.**

<b>Questões</b>	<b>Individual/Empresarial</b>
B. Para aumentar seus lucros, um Gerente Geral utilizou um processo produtivo que excedia os limites legais de poluição ambiental.	Individual
C. Devido a pressão de sua corretora de valores, um corretor recomendou papéis que nem ele acreditava ser um bom investimento.	Empresarial
A. Um executivo que ganha R\$ 150.000,00 por ano cobrou cerca de R\$5.000,00 a mais em seu relatório de despesa.	Individual
E. Uma empresa pagou R\$350.000 como “consultoria” a um funcionário público de um país estrangeiro. Em troca, o funcionário público prometeu ajuda para a obtenção de um contrato que renderia um lucro de R\$10 bilhões.	Empresarial
K. Um engenheiro descobriu uma falha de projeto em um produto que poderia ser um risco de segurança. Sua empresa se recusou a corrigir a falha. O engenheiro optou por manter-se calado a denunciar esta situação fora da empresa.	Empresarial
M. Um empregador recebeu, para uma posição de supervisor, o currículo de duas pessoas qualificadas. No entanto, escolheu o candidato homem por acreditar que alguns colaboradores não se sentiriam bem sendo liderados por uma mulher.	Individual

D. Uma pequena empresa recebeu um quarto de sua receita bruta em dinheiro. O empresário declarou apenas a metade para o imposto de renda a fim de pagar menos impostos.	Empresarial
L. Um <i>controller</i> optou por um método legal de relatório financeiro que escondia alguns fatos financeiros embaraçosos, que de outra forma se tornariam de conhecimento público.	Empresarial
N. Como parte da estratégia de Marketing de um produto, o fornecedor alterou sua cor e o comercializou como “Novo e Melhorado”, mesmo não tendo alterado outras características do produto.	Empresarial
O. Um produtor de cigarros lançou uma campanha publicitária desafiando novas evidências pesquisadas pela Secretaria de Saúde no que diz respeito ao prejuízo causado à saúde do fumante.	Empresarial
P. Um proprietário de uma pequena empresa conseguiu, gratuitamente, uma cópia de um programa de computador de um amigo de outra empresa ao invés de pagar R\$500,00 por um programa original, vendido por um revendedor autorizado.	Individual
J. Um executivo corporativo promoveu a vice-presidente um gerente competente, mas muito seu amigo, em detrimento a um gerente melhor qualificado com o qual não tinha relações pessoais.	Individual
F. O presidente de uma empresa descobriu que seu concorrente fez uma importante descoberta científica e que esta descoberta reduziria os lucros de sua empresa. Com isso, ele contratou um funcionário chave do concorrente com a intenção de descobrir os detalhes desta descoberta.	Empresarial
I. Um diretor corporativo descobriu que sua empresa iria desmembrar as ações e distribuir os dividendos. Com esta informação, ele comprou mais ações para vendê-las com um ganho maior após o anúncio.	Individual
H. Um presidente de uma empresa notou que ao oferecer presentes de Natal caros para compradores (clientes) poderia comprometê-los. No entanto, ele manteve esta política, pois esta era uma prática comum e, alterá-la, poderia reverter em prejuízo ao seu negócio.	Empresarial
G. Um construtor de rodovias não está de acordo com a situação caótica de licitações e concorrência acirrada. Assim, ele se alia com construtores maiores para viabilizar licitações que fornecem/permitam um lucro justo.	Empresarial

Fonte o Autor

### 6.5 Contribuições e Novas Oportunidades

Esta pesquisa apresentou que ainda existe uma longa estrada a percorrer com as MPEs no que diz respeito ao *compliance*. O *compliance* não faz parte do dia das MPEs. No entanto a partir dos dados aqui encontrados tem-se uma grande oportunidade de se focar no *compliance* e desenvolver treinamentos apresentando as MPEs como pode se colocar o *compliance* na rotina. Ajudá-las a implantar o *compliance* em suas empresas assim como as empresas maiores veem implantando.

Como apresentado na referencial teórico, pouco se tem comentado na academia sobre este assunto e espera-se que esta pesquisa tenha contribuído para fomentar esta discussão.

Tem ainda um espaço no qual esta pesquisa não conseguiu atingir o qual poderão ser feitas novas pesquisas. Uma pesquisa com maior número de MPEs, identificar de maneira isolada quais dos seguimentos estudados tem mais necessidade de entendimento do compliance seria outra possibilidade de estudo. Também entender o comportamento dos proprietários que demonstrou uma propensão ao não *compliance*. A mulher como gestora nas MPEs no ramo de atividade da indústria. Enfim estas seriam algumas possibilidades de futuras pesquisas que se demonstraram necessárias a partir desta pesquisa.

## REFERÊNCIAS

- ADLER, P.S.; BORYS, B. Two types of bureaucracy: Enabling and coercive. *Administrative Science Quarterly*, Ithaca, v. 41, n. 1, p. 61, 03 1996.
- ADRIAN, T.; SHIN, H. S. Liquidity and leverage. *Journal of financial intermediation*, v. 19, n. 3, p. 418-437, 2010.
- ALMEIDA, M. R.; ROSS, E. S. A visão dos bancos em relação aos micro e pequenos empresários. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, 2000.
- ANDREONI, J.; ERARD, B.; FEINSTEIN, J. Tax compliance. *Journal of Economic Literature*, Nashville, v. 36, n. 2, p. 818-860, 06 1998.
- ARANHA, M. L. D. A. ; MARTINS, M. H. P. *Filosofando: Introdução à filosofia*. São Paulo: Moderna, v. 2, 1993.
- ASSI, M. *Gestão do Compliance e Seus Desafios: Como Implantar Controles Internos, Superar Dificuldades e Manter a Eficiência dos Negócios*. São Paulo: Saint Paul Editora, 2013.
- AUSTRALIA . AS/NZS 3806, Standards Australia, (2006), Compliance Programs., <http://www.standards.com.au>, acessado em 15/12/2014
- BABBIE, E. *The practice of social research*. 4th ed. Belmont, Wadsworth Publ., 1986
- BARNETT, T.; VAICYS, C. The moderating effect of individuals' perceptions of ethical work climate on ethical judgements and behavioral intentions. *Journal of Business Ethics*, Dordrecht, v. 27, n. 4, p. 351-362, 10 2000.
- BARNEY, J.; Hesterly, W.; Clegg, S. R.; Hardy, C., & Nord; W. R. *Handbook of organization studies*. *Handbook of organization studies*, 1996.
- BEATON, D. et al. Guidelines for the process of cross-cultural adaptation of self-report measures. *Spine*, v. 25, n. 24, p. 3186-3191, 2000.
- BERGER, A. N.; UDELL, . F. The economics of small business finance: The roles of private equity and debt markets in the financial growth cycle. *Journal of Banking & Finance*, v. 22, n. 6, p. 613-673, 1998.
- BERGER, A.N.; UDELL, G.F. Small business credit availability and relationship lending: The importance of bank organisational structure. *The Economic Journal*, Oxford, v. 112, n. 477, p. F32-F53, 02 2002.
- BHATTACHARYA, U.; DAOUK, H. The World Price of Insider Trading. *Journal of Finance*, v.57, n.1, p.91-125, 2002.

BHIDE, A.; STEVENSON, H. Why be honest if honesty doesn't pay : business men and women keep their word because they want to, not because honesty pays. Harvard business review, Boston, v. 68, n. 5, p. 121, Sep 1990.

BRAGHIROLI, E. M. et al. Psicologia Geral 9ª ed. revisada e atualizada. Porto Alegre, Editora Vozes, , 1990.

BRASIL. Lei federal 6.514 de 22 de dezembro de 1977. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/Ccivil\\_03/LEIS/L6514.htm](http://www.planalto.gov.br/Ccivil_03/LEIS/L6514.htm) Acesso em: 29/07/2015

BRASIL. Lei federal 8.078 de 11 de setembro de 1990. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L8078.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8078.htm) Acesso em: 29/07/2015

BRASIL. Lei federal 9.029 de 13 de Abril de 1995. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L9029.HTM](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9029.HTM) Acesso em: 29/07/2015

BRASIL. Lei federal 9.279 de 14 de Maio de 1996. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L9279.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9279.htm) Acesso em: 29/07/2015

BRASIL. Lei federal 9.430 de 27 de dezembro de 1996. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L9430compilada.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9430compilada.htm) Acesso em: 29/07/2015

BRASIL. Lei Federal 9605 12 de fevereiro de 1998. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L9605.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9605.htm) Acesso em: 29/07/2015

BRASIL. LEI No 10.303, DE 31 DE OUTUBRO DE 2001. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/LEIS\\_2001/L10303.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LEIS_2001/L10303.htm) acesso em: 27/05/2015

BRASIL. Lei federal 10.965 de 1º de Julho de 2003. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/2003/L10.695.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/2003/L10.695.htm) Acesso em: 29/07/2015

BRASIL. Lei Complementar Nº 123, DE 14 de dezembro de 2006 Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp123.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm) Acesso em: 29/07/2015

BRASIL. Lei Complementar Nº 128, de 19 de dezembro de 2008 Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/LCP/Lcp128.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp128.htm) acesso 13/04/2014

BRASIL. Lei Complementar Nº 139, de 10 de novembro de 2011 Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/Lcp139.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/Lcp139.htm) Acesso em: 29/07/2015

BRASIL. Lei federal 12.846 de 1º de Agosto de 2013. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2013/lei/112846.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/112846.htm) Acesso em: 29/07/2015

BRASIL. Lei Complementar Nº 147, de 07 de agosto de 2014 Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/LCP/Lcp147.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp147.htm) acesso 13/04/2014

BRASIL. Ministério da Fazenda. Receita Federal. Lucro Presumido. 2000. Disponível em: <http://www.receita.fazenda.gov.br/pessoajuridica/dipj/2000/orientacoes/lucropresumido.htm> Acesso em: 29/04/2015

BRASIL.Comissão de Valores Mobiliários . Instrução CVM 358 Disponível em: <http://www.cvm.gov.br/legislacao/inst/inst358.html> Acesso em: 29/07/2015

CACIOPPE, R.; FORSTER, N.; FOX, M. A Survey of Managers' Perceptions of Corporate Ethics and Social Responsibility and Actions that may Affect Companies' Success. *Journal of Business Ethics*, Dordrecht, v. 82, n. 3, p. 681-700, 10 2008.

CASTEL, R. et al. Desigualdade e a questão social. Educ, 2010.

CIALDINI, R. B.; TROST, M. R. Social influence: Social norms, conformity and compliance. 1998.Gilbert, Daniel T. (Ed); Fiske, Susan T. (Ed); Lindzey, Gardner (Ed), (1998). The handbook of social psychology, Vols. 1 and 2 (4th ed.). , (pp. 151-192). New York, NY, US: McGraw-Hill, x, 1085 pp. Disponível em: [http://www.communicationcache.com/uploads/1/0/8/8/10887248/social\\_influence\\_-\\_social\\_norms\\_conformity\\_and\\_compliance\\_1998.pdf](http://www.communicationcache.com/uploads/1/0/8/8/10887248/social_influence_-_social_norms_conformity_and_compliance_1998.pdf) Acesso em: 20/11/2014

CIALDINI, R.B.; GOLDSTEIN, N. J. Social influence: Compliance and conformity. *Annu. Rev. Psychol.*, v. 55, p. 591-621, 2004.

CLAESSENS,S; LAEVEN,L. A Reader in: International Corporate Finance; V.2 Washington. The World Bank. 2006

CLEGG, S. R.; HARDY, C. Introdução: organização e estudos organizacionais. *Handbook de estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, v. 3, p. 135, 1997.

COATES, J. C. The goals and promise of the Sarbanes-Oxley Act. *The Journal of Economic Perspectives*, p. 91-116, 2007.

COIMBRA, M. D. A.; MANZI, V.A. Manual de compliance: preservando a boa governança ea integralidade das organizações. 2010.

COSO. Gerenciamento de Riscos Corporativos- Estrutura Integrada. Sumário Executivo Audibra. 2007 Disponível em: [http://www.coso.org/documents/COSO\\_ERM\\_ExecutiveSummary\\_Portuguese.pdf](http://www.coso.org/documents/COSO_ERM_ExecutiveSummary_Portuguese.pdf) Acesso em 27/12/2014 14:00

COSO.Guidance on Governance and Operational Performance , 2014 Visto em: <http://www.coso.org/governance.htm> Acesso: 15/10/2014 15:10

CRAGG, W.; WOOF, W. The U.S. foreign corrupt practices act: A study of its effectiveness. *Business and Society Review*, 107(1), 98-144 (2002)

CRAVO, T. A.; GOURLAY, A.; BECKER, B. SMEs and regional economic growth in Brazil. *Small Business Economics*, v. 38, n. 2, p. 217-230, 2012.

CRAWFORD, R. Na era do capital humano. São Paulo: Atlas, v. 1004, 1994.

CRESWELL, J. W. Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches. Sage, 2013.

CRONBACH, L. J. Coefficient alpha and the internal structure of tests. *psychometrika*, v. 16, n. 3, p. 297-334, 1951.

CRUVER, B. *Anatomy of greed: the unshredded truth from an Enron insider*, New York, Carrol & Graf.(2002)

DA COSTA BORGERTH, V.M. *SOX: entendendo a Lei Sarbanes-Oxley: um caminho para a informação transparente*. Cengage Learning, 2009.

DA COSTA HERNANDEZ, J.M.; CALDAS, M. P. Resistência à mudança: uma revisão crítica. *RAE*, v. 41, n. 2, p. 31, 2001.

DA SILVA, A. S. R.; DE SATIM, L .A.; SOUZA, M.E.A.; SILVA, R. F; HENRIQUE, M.R. *A lei Sarbanes Oxley e seus efeitos nas transparências para os investidores brasileiros em empresas S/A*. São Paulo, 2007.

DE AZEVEDO SOBRAL, F. J. B. Relação dinâmica entre confiança, competitividade eo processo de tomada de decisão ética em negociação. *RAE-eletrônica*, v. 9, n. 2, 2010.

DE CAMARGOS, M. A.; ROMERO, J. A. R.; BARBOSA, F. V.I. Análise empírica da prática de insider trading em processos de fusões e aquisições recentes na economia brasileira. *REGE Revista de Gestão*, v. 15, n. 4, p. 55-70, 2008.

DE CARVALHO, L. M. *comprar ou piratear: critérios da tomada de decisão do consumidor*.XVI SEMEAD Seminários em Administração 2013.

DE FARIA, J. H . *Ética, moral e democracia: os paradoxos da práxis organizacional*. Curitiba: Universidade Federal do Paraná, 2000.

DE GRAZIA, R. *Clandestine employment: A problem of our times*. V. Tanzi Ed.(1982),

DECHOW, P. M.; SCHRAND, C. M. *Earnings quality*. 2004.

DOS SANTOS, R. A; DE HOYOS GUEVARA, A. J.; AMORIM, M.C. S. *Corrupção nas organizações privadas: análise da percepção moral segundo gênero, idade e grau de instrução*. *Revista de Administração*, v. 48, n. 1, p. 53-66, 2013.

DUARTE, E. N et al. *Aprendizagem Organizacional em unidades de informação: do Grupo Focal à comunidade prática*. *Perspectivas em Ciência da Informação*, v. 13, n. 3, p. 78-95, 2008.

ENGEL, E; HAYES, R. M.; WANG, X. *The Sarbanes–Oxley Act and firms’ going-private decisions*. *Journal of Accounting and Economics*, v. 44, n. 1, p. 116-145, 2007.

ENRIQUEZ, E. *Os desafios éticos nas organizações modernas*. *Revista de Administração de Empresas*, v. 37, n. 2, p. 6-17, 1997.

ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA. *LAW, Public; ACT, An. Be it enacted by the Senate and House of Representatives of the United States of America in Congress assembled, Sarbanes-Oxley Act of 2002*. *Public Law*, v. 107, p. 204, 2002.



FASSIN, Y.; VAN ROSSEM, A.; BUELENS, M. Small-Business Owner-Managers' Perceptions of Business Ethics and CSR-Related Concepts. *Journal of Business Ethics*, Dordrecht, v. 98, n. 3, p. 425-453, 02 2011.

FCPA. A Resource Guide to the U.S. Foreign Corrupt Practices Act. Criminal Division of the U.S. Department of Justice and Enforcement Division of the U.S. Securities and Exchange Commission, 2012

FEBRABAN. Função do Compliance. ABBI 2009 Visto em: [http://www.abbi.com.br/download/funcaoodecompliance\\_09.pdf](http://www.abbi.com.br/download/funcaoodecompliance_09.pdf) Acesso em: 16/12/2014

FERREIRA, L. F. F.; DOS SANTOS, S. A. Mortalidade Precoce: Uma Análise das Micro e Pequenas Empresas de São Paulo. ANAIS: V EGEPE-Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, p. 5-7, 2008.

FERRER-I-CARBONELL, A.; GËRXHANI, K. Financial Satisfaction and (in)formal Sector in a Transition Country. *Social Indicators Research*, Dordrecht, v. 102, n. 2, p. 315-331, 06 2011.

FISHBEIN, M.; AJZEN, I. Belief, attitude, intention and behavior: An introduction to theory and research. 1975.

"Ford, J. N. . "Permitted or Prohibited? Ethical Considerations When Dealing with Government Personnel." *Contract Management*, 48 (6): 36-45. 2008"

FORMENTINI, M.; OLIVEIRA, T. M. Ética e responsabilidade social–Repensando a comunicação empresarial. *Revista Comunicação Organizacional*. Curso de Comunicação Social–Relações Públicas, Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Ijuí. Não paginado, 2003.

FORTE, A. Antecedents of Managers Moral Reasoning. *Journal of Business Ethics*, Dordrecht, v. 51, n. 4, p. 315-347, 06 2004.

FOX, L . Enron : the rise and fall; New York, John Willey and sons.(2003)

GALLÉN, T. Managers and strategic decisions: does the cognitive style matter?. *Journal of Management Development*, v. 25, n. 2, p. 118-133, 2006.

GARCIA, C.; MARTINEZ, Z. L. A comparison of the business environments of two emerging economies. *American Journal of Economics and Business Administration*, 4(1), 59-64. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/1324964650?accountid=34749>, 2012

GIGLIO,E.M; RYNGELBLUM,A.L. Uma, na rede de pirataria e.; de combate, alternativa de estratégia. uma investigação sobre o ator consumidor. *RAM – revista de administração Mackenzie*, v. 10, n. 4 • São Paulo, sp • jul./ago. 2009 .

GILL, A.; BIGER, N. Barriers to small business growth in Canada. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Bradford, v. 19, n. 4, p. 656-668, 2012.

GITAHY, Yuri. Afinal, o que é uma startup. *Acedido em Julho*, v. 15, p. 2014, 2010.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de administração de empresas*, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995a.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de empresas*, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995b.

GUILLEMIM, F; BOMBARDIER C; BAEATON, D. Cross-cultural adaptation of healthrelated quality of life measures: literature review and proposed guidelines. *J Clin Epidemiol*;46:1417–32. 1993

GUPTA, P.P. Management's evaluation of internal controls under Section 404(a) using the

COSO 1992 control framework: Evidence from practice. *International Journal of Disclosure and Governance*, Basingstoke, v. 5, n. 1, p. 48-68, 02 2008.

HABISCH, A. The broken tables of stone: a decalogue approach to corporate compliance practice. *The Journal of Management Development*, Bradford, v. 31, n. 9, p. 912-924, 2012.

HAMBRICK, D.C.; MASON, P.A. Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, Briarcliff Manor, v. 9, n. 2, p. 193, 04 1984.

HOLLAND, J. G.; SKINNER, B. F. *A análise do comportamento*. 1974.

HOOKS, K.L.; KAPLAN, S. E.; SCHULTZ, J.J. Enhancing communication to assist in fraud prevention and detection; Comment: Whistle-blowing as an internal control mechanism: Individual and organizational considerations. *Auditing*, Sarasota, v. 13, n. 2, p. 86, Fall 1994.

HOUAISS, A; VILLAR, M. D.S. *Dicionário Houaiss da língua portuguesa*. 1ª Ed. Rio de Janeiro (2009)

HUFFINGTON, A. *Pigs at the trough: How corporate greed and political corruption are undermining America*. New York, Crown. (2003)

HUNT, S.D.; VITELL, S.J. The General Theory of Marketing Ethics: A Revision and Three Questions. *Journal of Macromarketing*, Boulder, v. 26, n. 2, p. 143-153, 12 2006.

JUNG, C.G. *A natureza da psique*. Petrópolis. Vozes, 2000.

KARJALAINEN, K.; KEMPPAINEN, K.; VAN RAAIJ, E.,M. Non-Compliant Work Behaviour in Purchasing: An Exploration of Reasons Behind Maverick Buying. *Journal of Business Ethics*, Dordrecht, v. 85, n. 2, p. 245-261, 03 2009.

KELMAN, H.C. Compliance, Identification, and Internalization: Three Processes Of Attitude Change. *Journal of Conflict Resolution*, v. 2, n. 1, p. 51-60, 03 1958.

KOEHLER, M. Revisiting a foreign corrupt practices act compliance defense. *Wisconsin Law Review.*, p. 609, 2012 a.

KOEHLER, M. Story of the Foreign Corrupt Practices Act, The. Ohio St. LJ, v. 73, p. 929, 2012b.

LANDSITTEL, D. L.; RITTENBERG, L. E. COSO: Working with the academic community. Accounting Horizons, 24(3), 455-469 2010

LEVITT, A.; DWYER, P. Take on the street: what Wall Street and corporate America don't want you to know. What you can do to fight back. New York, Pantheon Books, 2002

LEWICKI, R. J; SAUNDERS, D. M; BARRY, B. Negotiation. 6. ed. Boston: McGraw-Hill, 2009.

LONGENECKER, J. G. et al. Ethical attitudes in small businesses and large corporations: Theory and empirical findings from a tracking study spanning three decades. Journal of Small Business Management, v. 44, n. 2, p. 167-183, 2006.

LONGMAN. Dictionary of Contemporary English: The living dictionary. P. 313, 316. Harlow, UK. Longman 2003

LOPES, C. E.; ABIB, J. A. D. Teoria da percepção no behaviorismo radical. Psicologia: teoria e pesquisa. ERA. v. 18, n. 2, p. 129-137, 2002.

MALHOTRA, N. K. Marketing research: an applied orientation. New Jersey: Prentice-Hall, 1993.

MANZI, V. A. Compliance no Brasil: consolidação e perspectivas. Saint Paul Editora, 2008.

MARCOUILLER, D.; DE CASTILLA, V. R.; WOODRUFF, C. Formal measures of the informal-sector wage gap in Mexico, El Salvador, and Peru. Economic Development and Cultural Change, 45, 367. 1997.

MARK, G; KOBZA, A; GONZALEZ, V. Do four eyes see better than two? Collaborative versus individual discovery in data visualization systems. In: Information Visualisation, 2002. Proceedings. Sixth International Conference on. IEEE, 2002. p. 249-255.

MAROCO, J.; GARCIA-MARQUES, T. Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas?. Laboratório de Psicologia, v. 4, n. 1, p. 65-90, 2013.

MARQUES, C. A Gestão e os Gestores. Texto de apoio da unidade curricular de Introdução à Gestão da licenciatura em Gestão, Universidade de Évora, 2012.

McNALLY, J. S. The 2013 COSO Framework & SOX Compliance 2013 Disponível em: [http://www.coso.org/documents/COSO%20McNallyTransition%20Article-Final%20COSO%20Version%20Proof\\_5-31-13.pdf](http://www.coso.org/documents/COSO%20McNallyTransition%20Article-Final%20COSO%20Version%20Proof_5-31-13.pdf) Acesso: 12/12/2014 21:00 .

MERCOSUL. Propostas de Políticas de Apoio às Micro, Pequenas e Médias Empresas do Mercosul (1993)

Disponível em: <http://www.mercosul.gov.br/normativa/resolucao/1993/mercosul-gmc-res-nb0-90-93/anexo> Acesso em 28/01/2015 10:25"

MICHAELIS. Dicionário On Line. <http://michaelis.uol.com.br/> acesso em 01/05/2014

MINAYO, MC. S.; SANCHES, O. Quantitativo-qualitativo: oposição ou complementaridade. *Cadernos de saúde pública*, v. 9, n. 3, p. 239-262, 1993.

MORGAN, C. T. *Introdução a Psicologia*. São Paulo. McGraw-Hill do Brasil.1977.

MORGAN, David L. *Focus groups as qualitative research*. Sage, 1997.

MURNIGHAN, K; BABCOCK, L; THOMPSON, L; PITTUTLA, M. The information dilemma in negotiations: effects of experience, incentives, and integrative potential. *International Journal of Conflict Management*, v. 10, n. 4, p. 313-339, 1999.

NAGY, Donna M. Playing peekaboo with Constitutional law: The PCAOB and its public/private status. *Notre Dame L. Rev.*, v. 80, p. 975, 2004.

NEWTON, A. *The handbook of compliance:making ethics work in financial services*. Mind into Matter, 2002.

OLIVEIRA, M; DE FREITAS, H. Focus group—pesquisa qualitativa: resgatando a teoria, instrumentalizando o seu planejamento. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, v. 33, n. 3, 1998.

PATTON, M. Q. *How to use qualitative methods in evaluation*. Sage, (1987). Disponível em:[http://books.google.com.br/books?hl=ptBR&lr=&id=shxPj6FxFxQSoC&oi=fnd&pg=PA5&dq=Quinn+Patton,+1986&ots=gSIPh\\_DseQ&sig=iZI8Gi8IpQ0olmSTI1x\\_OVCZZ4o#v=onepage&q=Quinn%20Patton%2C%201986&f=false](http://books.google.com.br/books?hl=ptBR&lr=&id=shxPj6FxFxQSoC&oi=fnd&pg=PA5&dq=Quinn+Patton,+1986&ots=gSIPh_DseQ&sig=iZI8Gi8IpQ0olmSTI1x_OVCZZ4o#v=onepage&q=Quinn%20Patton%2C%201986&f=false) Acesso em: 28/11/2014 10h30min

PAULO, E. *Manipulação das informações contábeis: uma análise teórica e empírica sobre os modelos operacionais de detecção de gerenciamento de resultados*. 2007. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

PINES,D., *Amending the Foreign Corrupt Practices Act to Include a Private Right of Action*, 82 *Cal. L. Rev.* 185 (1994).

PINTO, R.S. *O discurso da conduta e a prática da ética nas relações de trabalho*. 2004. Dissertação de mestrado universidade federal do PARANÁ

POÇAS, C. E. D. C. *Corporate governance: a composição e o estatuto remuneratório do órgão de administração*, PDF Disponível em: <http://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/12051/1/Tese%20de%20Disserta%C3%A7%C3%A3o%20de%20Mestrado%20Carlos%20Po%C3%A7as.pdf>. 2012.

POPPER, M.; DRUYAN, N. Cultural prototypes? Or leaders' behaviors? A study on workers' perceptions of leadership in an electronics industry. *Journal of Managerial Psychology*, Bradford, v. 16, n. 7, p. 549-558, 2001.

RENOOY, P. H. *The informal economy: Meaning, measurement and social significance*. Amsterdam: Netherlands Geographical Studies.(1990).

- REVELL, J. "CEO Pensions: the latest way to hide millions", *Fortune*, 14 avil, p 68. (2003)
- RÉVILLION, A. S. P. A utilização de pesquisas exploratórias na área de marketing. *Revista Interdisciplinar de Marketing*, v. 2, n. 2, p. 21-37, 2015.
- RICOEUR, Paul. > o> si-mesmo como um outro. 1991.
- RIVERS, C; LYTLE, A. L. Lying, cheating Foreigners! Negotiation ethics across cultures. *International Negotiation*, v. 12, n. 1, p. 1-28, 2007.
- ROBBINS, S. P.; COULTER, M. K. *Organisations and Behaviour*. Pearson Custom Pub., 2009.
- SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill, 1991.
- SANTOS, J. V. T. A construção da viagem inversa. *Cadernos de Sociologia, ensaio sobre a investigação nas ciências sociais*, Porto Alegre, v. 3, n. 3, p. 55-88, jan./jul. 1991.
- SÃO PAULO. Secretaria de Estado do Desenvolvimento Metropolitano. EMPLASA: Aglomeração Urbana de Jundiá, 2011. Visto em: <http://www.emplasa.sp.gov.br/emplasa/jundiai/abertura.html> acesso em 10/05/2014
- SEBRAE, Anuário do trabalho na micro e pequena empresa: 2013. 6. ed– Brasília, DF; DIEESE, 2013.
- SEBRAE. O Financiamento dos Pequenos Negócios no Brasil. 2014
- SEBRAE. Perfil Econômico Municipal- 2012b. Disponível em <http://www.sebraesp.com.br/index.php/238-uncategorised/institucional/pesquisas-sobre-micro-e-pequenas-empresas-paulistas/estudos-regionais/10193-perfil-economico-municipal> Acesso em :28/07/2015 às 11h17min.
- SEBRAE. Sistema SEBRAE Direcionamento Estratégico 2013 – 2022. 2012a Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Direcionamento%20Estrategico%202022.pdf> Acesso em: 28/01/2015 12:07
- SELIGMAN, J. *The transformation of Wall Street: a history of the Securities and Exchange Commission and modern corporate finance*. Boston: Houghton Mifflin, 1982.
- SIMMONS, B. A. . Compliance with international agreements. *Annual Review of Political Science*, 1(1), 75-93 1998.
- SKINNER, B.F. *Cognitive Science and Behaviourism*. *The British journal of psychology*, v. 76, n. 3, p. 291-301, 08 1985.
- SLIGO, F.; STIRTON, N. Does hindsight bias change perceptions of business ethics? *Journal of Business Ethics*, Dordrecht, v. 17, n. 2, p. 111-124, 01 1998.
- SROUR, H. R. *Poder, cultura e ética nas organizações*. 3ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STANSBURY, J.; BARRY, B. Ethics Programs and the Paradox Of Control. *Business Ethics Quarterly*, Chicago, v. 17, n. 2, p. 239-261, 04 2007.

STEPHEN, F.; URBANO, D.; VAN HEMMEN, S. The responsiveness of entrepreneurs to working time regulations. *Small Business Economics*, Dordrecht, v. 32, n. 3, p. 259-276, 03 2009.

STICLITZ, J.E; Os exulberantes anos 90:uma nova interpretação da década mais próspera da história; São Paulo: Companhia das Letras - 2003

TACHIZAWA, T.; FARIA, M. D. S. Criação de novos negócios: gestão de micro e pequenas empresas. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007

TREVINO, L. K. "Ethical Decision Making in Organizations: A Person-Situation Interactionist Model," *Academy of Management Review*, 11, 601-617 (1986).

TREVINO, L.K.; YOUNGBLOOD, S.A. Bad Apples in Bad Barrels: A Causal Analysis of Ethical Decision-Making Behavior.*Journal of Applied Psychology*, Washington, v. 75, n. 4, p. 378, 08 1990.

TREVINO, L.K; BROWN, M; HARTMAN, L. P. A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite. *Human relations*, v. 56, n. 1, p. 5-37, 2003.

TRIPODI, T.; FELLIN, P.; MEYER, H. Análise da pesquisa social. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1975.

USEEM, J. Have they no shame? *Fortune*, 14 abril, pp. 56-64 2003.

VIDAL, R. M. A Inserção de Micro, Pequenas e Médias Empresas no Processo Negociador do MERCOSUL. Fundação Alexandre Gusmão, Brasília. 2011.

VOLKEMA, R. J; FLECK, D; HOFMEISTER-TOTH, A. Ethicality in negotiation: an analysis of attitudes, intentions and outcomes. *International Negotiation*, v. 9, n. 2, p. 315-339, 2004.

VOLPE, R.P.; SCHENCK, N.A. Small Business Lending Environment in Emerging Economies: A Comparison Of Brazil And Russia. *Journal of International Business Research*, Arden, v. 7, n. 2, p. 13-30, 2008.

WALSH, K. Understanding Taxpayer Behaviour - New Opportunities for Tax Administration. *The Economic and Social Review*, Dublin, v. 43, n. 3, p. 451-475, Autumn 2012.

WANKE,P.;MAGALHÃES, A. Logística para Micro e Pequenas Empresas, São Paulo, Editora Atlas, 2012

WATKINS, S.; SWARTZ, M . Power failure: the inside story of the collapse of Enron, Ny, Doubleday,2003.

WEAVER, G.R.; TREVINO, L.T.; COCHRAN, P.L. Corporate ethics practices in the mid-1990's: An empirical study of the Fortune 1000. *Journal of Business Ethics*, Dordrecht, v. 18, n. 3, p. 283-294, 02 1999.

WEBER, M. *A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo*, tradução de M. Irene e Tamás Szmrecsányi, 11ª. edição, São Paulo, Livraria Pioneira Editora, 1905.

WERNKE, R.; LEMBECK, M. Análise de rentabilidade dos segmentos de mercado de empresa distribuidora de mercadorias. *Revista Contabilidade & Finanças*, v. 15, n. 35, p. 68-83, 2004.

WILLIAMSON, O. E. *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: The Free Press 1985.

WILLIS. H. P. The Federal Reserve Banks. *The Academy of Political Science. Proceedings of the Academy of Political Science in the City of New York*, Vol. 4, No. 1, Banking and Currency in the United States, pp. 92-100, 1913.

WORLD BANK GROUP. *Doing Business: Economy Rankings*, 2014. Disponível em: <http://www.doingbusiness.org/rankings> Acesso em: 15/03/2014

WRIGHT, M. J., ARMSTRONG, S. The Ombudsman: Verification of Citations: Faulty Towers of Knowledge? *Interfaces*. v.38, n.2, p.125-139, Mar. 2008.

YIN, R. K. *Qualitative research from start to finish*. Guilford Press, 2010.

YOUNG O.R. . *Compliance and Public Authority*. Baltimore: Johns Hopkins Univ. Press. 172 pp.(1979)

ZICA, R. M. F.; MARTINS, H. C. Sistema de garantia de crédito para micro e pequenas empresas no Brasil: proposta de um modelo. *Revista de Administração Pública*, v. 42, n. 1, p. 181-204, 2008.

**ANEXOS**

ANEXO A	Escala Longenecker <i>et al</i> (2006) .....	i
ANEXO B	Processo de tradução para o português da escala de Longenecker <i>et al</i> (2006) .....	iii
ANEXO C	Comentários dos mestrandos da FACCAMP para o pré-teste da Escala .....	vii
ANEXO D	Tradução da escala para o inglês .....	x
ANEXO E	Questionário da pesquisa .....	xii
ANEXO F	Convite e apresentação do <i>Focus Group</i> .....	xiv



**ANEXO A - Escala Longenecker *et al* (2006)****Appendix 1  
Ethical Vignettes Used in Survey**

---

- A. An executive earning \$50,000 a year padded his expense account by about \$1,500 a year.
- B. In order to increase profits, a general manager used a production process which exceeded legal limits for environmental pollution.
- C. Because of pressure from his brokerage firm, a stockbroker recommended a type of bond which he did not consider a good investment.
- D. A small business received one-fourth of its gross revenue in the form of cash. The owner reported only one-half of the cash receipts for income tax purposes.
- E. A company paid a \$350,000 “consulting” fee to an official of a foreign country. In return, the official promised assistance in obtaining a contract which should produce \$10 million profit for the contracting company.
- F. A company president found that a competitor had made an important scientific discovery, which would sharply reduce the profits of his own company. He then hired a key employee of the competitor in an attempt to learn the details of the discovery.
- G. A highway building contractor deplored the chaotic bidding situation and cutthroat competition. He, therefore, reached an understanding with other major contractors to permit bidding which would provide a reasonable profit.
- H. A company president recognized that sending expensive Christmas gifts to purchasing agents might compromise their positions. However, he continued the policy since it was common practice and changing it might result in loss of business.
- I. A corporate director learned that his company intended to announce a stock split and increase its dividend. On the basis of this information, he bought additional shares and sold them at a gain following the announcement.
- J. A corporate executive promoted a loyal friend and competent manager to the position of divisional vice president in preference to a better qualified manager with whom he had no close ties.
- K. An engineer discovered what he perceived to be a product design flaw which constituted a safety hazard. His company declined to correct the flaw. The engineer decided to keep quiet, rather than taking his complaint outside the company.
- L. A controller selected a legal method of financial reporting which concealed some embarrassing financial facts, which would otherwise become public knowledge.

- M. An employer received applications for a supervisor's position from two equally qualified applicants but hired the male applicant because he thought that some employees might resent being supervised by a female.
  - N. As part of the marketing strategy for a product, the producer changed its color and marketed it as "new and improved," even though its other characteristics were unchanged.
  - O. A cigarette manufacturer launched a publicity campaign challenging new evidence from the Surgeon General's office that cigarette smoking is harmful to the smoker's health.
  - P. An owner of a small firm obtained a free copy of a copyrighted computer software program from a business friend rather than spending \$500 to obtain his own program from the software dealer.
-

## ANEXO B - Processo de tradução para o português da escala de Longenecker *et al* (2006)

**De:** Donizete Terra [donizete.terra@gmail.com]  
**Enviado em:** segunda-feira, 7 de julho de 2014 19:50  
**Para:** 'eliane.pires.bianchi@terra.com.br'  
**Assunto:** Tradução  
**Anexos:** Tradução.docx

Boa Tarde, Prof. Dra. Eliane

Traduzi o questionário (está em amarelo).  
 Gostaria da sua opinião: Será que cabe para os empresários das MPes?

Desde já agradeço.

Saudações / Best regards / Freundliche Grüße

Donizete Terra

Mobile +55 11 9 8510 6860

[donizete.terra@gmail.com](mailto:donizete.terra@gmail.com)

A. An executive earning \$50,000 a year padded his expense account by about \$1,500 a year.

Um executivo teve um ganho anual de \$ 50.000,00 e omitiu em sua declaração em torno de \$ 1.500,00

B. In order to increase profits, a general manager used a production process which exceeded legal limits for environmental pollution.

Para aumentar seus lucros um Gerente Geral utilizou excessivamente um processo produtivo que ultrapassou os limites legais de poluição ambiental

C. Because of pressure from his brokerage firm, a stockbroker recommended a type of Bond which he did not consider a good investment.

Devido a pressão da empresas de corretora de ações, um corretor recomendou papéis que nem ele acreditava ser um bom investimento.

D. A small business received one-fourth of its gross revenue in the form of cash. The owner reported only one-half of the cash receipts for income tax purposes.

Uma pequena empresa recebeu um quarto de sua receita bruta em dinheiro. O empresário declarou apenas a metade para o imposto de renda a fim de pagar menos impostos.

E. A company paid a \$350,000 "consulting" fee to an official of a foreign country. In return, the official promised assistance in obtaining a contract which should produce \$10 million profit for the contracting company.

Uma empresa pagou \$350.000 como "consultoria" a um funcionário público de um determinado país estrangeiro. Em troca o funcionário público o ajudaria ganhar um contrato em seu país que renderia um lucro de \$10 bilhões.

F. A company president found that a competitor had made an important scientific discovery, which would sharply reduce the profits of his own company. He then hired a key employee of the competitor in an attempt to learn the details of the discovery.

O presidente de uma empresa descobriu que seu concorrente fez uma importante descoberta científica e com esta descoberta os lucros de sua empresa reduziriam. Então ele contratou um funcionário chave do concorrente com a intenção de descobrir os detalhes desta descoberta.

G. A highway building contractor deplored the chaotic bidding situation and cutthroat competition. He, therefore, reached an understanding with other major contractors to permit bidding which would provide a reasonable profit.

Um construtor de rodovias não está de acordo com a licitação caótica e concorrência acirrada. Alia-se a outros grandes construtores para alterar a licitação de forma que tenham um lucro melhor.

H. A company president recognized that sending expensive Christmas gifts to purchasing agents might compromise their positions. However, he continued the policy since it was common practice and changing it might result in loss of business.

Um presidente de uma empresa notou que ao oferecer presentes de Natal caros para compradores(clientes) a empresa poderia ser comprometida. No entanto, manteve esta política, pois havia o risco de ter perdas em seus resultados .

I. A corporate director learned that his company intended to announce a stock split and increase its dividend. On the basis of this information, he bought additional shares and sold them at a gain following the announcement.

Um diretor de corporação descobriu que a empresa dele iria vender as ações e distribuir os dividendos. Com esta informação comprou mais ações para vender após o anúncio tendo assim um ganho maior.

J. A corporate executive promoted a loyal friend and competent manager to the position of divisional vice president in preference to a better qualified manager with whom he had no close ties.

Um executivo promoveu a vice-presidente um amigo não dando preferência a um ótimo e qualificado gerente com o qual não tinha amizade.

K. An engineer discovered what he perceived to be a product design flaw which constituted a safety hazard. His company declined to correct the flaw. The engineer decided to keep quiet, rather than taking his complaint outside the company.

Um engenheiro descobriu que havia uma falha no produto que poderia ser um perigo de segurança. A empresa recusou alterar o projeto. O engenheiro preferiu manter-se calado a denunciar esta situação para órgãos competentes.

L. A controller selected a legal method of financial reporting which concealed some embarrassing financial facts, which would otherwise become public knowledge.

Um controler utilizou um método legal em seu *report* que escondia algumas situações financeiras irregulares que, caso este processo não fosse utilizado, seriam reveladas.

M. An employer received applications for a supervisor's position from two equally qualified applicants but hired the male applicant because he thought that some employees might resent being supervised by a female.

Um empregador recebeu, para uma posição de supervisor, duas candidaturas iguais. No entanto escolheu o candidato masculino por acreditar que alguns colaboradores não se sentiriam bem sendo liderados por uma mulher.

N. As part of the marketing strategy for a product, the producer changed its color and marketed it as "new and improved," even though its other characteristics were unchanged.

Como parte da estratégia de Marketing de um produto, o fornecedor alterou a cor do produto e comercializou como "Novo e Melhorado", mesmo não tendo alterado outras características do produto.

O. A cigarette manufacturer launched a publicity campaign challenging new evidence from the Surgeon General's office that cigarette smoking is harmful to the smoker's health.

Lançou uma campanha publicitária desafiando a Secretaria de Saúde no que diz respeito as novas evidências dos prejuízos causados ao fumante

P. An owner of a small firm obtained a free copy of a copyrighted computer software program from a business friend rather than spending \$500 to obtain his own program from the software dealer

Um proprietário de uma pequena empresa adquiriu gratuitamente uma cópia de um programa de computador de um amigo de negócio ao invés de pagar \$500 por um programa original de um revendedor autorizado.

**De:** "Eliane Bianchi" [eliane.pires.bianchi@terra.com.br]  
**Enviado em:** sexta-feira, 11 de julho de 2014 15:02  
**Para:** donizete.terra@gmail.com  
**Assunto:** Sobre a sua escala  
**Anexos:** tradução escala do Donizete.docx

Olá Donizete,

Li sua escala traduzida e tenho comentários:

- primeiro eu deu um pente fino na tradução. Adicionei uma liha com letras vermelhas com a minha versão da tradução. Sinta-se à vontade em aceitá-la ou não (anexa).

- se o seu objetivo é analisar o comportamento dos profissionais de MPE sobre compliance, eu acho que o questionário é pertinente porque em nenhum momento ele expoe o respondente. Na verdade o respondente responde sua percepção sobre aquele fato/situação projetado em outro ambiente/situação. Na dissertação, é preciso explicar isso com relação a escala e ressaltar também o foco na definição de objetivo!

Eliane

A. An executive earning \$50,000 a year padded his expense account by about \$1,500 a year.

Um executivo teve um ganho anual de \$ 50.000,00 e omitiu em sua declaração em torno de \$ 1.500,00

Um executivo que ganha R\$ 50.000,00 por ano cobrou cerca de R\$1500,00 a mais em seu relatório de despesa.

B. In order to increase profits, a general manager used a production process which exceeded legal limits for environmental pollution.

Para aumentar seus lucros um Gerente Geral utilizou excessivamente um processo produtivo que ultrapassou os limites legais de poluição ambiental

Para aumentar seus lucros, um Gerente Geral utilizou um processo produtivo que excedia os limites legais de poluição ambiental

C. Because of pressure from his brokerage firm, a stockbroker recommended a type of Bond which he did not consider a good investment.

Devido a pressão da empresas de corretora de ações, um corretor recomendou papéis que nem ele acreditava ser um bom investimento.

Devido a pressão de sua corretora de valores, um corretor recomendou papéis que nem ele acreditava ser um bom investimento.

D. A small business received one-fourth of its gross revenue in the form of cash. The owner reported only one-half of the cash receipts for income tax purposes.

Uma pequena empresa recebeu um quarto de sua receita bruta em dinheiro. O empresário declarou apenas a metade para o imposto de renda a fim de pagar menos impostos.

E. A company paid a \$350,000 "consulting" fee to an official of a foreign country. In return, the official promised assistance in obtaining a contract which should produce \$10 million profit for the contracting company.

Uma empresa pagou R\$350.000 como "consultoria" a um funcionário público de um determinado país estrangeiro. Em troca o funcionário o ajudaria ganhar um contrato em seu país que renderia um lucro de \$10 bilhões.

Uma empresa pagou R\$350.000 como "consultoria" a um funcionário público de um país estrangeiro. Em troca, o funcionário público prometeu ajuda para a obtenção de um contrato que renderia um lucro de R\$10 bilhões.

F. A company president found that a competitor had made an important scientific discovery, which would sharply reduce the profits of his own company. He then hired a key employee of the competitor in an attempt to learn the details of the discovery.

O presidente de uma empresa descobriu que seu concorrente fez uma importante descoberta científica e com esta descoberta os lucros de sua empresa reduziriam. Então ele contratou um funcionário chave do concorrente com a intenção de descobrir os detalhes desta descoberta.

O presidente de uma empresa descobriu que seu concorrente fez uma importante descoberta científica e que esta descoberta reduziria os lucros de sua empresa. Com isso, ele contratou um funcionário chave do concorrente com a intenção de descobrir os detalhes desta descoberta.

G. A highway building contractor deplored the chaotic bidding situation and cutthroat competition. He, therefore, reached an understanding with other major contractors to permit bidding which would provide a reasonable profit.

Um construtor de rodovias não está de acordo com a licitação caótica e concorrência acirrada. Alia-se a outros grandes construtores para alterar a licitação de forma que tenham um lucro melhor.

Um construtor de rodovias não está de acordo com a situação caótica de licitações e concorrência acirrada. Assim, ele se alia com construtores maiores para viabilizar licitações que fornecem/permitam um lucro justo.

H. A company president recognized that sending expensive Christmas gifts to purchasing agents might compromise their positions. However, he continued the policy since it was common practice and changing it might result in loss of business.

Um presidente de uma empresa notou que ao oferecer presentes de Natal caros para compradores(clientes) a empresa poderia ser comprometida. No entanto, manteve este política, pois havia o risco de ter perdas em seus resultados.

Um presidente de uma empresa notou que ao oferecer presentes de Natal caros para compradores(clientes) poderia comprometé-los. No entanto, ele manteve este política, pois esta era uma prática comum e, alterá-la, poderia reverter em prejuízo ao seu negócio.

I. A corporate director learned that his company intended to announce a stock split and increase its dividend. On the basis of this information, he bought additional shares and sold them at a gain following the announcement.

Um diretor de corporação descobriu que a empresa dele iria vender as ações e distribuir os dividendos. Com esta informação comprou mais ações para vender após o anúncio tendo assim um ganho maior.

Um diretor corporativo descobriu que sua empresa iria desmembrar as ações e distribuir os dividendos. Com esta informação, ele comprou mais ações para vendê-las com um ganho maior após o anúncio.

J. A corporate executive promoted a loyal friend and competent manager to the position of divisional vice president in preference to a better qualified manager with whom he had no close ties.

Um executivo promoveu a vice-presidente um amigo não dando preferência a um ótimo e qualificado gerente com o qual não tinha amizade.

Um executivo corporativo promoveu a vice-presidente um gerente competente, mas muito seu amigo, em detrimento a um gerente melhor qualificado com o qual não tinha relações pessoais.

K. An engineer discovered what he perceived to be a product design flaw which constituted a safety hazard. His company declined to correct the flaw. The engineer decided to keep quiet, rather than taking his complaint outside the company.

Um engenheiro descobriu que havia uma falha no produto que poderia ser um perigo de segurança. A empresa recusou alterar o projeto. O engenheiro preferiu manter-se calado a denunciar esta situação para órgãos competentes.

Um engenheiro descobriu uma falha de projeto em um produto que poderia ser um risco de segurança. Sua empresa se recusou a corrigir a falha. O engenheiro optou por manter-se calado a denunciar esta situação fora da empresa.

L. A controller selected a legal method of financial reporting which concealed some embarrassing financial facts, which would otherwise become public knowledge.

Um controler utilizou um método legal em seu *report* que escondia algumas situações financeiras irregulares que, caso este processo não fosse utilizado, seriam reveladas.

Um controller optou um método legal de relatório financeiro que escondia alguns fatos financeiros embaraçosos, que de outra forma se tornariam de conhecimento público.

M. An employer received applications for a supervisor's position from two equally qualified applicants but hired the male applicant because he thought that some employees might resent being supervised by a female.

Um empregador recebeu, para uma posição de supervisor, duas candidaturas iguais. No entanto escolheu o candidato masculino por acreditar que alguns colaboradores não se sentiriam bem sendo liderados por uma mulher.

Um empregador recebeu, para uma posição de supervisor, o currículo de duas pessoas qualificadas. No entanto, escolheu o candidato homem por acreditar que alguns colaboradores não se sentiriam bem sendo liderados por uma mulher.

N. As part of the marketing strategy for a product, the producer changed its color and marketed it as "new and improved," even though its other characteristics were unchanged.

Como parte da estratégia de Marketing de um produto, o fornecedor alterou a cor do produto e comercializou como "Novo e Melhorado", mesmo não tendo alterado outras características do produto.

Como parte da estratégia de Marketing de um produto, o fornecedor alterou sua cor e o comercializou como "Novo e Melhorado", mesmo não tendo alterado outras características do produto.

O. A cigarette manufacturer launched a publicity campaign challenging new evidence from the Surgeon General's office that cigarette smoking is harmful to the smoker's health.

Lançou uma campanha publicitária desafiando a Secretaria de Saúde no que diz respeito as novas evidências dos prejuízos causados ao fumante

Um produtor de cigarros lançou uma campanha publicitária desafiando novas evidências pesquisadas pela Secretaria de Saúde no que diz respeito ao prejuízo causado à saúde do fumante

P. An owner of a small firm obtained a free copy of a copyrighted computer software program from a business friend rather than spending \$500 to obtain his own program from the software dealer

Um proprietário de uma pequena empresa adquiriu gratuitamente uma cópia de um programa de computador de um amigo de negócio ao invés de pagar \$500 por um programa original de um revendedor autorizado.

Um proprietário de uma pequena empresa conseguiu, gratuitamente, uma cópia de um programa de computador de um amigo de outra empresa ao invés de pagar R\$500,00 por um programa original, vendido por um revendedor autorizado.

## ANEXO C - Comentários dos mestrandos da FACCAMP para o pré-teste da escala<sup>21</sup>

<p>Na frase abaixo, acho que precisa colocar a palavra por: Um controller optou por um...</p> <p>Agora, quanto a escala de respostas, tenho dificuldade de compreender o que é: Não Concordo Parcialmente. Não consegui entender o significado do termo (apesar de ter utilizado nas respostas).</p> <p>Fiquei pensando em outra escala: não concordo, concordo parcialmente, concordo, concordo integralmente. (na minha opinião parece mais fácil).</p>
<p>Nesse contexto posso dizer que mesmo eu tendo respondido o questionário alegando aversão a diversos atos que talvez sejam considerados antiéticos ( não conheço sua pesquisa) em meu cotidiano já me flagrei diversas vezes realizando a venda "casada" para atingir metas (maldição de bancários), dessa maneira meu questionário pode ser um tanto quanto contraditório em relação aos meus atos.</p>
<p>Se fosse pensar eu responderia não concordo pra tudo, mas me coloquei numa situação real que as vezes mesmo não concordando a gente vê acontecendo...</p>
<p>Existem 4 questões que gostaria de comentar.</p> <p>m) minha filha mais velha (Samanta) viveu algo bem parecido, participou do processo seletivo por duas vezes na mesma empresa, na primeira vez, ela era a melhor qualificada, então preferiram abrir novo processo e permitiram que ela participasse, não encontraram pessoa com o perfil que desejavam...prorrogaram por 2 semanas segurando-a na esperança de contratação. No final informaram que a vaga fora preenchida. Minha filha do meio (Luiza) estava no RH da empresa. Embora não fizesse parte do recrutamento, ficou sabendo que não chamaram a Samanta, mesmo sendo muito bem qualificada por que desejariam um homem para o cargo, que isso era normal e direito da empresa ao traçar o perfil desejado para vaga. Isso pq, outra moça que fora demitida, paquerava os clientes.</p> <p>Mas uma vez a questão quem esta certo ou errado...digo que é o sistema...pq julgar minha filha, só pq é mulher?</p> <p>na questão K) não ficou claro se o engenheiro pediu demissão e se calou, ou se manteve na empresa e foi conivente.</p> <p>na alternativa G) entendo que foi uma estratégia, agora você estende que pelo fato dele ser pequeno é irregular se aliar aos maiores para ter um lucro justo? Penso que essa alternativa ficou meio destoante das demais. A não ser que tenha feito de propósito.</p> <p>na alternativa j) penso que o cargo de vice presidente não ficou bem caracterizado uma proteção, afinal ser vice presidente de uma empresa, onde o dono é o presidente,que faz-se necessário uma pessoa</p>

<sup>21</sup> Os possíveis erros de linguagem, abreviações etc, existem pois o texto foi retirado da resposta original do respondente.

<p>competente, mas ao agregar uma amizade, onde possa cultivar a cumplicidade, uma valor importante. O vice ser os olhos do dono, em sua ausência, uma situação relevante. Ao contratar um estranho que diz que é competente e super qualificado que pode na boa hora roubar a empresa e destruir a vida do presidente. Ter uma pessoa de confiança para mim...é uma situação rara e que deve ser levada em consideração. Pois saber fazer ou aprender é fácil, mas contratar uma pessoa de confiança é muito difícil.</p>
<p>Na minha opinião só deveria haver uma introdução ao questionário, pois quando iniciei o questionário fiquei meio perdido. Talvez uma introdução explicando o tema e o objetivo dele seria interessante para uma melhor compreensão.</p>
<p>O questionário está muito bom, todavia, nas perguntas;</p> <p>Na A ficou confusa na minha opinião, pois não entendi o contexto e o o porquê de colocar dinheiro a mais não ficou claro para mim.</p> <p>Na G eu não entendi se ele quer burlar as licitações ou se ele por ser pequeno quer prestar serviço aos grandes que conseguem licitação por ter maior infraestrutura. Como uma espécie de terceirizado.</p> <p>Na K acredito que o engenheiro tenha família para sustentar, nas segurança tem haver com a vida das pessoas inclusive a da família do próprio engenheiro.</p> <p>Na M tem homens que não gostam de receber ordem de mulher sim, mas acreditar nisso sem fazer uma pesquisa é complicado. Mas ele tem que zelar pelo bom ambiente de trabalho.</p> <p>Na P Não importa se o valor é baixo ou alto, ao entrar na ilegalidade ele coloca sua empresa em risco e não vale apenas.</p>
<p>Não entendi a afirmação L.</p>
<p>Na minha opinião na escala colocaria discordo e discordo parcialmente, achei não concordo parcialmente um pouco estranho</p>
<p>1 - Acho que seria interessante reescrever as afirmações, colocando-as no presente. Quando você diz: "Um executivo que ganha R\$ 50.000,00 por ano cobrou cerca de R\$1500,00 a mais em seu relatório de despesa", minha melhor resposta é: "não sei". Não conheço esse executivo, então eu não sei se ele cobrou a mais ou não.</p> <p>Agora, se você diz: "É aceitável que um executivo que ganha R\$ 50.000,00 por ano cobre cerca de R\$ 1.500,00 a mais em seu relatório de despesa", aí eu posso expressar minha resposta em termos de "concordo", etc., de acordo com a escala Likert sugerida.</p> <p>2 - Também me parece que, se a questão for medir o grau de consciência ética ou responsabilidade social, as primeiras questões são muito óbvias, quase tautológicas, acho que é pouco provável que alguém vá marcar "concordo", por mais que pudesse fazer o mesmo. Mas como não conheço os pressupostos teóricos do questionário, talvez seja para ser assim mesmo.</p>
<p>Dê uma forma geral, todas as perguntas para mim, no meu entender, focaram a questão ética, colocando, em algumas os interesses organizacionais acima das posturas éticas e em outras perguntas, colocou-se os interesses pessoais acima de posturas éticas para com as organizações..</p> <p>Saliento que, para mim não ficou muito claro a redação, a formulação de algumas perguntas, tais como as perguntas:</p>



- A,B,C, D, F, G, J, K, L, N, O, P

Destaco que as perguntas E, H, I, M entendo, porém, para mim, eu seria um pouco mais direto, usando os temas como, por exemplo:

Pergunta E - Qual seria a sua posição, se você fosse o executivo de uma empresa, que foi procurada por um funcionário público de outro país, no qual lhe pediu para receber R\$ 350.000,00 por uma “consultoria” e em troca, este mesmo funcionário, comprometeu-se em ajudar a sua empresa, na obtenção de contratos que renderiam, um lucro de mais de R\$ 10 bilhões por ano, você.....

Faço uma ressalta na questão P, que para mim, a colocação da palavra “ GRATUITAMENTE” pode induzir a uma resposta do tipo, concordo integralmente...

## ANEXO D - Tradução da escala para o inglês



An executive, who earns r\$50.000 per year, charged r\$150,00 more on his expenses report.

In order to improve his profits, a general manager used a productive process that exceeded the legal limits of environmental pollution.

Due to the pressure on his brokerage, a broker recommended papers that neither he believed they were a good investment.

A small company received one quarter of its gross income on money. The business owner reported just the half of the amount in order to pay fewer taxes.

A company paid r\$350.000 as a "consulting service" to a public employee from a foreign country. In exchange, the public employee promised help to obtain a contract that would yield a 10 billion profit.

A company's president found out that a rival firm made an important scientific discovery and this discovery would decrease the gains of his company. Then, he hired a rival firm's key employee with the intention of finding out details of this discovery.

A constructor of roads is not in agreement with the chaotic situation of the bids and the fierce competition. Then, he allies himself with the bigger constructors to get bids that would allow a fair profit.

A president of a company noticed he would commit the purchasers (clients) offering expensive Christmas presents. However, he kept this strategy, because this was a current practice and change it could cause damage to his business

A corporate director found out that his company would dismember stocks and distribute the dividends. With this information, he bought more stocks in order to sell them, with a higher gain after the announcement.

A corporate executive promoted a competent manager, that was also a personal friend, as a vice-president, instead of a better qualified manager he didn't have any personal relationship with.

An engineer found out a project failure on a product, that would be a security risk. He decided to remain silent rather than report this situation outside the company.

For a supervisor position, an employer received two very qualified résumés, but chose a man candidate because he believed some employees wouldn't feel alright being headed by a woman

As a part of a product's marketing strategy , a supplier changed its color and sold it as "new and improved", even without any of the characteristics changed.

A cigarette producer released an advertisement campaign challenging the new evidences searched by the Healthy Secretary about the damages caused to the smoker.

A small company's owner obtained, for free, from a friend who works for other company, a software's copy instead of paying r\$ 500,00 on an original one, sold by an authorized seller.

  
**Fabiano Martinelli**  
Coordenador Pedagógico  
CNA Campo Limpo Paulista

## ANEXO E - Questionário da pesquisa

Na escala abaixo contém algumas afirmações, gostaria de saber a sua opinião sobre elas.

A escala tem quatro possibilidades: Inaceitável, Poucas Vezes Aceitável, Muitas Vezes Aceitável e Totalmente Aceitável.

Antes porém preencha os dados sobre você e a empresa que trabalha.

Idade	Gênero	Cargo	Número de Colaboradores	Ramo da Empresa
<input type="radio"/> 21 a 30	<input type="radio"/> Masculino	<input type="radio"/> Proprietário	<input type="radio"/> Menos de 20	<input type="radio"/> Indústria - Fabricação
<input type="radio"/> 31 a 40	<input type="radio"/> Feminino	<input type="radio"/> Diretor	<input type="radio"/> 20 a 99	<input type="radio"/> Construção
<input type="radio"/> 41 a 50	<input type="radio"/> Outros	<input type="radio"/> Gerente	<input type="radio"/> Mais do 100	<input type="radio"/> Comércio
<input type="radio"/> 51 a 60		<input type="radio"/> Coordenador		<input type="radio"/> Serviços
<input type="radio"/> 61 a 70		<input type="radio"/> Colaborador		<input type="radio"/> Seguros/Finanças
<input type="radio"/> Maior que 70				<input type="radio"/> Logística
				<input type="radio"/> Utilidade Pública
				<input type="radio"/> Outras

**A. Um executivo que ganha R\$ 150.000,00 por ano cobrou cerca de R\$5.000,00 a mais em seu relatório de despesa.**

Inaceitável       Poucas Vezes Aceitável       Muitas Vezes Aceitável       Totalmente Aceitável

**B. Para aumentar seus lucros, um Gerente Geral utilizou um processo produtivo que excedia os limites legais de poluição ambiental**

Inaceitável       Poucas Vezes Aceitável       Muitas Vezes Aceitável       Totalmente Aceitável

**C. Devido a pressão de sua corretora de valores, um corretor recomendou papéis que nem ele acreditava ser um bom investimento.**

Inaceitável       Poucas Vezes Aceitável       Muitas Vezes Aceitável       Totalmente Aceitável

**D. Uma pequena empresa recebeu um quarto de sua receita bruta em dinheiro. O empresário declarou apenas a metade para o imposto de renda a fim de pagar menos impostos.**

Inaceitável       Poucas Vezes Aceitável       Muitas Vezes Aceitável       Totalmente Aceitável

**E. Uma empresa pagou R\$350.000 como "consultoria" a um funcionário público de um país estrangeiro. Em troca, o funcionário público prometeu ajuda para a obtenção de um contrato que renderia um lucro de R\$10 bilhões.**

Inaceitável       Poucas Vezes Aceitável       Muitas Vezes Aceitável       Totalmente Aceitável

**F. O presidente de uma empresa descobriu que seu concorrente fez uma importante descoberta científica e que esta descoberta reduziria os lucros de sua empresa. Com isso, ele contratou um funcionário chave do concorrente com a intenção de descobrir os detalhes desta descoberta.**



**G. Um construtor de rodovias não está de acordo com a situação caótica de licitações e concorrência acirrada. Assim, ele se alia com construtores maiores para viabilizar licitações que fornecem/permitam um lucro justo.**

Inaceitável       Poucas Vezes Aceitável       Muitas Vezes Aceitável       Totalmente Aceitável

**H. Um presidente de uma empresa notou que ao oferecer presentes de Natal caros para compradores (clientes) poderia comprometê-los. No entanto, ele manteve esta política, pois esta era uma prática comum e, alterá-la, poderia reverter em prejuízo ao seu negócio.**

Inaceitável       Poucas Vezes Aceitável       Muitas Vezes Aceitável       Totalmente Aceitável

**I. Um diretor corporativo descobriu que sua empresa iria desmembrar as ações e distribuir os dividendos. Com esta informação, ele comprou mais ações para vendê-las com um ganho maior após o anúncio.**

Inaceitável       Poucas Vezes Aceitável       Muitas Vezes Aceitável       Totalmente Aceitável

**J. Um executivo corporativo promoveu a vice-presidente um gerente competente, mas muito seu amigo, em detrimento a um gerente melhor qualificado com o qual não tinha relações pessoais.**

Inaceitável       Poucas Vezes Aceitável       Muitas Vezes Aceitável       Totalmente Aceitável

**K. Um engenheiro descobriu uma falha de projeto em um produto que poderia ser um risco de segurança. Sua empresa se recusou a corrigir a falha. O engenheiro optou por manter-se calado a denunciar esta situação fora da empresa.**

Inaceitável       Poucas Vezes Aceitável       Muitas Vezes Aceitável       Totalmente Aceitável

**L. Um controller optou por um método legal de relatório financeiro que escondia alguns fatos financeiros embaraçosos, que de outra forma se tornariam de conhecimento público.**

Inaceitável       Poucas Vezes Aceitável       Muitas Vezes Aceitável       Totalmente Aceitável

**M. Um empregador recebeu, para uma posição de supervisor, o currículo de duas pessoas qualificadas. No entanto, escolheu o candidato homem por acreditar que alguns colaboradores não se sentiriam bem sendo liderados por uma mulher.**

Inaceitável       Poucas Vezes Aceitável       Muitas Vezes Aceitável       Totalmente Aceitável

**N. Como parte da estratégia de Marketing de um produto, o fornecedor alterou sua cor e o comercializou como “Novo e Melhorado”, mesmo não tendo alterado outras características do produto.**

Inaceitável       Poucas Vezes Aceitável       Muitas Vezes Aceitável       Totalmente Aceitável

**O. Um produtor de cigarros lançou uma campanha publicitária desafiando novas evidências pesquisadas pela Secretaria de Saúde no que diz respeito ao prejuízo causado à saúde do fumante**

Inaceitável       Poucas Vezes Aceitável       Muitas Vezes Aceitável       Totalmente Aceitável

**P. Um proprietário de uma pequena empresa conseguiu, gratuitamente, uma cópia de um programa de computador de um amigo de outra empresa ao invés de pagar R\$500,00 por um programa original, vendido por um revendedor autorizado.**

Inaceitável       Poucas Vezes Aceitável       Muitas Vezes Aceitável       Totalmente Aceitável

## ANEXO F – Convite e a apresentação do Focus Group.



Caros,

Primeiramente, gostaria de agradecê-los pela participação no questionário, fundamental para o andamento de minha dissertação de mestrado: a atuação de vocês foi, sem dúvida, essencial.

Como passo seguinte, gostaria de convidá-los para o **grupo focal**, uma reunião na qual discutiremos os resultados da pesquisa, que acontecerá dia 12 de junho, na Faculdade Campo Limpo Paulista, FACCAMP, prédio 8, sala 10, às 20 horas.

Conto com a participação de todos, uma vez que a experiência de cada um enriquecerá esta reflexão acerca dos dados coletados através do questionário respondido.

Desde já, agradeço,

Cordialmente,

Donizete Terra  
Mestrando em Adm.e Empresas



Mestrado Profissional em Administração

### **COMPLIANCE: Uma Percepção dos Administradores das MPEs do Aglomerado Urbano de Jundiaí**

#### **Grupo Focal – Debate sobre Resultado da Pesquisa**

**Orientadora:** Profa. Dra. Eliane Pires Bianchi

**Orientando:** Donizete Mariano Terra

Campo Limpo Paulista - SP, 12 de Junho de 2015.



## COMPLIANCE: Uma Percepção dos Administradores das MPEs do Aglomerado Urbano de Jundiaí

# O que é COMPLIANCE ?



Estar em compliance é estar em conformidade com leis e regulamentos internos e externos.

Pode ser dito também que compliance ocorre quando o comportamento real de um determinado assunto está em conformidade com o comportamento esperado, prescrito, e o não compliance ocorre quando o comportamento real aparta-se, de forma significativa deste comportamento.

“Compliance: é o atendimento a requisito de leis, normas, códigos organizacionais, políticas e diretrizes para a atividade da organização, bem como a princípios de boa governança e padrões éticos e comunitários aceitos.”



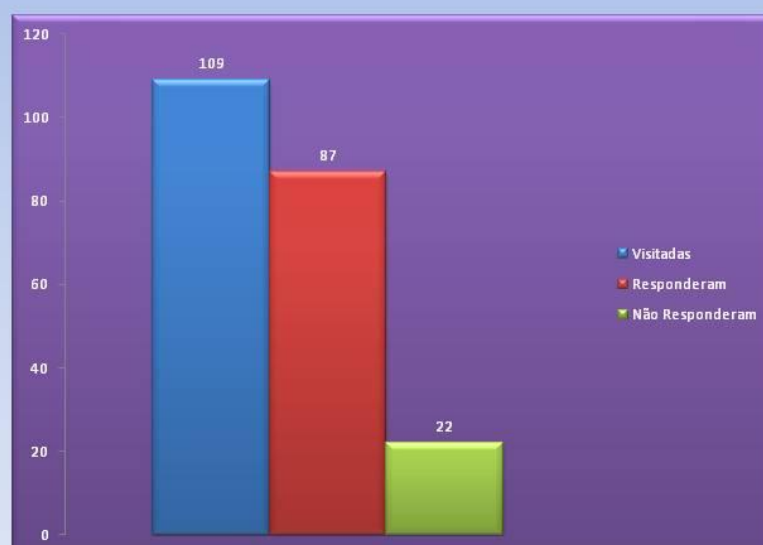
A busca pela aderência entre a ética individual e a coletiva é denominada compliance, [...] Compliance é o dever de cumprir, de estar em conformidade e fazer cumprir regulamentos internos externos impostos às atividades da instituição (MORAIS,2005). Discutir compliance exige compreender a natureza e a dinâmica da corrupção nas organizações.

Fonte: DOS SANTOS *et al* 2013

4



## Empresas Visitadas

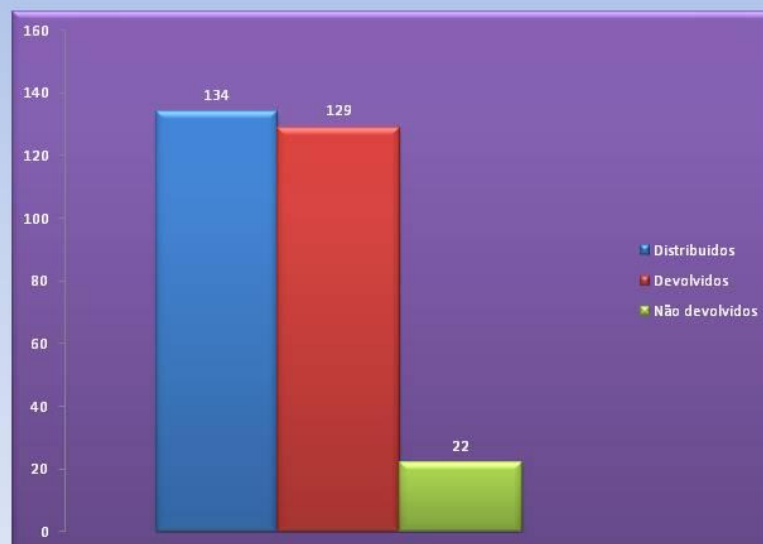


5





## Formulários Distribuidos



6



## Idade



7

## Idade por Função

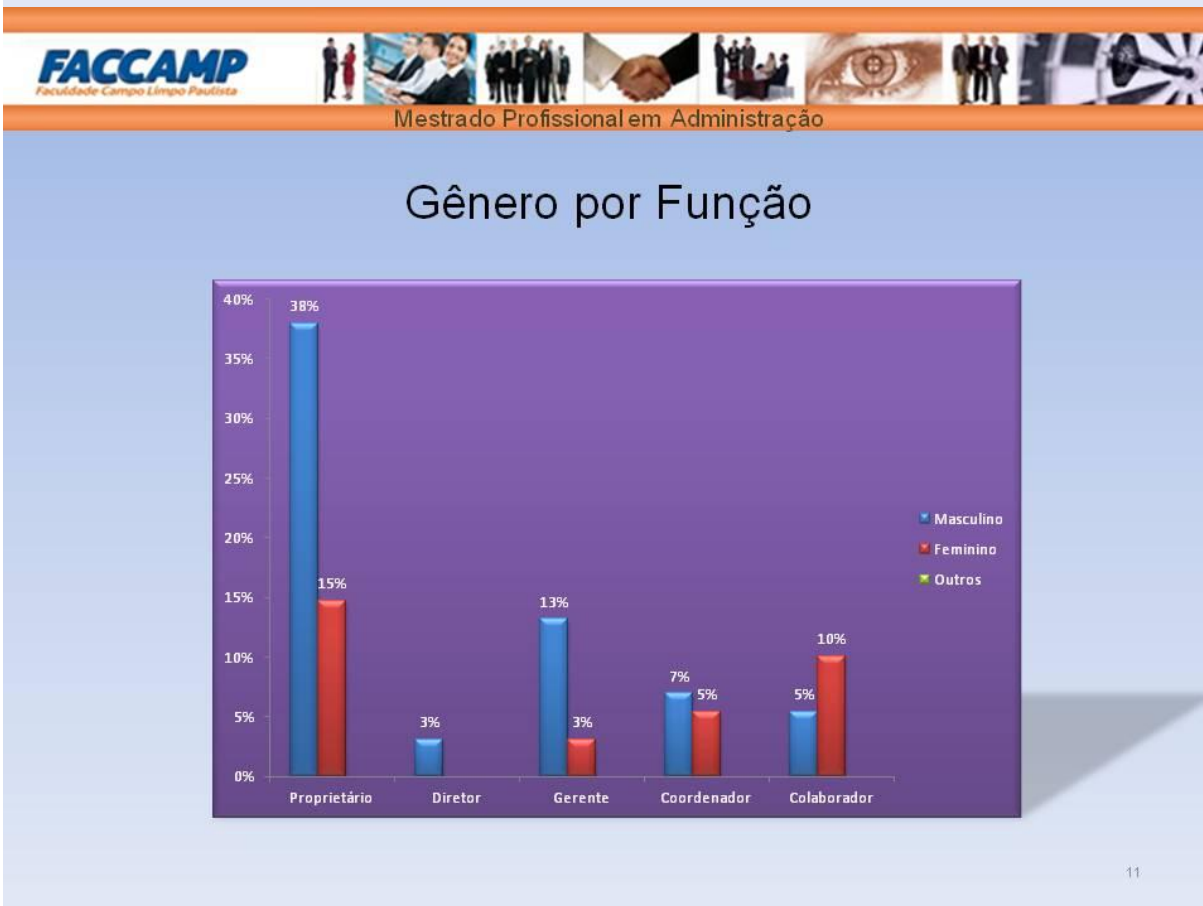
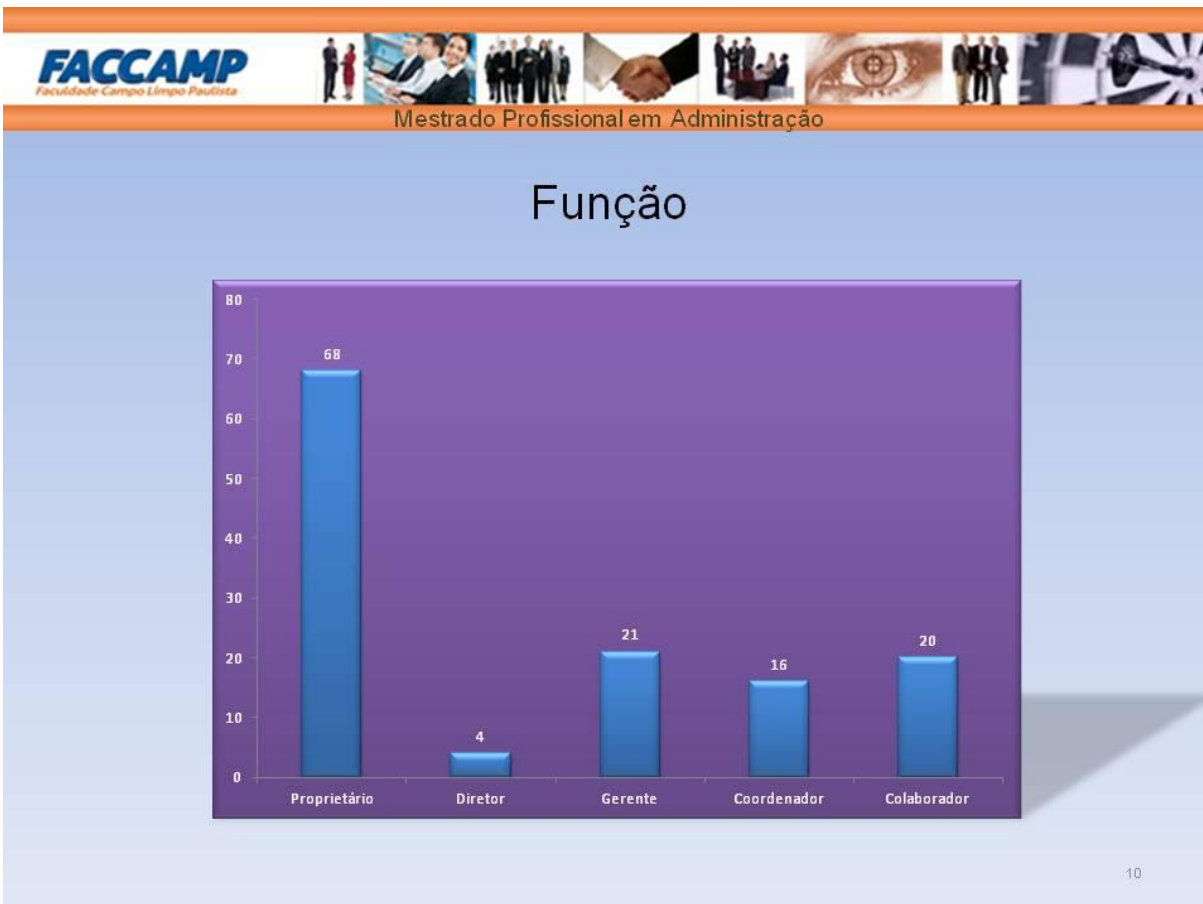


8

## Gênero

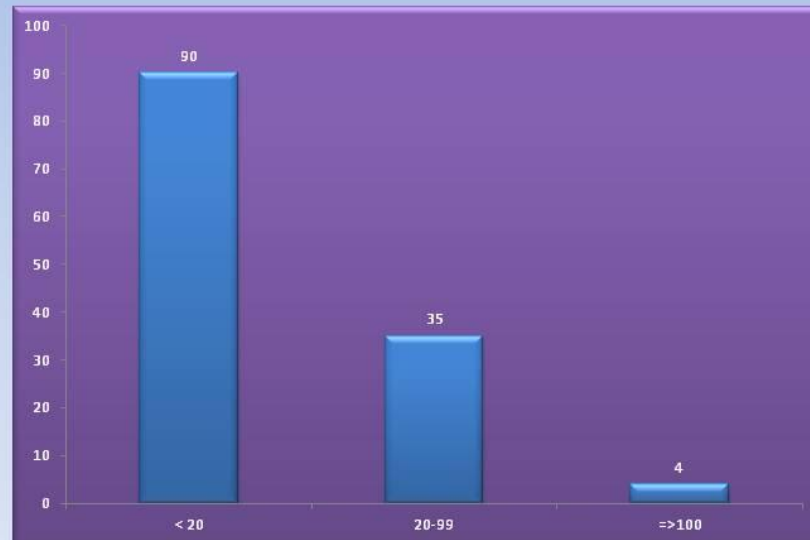


9





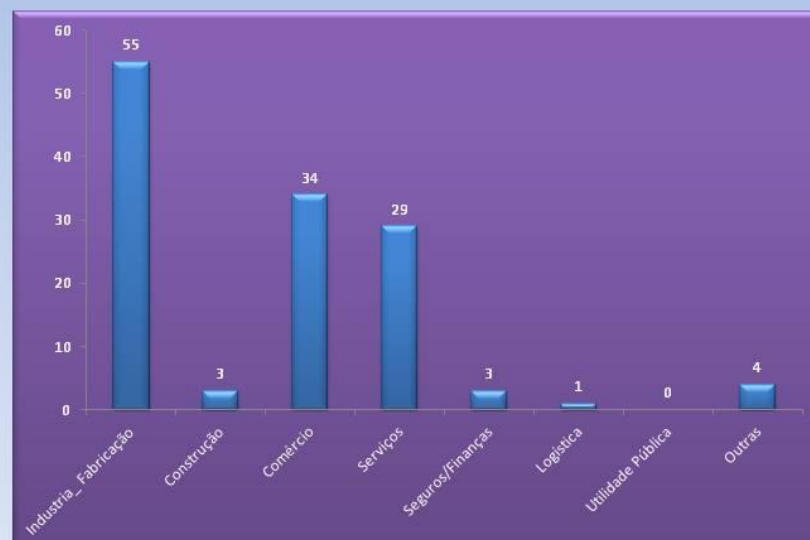
## Tamanho das Empresas



12



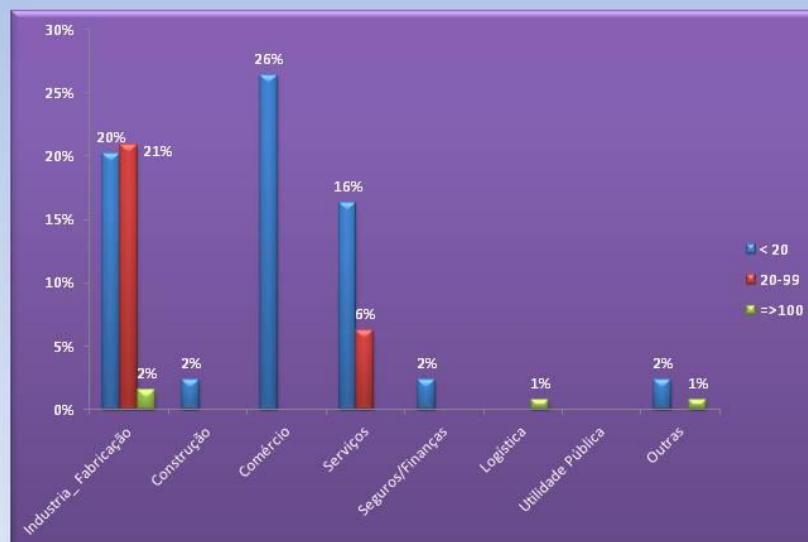
## Ramo da Empresa



13



## Tamanho por Ramo




14




## Questões

Questões	I	PVA	MVA	TA
B. Para aumentar seus lucros, um Gerente Geral utilizou um processo produtivo que excedia os limites legais de poluição ambiental	86%	12%	2%	0%
C. Devido a pressão de sua corretora de valores, um corretor recomendou papéis que nem ele acreditava ser um bom investimento.	72%	22%	2%	3%
A. Um executivo que ganha R\$ 150.000,00 por ano cobrou cerca de R\$5.000,00 a mais em seu relatório de despesa.	74%	16%	5%	5%
E. Uma empresa pagou R\$350.000 como "consultoria" a um funcionário público de um país estrangeiro. Em troca, o funcionário público prometeu ajuda para a obtenção de um contrato que renderia um lucro de R\$10 bilhões.	67%	17%	11%	5%
K. Um engenheiro descobriu uma falha de projeto em um produto que poderia ser um risco de segurança. Sua empresa se recusou a corrigir a falha. O engenheiro optou por manter-se calado a denunciar esta situação fora da empresa.	74%	9%	7%	11%
M. Um empregador recebeu, para uma posição de supervisor, o currículo de duas pessoas qualificadas. No entanto, escolheu o candidato homem por acreditar que alguns colaboradores não se sentiriam bem sendo liderados por uma mulher.	60%	22%	15%	3%
D. Uma pequena empresa recebeu um quarto de sua receita bruta em dinheiro. O empresário declarou apenas a metade para o imposto de renda a fim de pagar menos impostos.	60%	23%	13%	4%
L. Um controller optou por um método legal de relatório financeiro que escondia alguns fatos financeiros embaraçosos, que de outra forma se tornariam de conhecimento público.	56%	25%	14%	5%
N. Como parte da estratégia de Marketing de um produto, o fornecedor alterou sua cor e o comercializou como "Novo e Melhorado", mesmo não tendo alterado outras características do produto.	56%	22%	15%	7%
O. Um produtor de cigarros lançou uma campanha publicitária desafiando novas evidências pesquisadas pela Secretaria de Saúde no que diz respeito ao prejuízo causado à saúde do fumante	56%	22%	9%	13%



 <b>Mestrado Profissional em Administração</b>				
Questões	I	PVA	MVA	TA
P. Um proprietário de uma pequena empresa conseguiu, gratuitamente, uma cópia de um programa de computador de um amigo de outra empresa ao invés de pagar R\$500,00 por um programa original, vendido por um revendedor autorizado.	50%	25%	16%	9%
J. Um executivo corporativo promoveu a vice-presidente um gerente competente, mas muito seu amigo, em detrimento a um gerente melhor qualificado com o qual não tinha relações pessoais.	47%	29%	17%	7%
F. O presidente de uma empresa descobriu que seu concorrente fez uma importante descoberta científica e que esta descoberta reduziria os lucros de sua empresa. Com isso, ele contratou um funcionário chave do concorrente com a intenção de descobrir os detalhes desta descoberta.	45%	24%	22%	9%
I. Um diretor corporativo descobriu que sua empresa iria desmembrar as ações e distribuir os dividendos. Com esta informação, ele comprou mais ações para vendê-las com um ganho maior após o anúncio.	43%	26%	17%	14%
H. Um presidente de uma empresa notou que ao oferecer presentes de Natal caros para compradores (clientes) poderia comprometê-los. No entanto, ele manteve esta política, pois esta era uma prática comum e, alterá-la, poderia reverter em prejuízo ao seu negócio.	36%	29%	24%	11%

16

 <b>Mestrado Profissional em Administração</b>				
Questão G	I	PVA	MVA	A
Um construtor de rodovias não está de acordo com a situação caótica de licitações e concorrência acirrada. Assim, ele se alia com construtores maiores para viabilizar licitações que fornecem/permitam um lucro justo.	25	13	23	38

17



Alguma Pergunta?  
Algum Comentário?

18



Obrigado

19