

**REVISTA DE  
EMPREENDEDORISMO,  
NEGÓCIOS E INOVAÇÃO**

ISSN 2448-3664

**Sérgio F. Crispim**

Graduado em Economia e Administração pela FEA-USP, Doutor e Livre Docente em Administração pela USP, professor do PPGA-USCS e do curso de Marketing da EACH-USP. <http://lattes.cnpq.br/7178921936558146>

**Valdivo José Begali**

Mestre em Administração (2004); Especialista (1996) e graduado em Administração pela Universidade de São Caetano do Sul - IMES (1973); Engenheiro Industrial pela Kettering University, Flint, Michigan, EUA (1966).

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO ABC**  
AVENIDA DOS ESTADOS, 5001  
BAIRRO BANGU, SANTO ANDRÉ - SP  
CEP 09210-580

E-MAIL: [RENI@UFABC.EDU.BR](mailto:RENI@UFABC.EDU.BR)

**COORDENAÇÃO**  
AGÊNCIA DE INOVAÇÃO INOVAUFABC

**CONCORRÊNCIA DESLEAL,  
CORRUPÇÃO E ADAPTAÇÃO  
ESTRATÉGICA****UNFAIR COMPETITION, CORRUPTION  
AND STRATEGIC ADAPTATION****RESUMO**

A área de estudos denominada Administração Estratégica está bastante desenvolvida e oferece uma série de opções técnicas para as empresas buscarem maior competitividade num ambiente cada vez mais desafiador. Embora sejam normalmente enfatizados os desafios relacionados à globalização, aumento da concorrência, aceleração dos processos de inovação, menor fidelidade dos consumidores, entre outros, contudo, a mídia relata com frequência crescente a presença de propinas, fraudes e privilégios no ambiente empresarial, que destroem o jogo competitivo. As empresas que são vítimas dessas práticas desleais podem desaparecer se não se repositioarem no mercado, por meio de uma adaptação estratégica. Dado este quadro, realizou-se uma pesquisa exploratória que objetivou identificar como executivos e empresários brasileiros se comportariam em um cenário hipotético no qual suas empresas estivessem sendo vítimas de concorrência desleal ou corrupção. A revisão bibliográfica identificou uma preocupação presente em vários países com as práticas concorrenciais desleais, que representam um grande e adicional desafio aos empresários que atuam num ambiente de mercado muito concorrido. Apesar dos conceitos e ferramentas oferecidas pela Administração Estratégica para atuação neste ambiente, a pesquisa identificou que poucos dos executivos e empresários pesquisados se mostram familiarizados com estas alternativas, e potencialmente ficariam mais vulneráveis às práticas desleais dos concorrentes, ou mais propensos a adotá-las. Parece ser razoável afirmar que, se por um lado essa ignorância provoca perda de competitividade e desperdícios econômicos que poderiam ser evitados, por outro abre oportunidades para educadores e pesquisadores envolvidos com Gestão Estratégica em geral, e Adaptação Estratégica em particular. Apesar de a pesquisa exploratória ter sido restrita a uma amostra não representativa da população de empresários brasileiros e seus resultados não serem a ela extrapoláveis, seus resultados, reforçados pela revisão bibliográfica, indicam que há um amplo e importante campo de pesquisa sobre concorrência desleal, corrupção e adaptação estratégica a ser explorado no Brasil.

**Palavras-chave:** Adaptação estratégica. Concorrência desleal. Corrupção.

**ABSTRACT**

*The area of study named Strategic Management is well developed and offers a number of technical options for companies seeking greater competitiveness in an ever-challenging environment. Eventhough challenges such as globalization, increasing competition, accelerating innovation processes and lowering customer loyalty, among others, are normally emphasized, the media has reported with growing frequency the presence of bribes, frauds and privileges in the entrepreneurial environment, which destroy the competitive game. Firms that are victims of such unfair practices could disappear if they do not reposition themselves in the marketplace, by means of a strategic adaptation. With this circumstance in mind, an exploratory survey was undertaken aiming at identifying how Brazilian executives and entrepreneurs would behave in a hypothetical scenario in which their companies were being victims of an action from a competitor that had an unjust competitive advantage resulting from unfair competition or corruption. The bibliographic review has identified a concern occurring in various countries with unfair competitive practices, which represent a significant and additional challenge to entrepreneurs that do business in an environment of fierce competition. In spite of the concepts and tools offered by Strategic Management to operate in such a climate, the research indicated that just few of the executives and entrepreneurs surveyed were aware of such options, and would potentially become more vulnerable to unfair practices from competitors, or more propense to adopt them. It appears reasonable to state that if on one hand such unawareness provokes loss of competitiveness and economic damage that could be avoided, on the other it opens opportunities to educators and researchers involved with Strategic Management in general and Strategic Adaptation in particular. Notwithstanding the exploratory survey was restricted to a sample not representative of the Brazilian entrepreneurs population and its conclusions are not applicable to it, its results, reinforced by the bibliographical review, indicate that there is an ample and important field of research on unfair competition, corruption and strategic adaptation to be explored in Brazil.*

**Keywords:** Unfair competition, Corruption, Strategic adaptation.

**JEL Classification: L14.**

## 1. INTRODUÇÃO

A livre concorrência está legalmente protegida no Brasil: se por um lado a Carta Magna não assegurou a liberdade incondicional à livre atividade econômica ao afirmar que “a lei reprimirá o abuso do direito econômico que vise à dominação dos mercados”, por outro ela afirma que a lei reprimirá “a eliminação da concorrência e o aumento arbitrário dos lucros” (Brasil, Constituição Federal, art. 173, § 3º), deixando evidente a preocupação em proteger o mercado. Para sobreviver e ter êxito, a empresa precisa continuamente fazer escolhas de natureza estratégica, voltadas ao mercado, e que envolvem quase sempre dimensões éticas, “basicamente porque estão relacionadas com a forma pela qual a empresa interage com os seus interessados” (HITT et al., 2001: 39). Porém, a mídia está repleta de casos envolvendo o uso de métodos concorrenciais ilícitos e corrupção. As práticas desleais tornam o jogo competitivo desigual e, por consequência, perverso para os atores éticos. Os postulados da Administração, e em especial os da Administração Estratégica, nesse ambiente imperfeito, podem não produzir os resultados prometidos, e neste caso pode-se indagar sobre quais seriam as alternativas para atores que não queiram revidar com métodos semelhantes ou abandonar o jogo competitivo.

Dada a atualidade e relevância do tema, este artigo tem por objetivo identificar, por meio de uma pesquisa exploratória de campo, como empresários e executivos reagiriam diante de uma situação hipotética em que sua empresa estivesse sob o ataque de um concorrente desleal - fosse por corrupção, concorrência desleal, sonegação de tributos etc.

A primeira frase do primeiro capítulo do livro “Vantagem Competitiva”, de Michael Porter é: “A concorrência está no âmago do sucesso ou do fracasso das empresas (...)” (PORTER, 1986). Concorrência pressupõe que as regras do setor sejam as mesmas para todos os atores, em especial aquelas referentes à demanda e oferta, precificação e necessidade de eficiência (KOTLER, 1992: 271). Por

outro lado, a estratégia está intimamente relacionada com o ambiente, e neste sentido, Mintzberg e al (2000) afirmam que “uma premissa básica para se pensar a respeito de estratégia diz respeito à impossibilidade de separar organização e ambiente”.

Ora, a concorrência desleal e a corrupção criam privilégios que ameaçam a sobrevivência dos desprovidos das mesmas vantagens. A organização não-governamental Transparency International, que publica o “Corruption Perception Index”, medindo a corrupção no setor público, coloca o Brasil na 59ª posição entre os 145 países pesquisados. Numa escala que vai de 10 (dez) para o país menos corrupto a 0 (zero) para o país mais corrupto, o Brasil obteve, na edição de 2004, o índice 3,9 (três vírgula nove), ficando patente o abuso de funcionários e gestores públicos na obtenção de ganhos particulares ilícitos.

Propinas, fraudes e privilégios podem destruir o jogo competitivo. Transportando este cenário para o “modelo de concorrência ampliada de Porter” (PORTER, 1986), o poder dos consumidores pode ser mascarado; concorrentes passam a possuir trunfos injustos; novos entrantes podem surgir facilmente; e concorrentes antes pouco competitivos passam a desfrutar de força de difícil equiparação, entre outras possibilidades. A empresa que é vítima de uma dessas situações pode desaparecer se não se reposicionar no mercado com novas apostas. Não faltam leis no Brasil que coíbam as práticas consideradas danosas à livre concorrência, conforme pode-se observar na seção 2.1 a seguir. Segundo reportagem da revista Veja (2005) os principais gargalos à aplicação eficaz das leis são, entre outros: (a) o grande número de cargos de confiança que existe no governo, permitindo que se insira na gestão pública pessoas cujo principal comprometimento é com seu padrinho político; (b) licitações fraudulentas; (c) falta de fiscalização e lentidão da Justiça; (d) financiamento de campanhas e (e) impunidade.

É amplamente aceito que o Brasil levará alguns anos para diminuir o atual nível de concorrência desleal e corrupção e galgar

posições na tabela do “Corruption Perception Index” da ONG Transparency International. Tal contexto levanta algumas perguntas, entre as quais se sobressai a seguinte: como se comportaria o empresário – um stakeholder fundamental para a sobrevivência de uma empresa – que vê sua vantagem competitiva desaparecer ou perder significado pelas práticas desleais da concorrência?

O empresário ameaçado por concorrente desleal não pode ficar inerte diante de práticas que lhe arrebatam participação no mercado. Dependendo do nível de sua perda relativa de volume ou margem, a empresa pode ser exposta a riscos importantes, como, por exemplo, aqueles associados a operar abaixo do ponto de equilíbrio, com conseqüências devastadoras para o negócio.

Pesquisas citadas por Ferrel e Hartline (2005) identificaram que há uma relação entre responsabilidade social, ética e desempenho de marketing. Uma atmosfera ética exige que os interesses de todos os stakeholders de uma organização sejam levados em conta ao se formular estratégias e políticas.

O Banco Mundial identificou a corrupção como o maior obstáculo ao desenvolvimento. A corrupção é especialmente dura para as pessoas mais pobres, porque são castigadas mais severamente pelos ciclos econômicos, são mais dependentes dos serviços públicos e estão menos preparadas para pagar os custos incrementais das propinas e fraudes (WORLD BANK, 2005). Estudos realizados pela empresa de avaliações éticas M&E - Management & Excellence (2005), de Madrid, mostram o Chile como o país latino-americano mais recomendável para se fazer negócios por seu desempenho ético e sustentável. O Brasil se classificou em quinto lugar, sendo superado também pelo México, que ficou em segundo, Argentina, em terceiro, e Peru, em quarto.

O deputado federal e ex-ministro Walter Borelli, em entrevista ao Diário do Grande ABC (2005a), afirma que “a quantia levada pela corrupção no Brasil corresponde a um valor maior do que o orçamento dos ministérios do Trabalho e Emprego (R\$ 23,2 bilhões), Educação (R\$ 21 bilhões) e Transportes (R\$ 9,2 bilhões) para 2005”. A

magnitude destes números é um indicador da relevância do tema à medida que influência diretamente as regras competitivas dos mercados favoravelmente aos que utilizam as práticas ilícitas.

Os resultados desta pesquisa poderão inspirar empresários que sejam vítimas de concorrência desleal para que não assistam inertes ao enfraquecimento de sua empresa, mas adotem outra opção, como por exemplo, abandonar as estratégias de competição baseadas exclusivamente em preço e desenvolver estratégias de diferenciação (HITT et al., 2001), ou trocar de público-alvo, ou mesmo buscar mercados caracterizados por maior atratividade, etc. Toda empresa possui um conjunto de competências armazenadas em sua memória organizacional que representam uma riqueza à disposição do empresário e neste sentido o esforço feito para dar utilização eficiente às competências da empresa poderá redundar em renovada prosperidade e geração de empregos (FLEURY; FLEURY, 2004).

## 2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Esta seção apresenta, inicialmente e de forma bastante sintética, os resultados de pesquisa bibliográfica sobre concorrência desleal, corrupção, administração estratégica e adaptação estratégica. Em seguida, são descritos os resultados de algumas pesquisas acadêmicas estrangeiras sobre a ética no ambiente de negócios e, por fim, descrevem-se as iniciativas pró-ética nos negócios no Brasil.

### 2.1. CONCORRÊNCIA DESLEAL E CORRUPÇÃO

É muito amplo o leque de práticas que são classificáveis como concorrência desleal. A Lei No. 9279, de 14 de maio de 1996, tratando apenas da propriedade industrial, estabelece, em seu art. 195, 14 modalidades de crime, entre as quais se sobressaem as de publicar informações falsas, utilizar embalagens ou insígnias enganosas, atribuir-se prêmio que não obteve, pagar propinas a empregado de



concorrente, apropriar-se indevidamente de segredos industriais e patentes, entre outras. Porém, há outras formas de concorrência desleal, como a sonegação de impostos, fraude nas licitações públicas, o roubo de mercadorias, o dumping, etc. O Departamento de Estado dos EUA define concorrência desleal [unfair competition] como conduta comercial que a lei considera injusta, ensejando à vítima o direito de uma queixa cível contra a pessoa que praticou a conduta (U.S. DEPARTMENT OF STATE, 2005).

O Dicionário Houaiss define a corrupção como “(...) ato ou efeito de subornar uma ou mais pessoas em causa própria ou alheia, geralmente com oferecimento de dinheiro; suborno; emprego, por parte de pessoas do serviço público e/ou particular, de meios ilegais para, em benefício próprio, apropriar-se de informações privilegiadas, geralmente acarretando crime de lesa-pátria (...)” (HOUAISS, 2001:848).

A Encyclopaedia Britannica, ao definir propinação elabora o conceito de extorsão. A primeira envolve o recebimento ou o pagamento por algum favor oficial, enquanto que a segunda o envolve a subtração ilegal de dinheiro ou propriedade, através da intimidação (ENCYCLOPAEDIA BRITANNICA, 1973).

## **2.2. ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA: A SAÍDA TÉCNICA**

A administração estratégica é uma área de conhecimento voltada à gestão empresarial cujo desafio é alcançar metas que tornem a empresa possuidora de uma vantagem competitiva que lhe permita obter retornos superiores à média do setor (HITT et al., 2001). A administração estratégica se desenvolve por meio de um processo formado por cinco componentes: (a) análise do ambiente externo; (b) análise do ambiente interno; (c) definição da intenção e missão estratégicas; (d) formulação da estratégia; e (e) implantação. A implantação bem sucedida desses componentes leva à competitividade estratégica e aos retornos superiores à média

do setor, que são os desafios a serem vencidos (HITT et al., 2001).

Adaptação estratégica é o processo por meio do qual a empresa e o ambiente encontram um ponto de equilíbrio (VIEIRA, 2000). Se essa solução não for encontrada, o futuro da empresa estará correndo riscos, pela evasão de clientes. “A finalidade de um negócio é obter e manter clientes. Sem clientes, não há magia de engenharia, financiamento sagaz, ou talento operacional que manterá a empresa operando” (LEVITT, 1986, p.135). Dessa forma, alterações significativas – sejam bruscas ou suaves – no entorno competitivo obrigam a empresa a desenvolver ações de ajuste, ou adaptação, à nova realidade.

A necessidade de adaptação estratégica nos negócios é permanente. Levitt, em seu seminal artigo “Miopia em Marketing”, identifica as dificuldades enfrentadas por empresas que desapareceram por falta de adaptação a mudanças no ambiente. Afirma ele que a empresa não sobreviverá fabricando, mas na base de que seu papel é oferecer satisfações que levem os clientes a escolhê-la como um fornecedor preferido (LEVITT, 1975).

## **2.3. PESQUISAS SOBRE ÉTICA NO AMBIENTE DOS NEGÓCIOS**

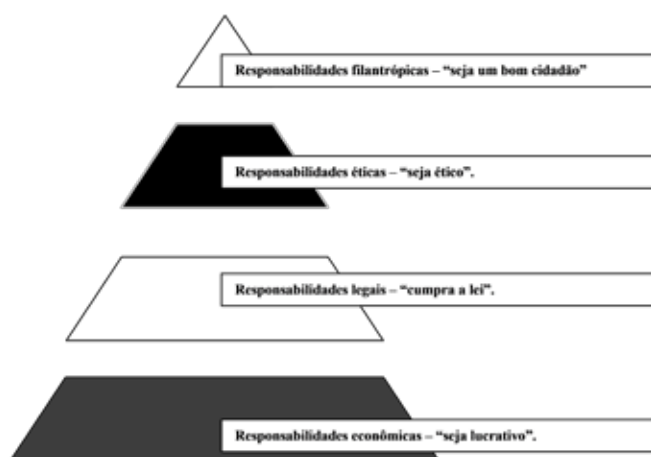
O estudo da corrupção se dá dentro das áreas da Ética, do Desenvolvimento do Ego e da Moral e identifica-se no ambiente acadêmico um número crescente de pesquisas que abordam o tema sob estas diferentes perspectivas.

O psicólogo norte-americano Lawrence Kohlberg (1927-1987) foi pioneiro no estudo da moralidade. Baseando seus primeiros estudos nas teorias de Piaget e observações com crianças, concluiu, conforme relata Licht (2005), que o desenvolvimento da moralidade é parte integrante do processo de socialização. A teoria cognitiva-desenvolvimentista de Kohlberg foi comprovada por um estudo longitudinal de 20 anos, desenvolvido na Universidade de Harvard, que mostra que o julgamento moral se desenvolve por estágios. A corrupção ocorre quando os indivíduos

envolvidos nela se acham nos estágios inferiores dessa escala de desenvolvimento moral (o estágio 1 é chamado de “darwinismo social” e o estágio 2, de “maquiavélico”). No estágio 1, os indivíduos se comportam por medo de extinção e perseguição e o uso da força é comum. No estágio 2, o ganho da organização ou do indivíduo guia as ações; o logro de metas justifica o uso de qualquer meio.

Usando os postulados de Kohlberg (1963) como base, Loevinger (1970) e Petrick (1992) conceberam o modelo hierárquico de desenvolvimento do ego voltado às organizações. Visando discriminar as várias formas de responsabilidade social, Ferrel e Hartline (2005) desenvolveram a “pirâmide da responsabilidade social corporativa”, mostrada na figura 1:

Figura 1 – A pirâmide da responsabilidade social corporativa (Fonte: FERREL; HARTLINE, 2005: p. 340)



- No estágio de “Responsabilidades econômicas”, o mais baixo, o imperativo à empresa é que ela seja lucrativa, para suportar os níveis mais altos da escala.
- No estágio de “Responsabilidades legais”, o imperativo à empresa é que ela cumpra a lei, como pré-requisito ao próximo nível;
- No estágio de “Responsabilidades éticas”, o imperativo à empresa é que ela faça o que é certo e justo e evite causar danos.
- Por fim, no estágio de “Responsabilidades filantrópicas”, o imperativo à empresa é que ela contribua com recursos e melhore a qualidade de vida da comunidade.

Brand e Slater (2003), da School of Law da Flinders University, de Adelaide, Austrália, estudaram as práticas de negócios da China sob o ponto de vista ético, entrevistando 31 executivos ou pessoas de negócios que trabalharam – como representantes de empresas australianas - na China em média 8,7 anos e concluíram que é muito difícil obter detalhes de casos que contrariam a ética e que na China as práticas não conformam com as regras comumente aceitas no mundo ocidental. A China não está classificada entre os 145 países que compõem o Transparency International Corruption Perception Index 2004.

Morris (2004), da University of South Alabama, desenvolveu pesquisas junto aos 17 países mais importantes da América Latina envolvendo a corrupção e concluiu que os principais motivos dela na Região são: o baixo nível de desenvolvimento e educação, fatores políticos, fatores culturais e questões econômicas.

Napal (2004), senior lecturer da Universidade de Gestão e Direito de Mauritius, estudaram como as filosofias de ética - tais como os princípios de relativismo, dever e moralidade - impactam as decisões que gestores tomam e concluiu que comportamentos não-éticos ocorrem quando funcionários detêm o poder de decidir, mesmo em questões de menor importância.

Aalberts e Jennings (1999), do College of Business da Universidade de Nevada, Las Vegas e do College of Business da Arizona State University, respectivamente, pesquisaram a prática do slotting [pagar propinas aos varejistas para que eles exponham em lugares visíveis certos produtos] e concluíram que é muito difícil obter dados – tanto de varejistas quanto de fabricantes – sobre a prática do slotting. Concluíram também que a prática é a regra no mercado americano e sugerem ações para melhorar sua transparência e diminuir o incremento de custo [do slotting] que o consumidor incorre, embutido no preço, tornando, dessa forma, a concorrência mais equânime.

Bhargawa e Bolongaita (2001), do Banco Mundial, em um artigo intitulado

“Combating Corruption in Asia-Pacific”, prescrevem uma longa lista de ações e programas que objetivam acelerar o desenvolvimento econômico naquela área do globo por meio de uma redução drástica de comportamentos que contrariam a ética.

Harahap (1999), do Financial and Development Board da República da Indonésia, estudou e propôs “estratégias para prevenir a corrupção na Indonésia”.

Cialdini, Petrova e Goldstein (2004), da Arizona State University, EUA, pesquisaram as conseqüências das práticas desonestas perpetradas por empresas contra clientes, fornecedores, distribuidores, entre outros, e concluíram que a desonestidade pode trazer lucros no curto prazo, porém, acarreta vários custos no longo prazo, e categorizaram estes em três malignidades (malignancies): (a) a perda de reputação da empresa acarreta retornos mais baixos nos negócios; (b) o desajuste entre os valores da empresa desonesta e os dos funcionários leva estes a praticar pequenos furtos e aceitar propinas, e detrimento da empresa; e (c) o monitoramento dos atos dos funcionários por parte da empresa desonesta – adotado para neutralizar as más práticas adquiridas – leva a aumento nos custos (em geral do tipo “ocultos”) com doenças, absenteísmo, espírito de equipe empobrecido, falta de cooperação, entre outros similares.

## 2.4. INICIATIVAS PRÓ-ÉTICA NO BRASIL

Sobressaem no Brasil duas organizações que defendem o uso de práticas éticas na sociedade em geral e nas empresas em particular: o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social e o Instituto de Ética Concorrencial, cujos objetivos operacionais são enunciados a seguir:

- O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social define sua missão como “uma organização não-governamental criada com a missão de mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente

responsável, tornando-as parceiras na construção de uma sociedade sustentável e justa” (INSTITUTO ETHOS, 2005).

- O Instituto Brasileiro de Ética Concorrencial – ETCO é uma organização sem fins lucrativos, “que congrega entidades empresariais e não governamentais, com o objetivo de delimitar parâmetros éticos para a concorrência e estimular ações eficazes contra a evasão fiscal, a falsificação de produtos e o contrabando” (ETCO, 2005).

O ETCO atua, prioritariamente, na busca de soluções para três graves problemas da economia: a sonegação de impostos, o comércio ilegal de produtos e a adulteração de marcas.

Em entrevista concedida a um dos autores deste artigo, em 5 de setembro de 2005, a Sra. Daniela Reis, Diretora Executiva do Instituto ETCO, declarou que o foco do Instituto é estudar a relação causa-efeito das condutas desleais e propor ações que ataquem suas causas. De particular interesse foi sua informação de que o instituto é frequentemente procurado por empresários que manifestam seu desejo de abandonar o Brasil, desanimados de enfrentar vantagens injustas que possuem competidores desleais, que sonegam impostos, mantêm funcionários na informalidade, danificam o meio ambiente e se valem de insumos contrabandeados, entre outras práticas ilícitas. A Sra. Reis ainda declarou que o Instituto ETCO dispõe de indícios de que o consumidor brasileiro ainda não se sensibilizou sobre as vantagens – entre as quais se destaca o maior emprego formal, a maior arrecadação de impostos com possível desoneração da produção, maior verba para a educação, entre muitas outras – que o combate à concorrência desleal e à informalidade pode trazer e sugeriu que isso resulte da cultura brasileira.

## 3. METODOLOGIA E RESULTADOS DA PESQUISA

Esta pesquisa teve por objetivo identificar como executivos e empresários se comportariam em um cenário hipotético em

que suas empresas estivessem sendo vítimas da ação de um concorrente que detém uma vantagem competitiva injusta resultante de concorrência desleal ou corrupção. Busca-se, principalmente, aferir que proporção dos sujeitos entrevistados adotaria as soluções de natureza técnica propostas pela administração estratégica como refúgio diante de uma concorrência desleal.

Como as especificidades dos negócios dos sujeitos da pesquisa não eram conhecidas, não houve condição para oferecer uma lista de opções mais específicas para que os respondentes escolhessem uma saída preferida diante de um ataque vindo de um concorrente desleal. Foi adotada, neste sentido, a técnica de descrever uma situação hipotética e formular uma só pergunta aberta, para estimular a manifestação espontânea dos respondentes.

As instruções ao respondente e a pergunta teriam que ser curtas e claras, não exigindo mais que alguns minutos para o preenchimento do questionário. Foram criadas categorias para tratar as respostas. Os autores recorreram à técnica preconizada por Bardin (1977: p. 117): “a categorização é uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o gênero (analogia), com critérios previamente definidos”. As categorias criadas foram:

- Categoria 1 – Saída técnica – é aquela que levaria a empresa a adotar uma adaptação estratégica, como reformar seu portfolio de produtos, diferenciar o produto, focar em novo público-alvo,

etc.;

- Categoria 2 – Saída de enfrentamento jurídico-legal, como, por exemplo, denunciar ao Ministério Público, buscar ajuda em sua entidade de classe etc.;
- Categoria 3 – Revidar com a mesma moeda, adotando conduta que feriria os princípios da ética concorrencial, para concorrer de igual para igual;
- Categoria 4 – Nenhuma das saídas anteriores.

A pesquisa é, metodologicamente, apenas um possível ponto de partida para futuras pesquisas complementares, se houver interesse. Trata-se de uma pesquisa exploratória, usando-se o estudo de campo como ferramenta.

As preocupações dos pesquisadores quanto ao campo foram duas: (a) assegurar que a identidade do respondente seria preservada, para incentivá-lo a ser sincero na revelação da escolha que faria; e (b) que a pesquisa se desse num evento que congregasse pessoas que tomam ou participam de decisões estratégicas.

Foi escolhida intencionalmente uma amostra entre os participantes do curso “Como internacionalizar a pequena e média empresa”, promovido pelo CIESP – Centro das Indústrias do Estado de São Paulo, no dia 19 de outubro de 2005. O curso foi ministrado pelo professor Nelson Ludovico e contou com a participação de 36 pessoas, das quais 24 responderam o questionário.

O Quadro 1 mostra a distribuição dos respondentes segundo seus ramos de atuação e o Quadro 2 mostra a distribuição dos respondentes segundo as funções exercidas

Quadro 1 – Distribuição dos respondentes segundo seus ramos de atuação

<b>Ramo de Atuação</b>	<b>No. de Respondentes</b>
Bens de consumo	1
Produtos escolares	1
Indústria veterinária	1
Cabos elétricos	1
Indústria cerâmica	2
Metalurgia	6
Calçadista	2
Odontológico	1
Brinquedos	1
Produtos químicos	1
Entidade de classe	2
Serviços	2
Não informou	3
Total	24



Quadro 2 – Distribuição dos respondentes segundo suas funções

Função	No. de Respondentes
Proprietário-diretor	2
Diretor	9
Gerente	4
Supervisor	3
Engenheiro de vendas	1
Analista de comércio exterior	1
Não informou	4
Total	24

na empresa:

As distribuições permitem inferir que se trata de amostra adequada para a pesquisa exploratória ora proposta, por envolver ramos diversos e pessoas que tomam decisões, ou delas participam. Consta-se que os proprietários-diretores (2), diretores (9) e gerentes (4) representam 63% da amostra. Os seguintes pontos são destacados do questionário:

- O questionário não empregou termos especializados. O único termo técnico usado foi “ponto de equilíbrio”, que faz parte corrente das conversas comuns do público-alvo;
- O respondente foi solicitado a informar o ramo de sua empresa e sua função nela, com o propósito de verificar se a amostra era diversificada e se os respondentes tinham poder de decisão de natureza mais estratégica dentro da empresa.
- A seguir foi elaborado um contexto: É sabido que a corrupção pode criar vantagens competitivas injustas, tornando a vida dos concorrentes éticos muito difícil. Você produz e comercializa produtos de uso popular e acaba de saber que um concorrente seu, graças a uma prática ilícita (pode ser sonegação de impostos, insumo roubado, informalidade, etc.),

reduziu brutalmente os preços. Sua empresa perderá volume de vendas e passará a operar próximo do ponto de equilíbrio; se alguma coisa, mesmo que pequena, sair errada, sua empresa passará a operar no vermelho.

- E, por fim, a instrução, com relevante destaque gráfico: Por favor, indique no quadro abaixo, a PRINCIPAL saída que você vislumbraria para sua empresa. Indique uma só saída. Muito obrigado!

#### 4. RESULTADOS DA PESQUISA

A categorização foi feita por um autor e revisada, por amostragem, pelo segundo, tendo-se obtido significativa coincidência de julgamentos. Duas das 24 categorizações foram reformadas, por consenso.

Os resultados obtidos são apresentados em duas sub-amostras: a primeira, chamada de “decisores”, formada pelos respondentes que tomam [ou participam do processo de tomar] decisões, que, por convenção, é formada pelos proprietários-diretores (2), diretores (9) e gerentes (4), somando 15 pessoas, ou seja, 63% da amostra; a segunda sub-amostra, chamada de “não-decisores”, formada pelos demais: supervisores (3), engenheiro de vendas (1), analista de comércio exterior (1)

Tabela 1 – Distribuição das escolhas que fariam decisores e não-decisores quanto à saída frente a um ataque de concorrente desleal

Categoria/saída	Decisores		Não-decisores		Total	
	n	%	n	%	n	%
1ª. Escolheriam a saída técnica	3	20	4	44	7	29
2ª. Escolheriam a saída jurídico-legal	10	67	4	44	14	58
3ª. Revidariam com a mesma moeda	0	0	0	0	0	0
4ª. Nenhuma das saídas anteriores	2	13	1	12	3	13
TOTAL	15	100	9	100	24	100

Fonte: autores



e os que não informaram suas funções (4), totalizando 9 pessoas, que representam 37% da amostra. Os resultados são mostrados na tabela 1.

Com base nas pesquisas, os seguintes pontos podem ser destacados:

- Dois terços (67%) dos decisores, recorreriam à saída jurídico-legal. Embora correta, essa saída tende a ser pouco efetiva no Brasil, dada a lentidão da Justiça e dos órgãos a ela correlatos.
- Apenas 20% dos decisores recorreriam à saída técnica, aquela que levaria a empresa a responder ao agressor fazendo uma adaptação estratégica, como, por exemplo, reformar seu portfólio de produtos, diferenciar o produto, focar em novo público-alvo, etc.
- Nenhum dos 24 respondentes revidaria com a mesma moeda. Esse resultado corrobora as constatações de Brand e Slater (2003) e de Aalberts e Jennings (1999) de que é muito difícil obter detalhes de casos que contrariam a ética. Conjecturamos que - se não existissem barreiras à livre manifestação, como o medo de perseguição e castigo, como previsto no “darwinismo social”, de Kohlberg (1963) -, uma parcela dos sujeitos revidaria com a mesma moeda. As opções à disposição dos que revidariam com a mesma moeda são inúmeras. Como os sujeitos da pesquisa são empresários experientes, sobreviventes em mercados submetidos a práticas concorrenciais de toda natureza, pode-se inferir que talvez não quisessem se expor, mesmo que de forma velada, escolhendo no questionário esta opção.
- Nenhum dos sujeitos da pesquisa deu resposta que pudesse ser categorizada como “nenhuma das anteriores”.

## 5. CONCLUSÃO

A área de estudos denominada Administração Estratégica está bastante desenvolvida e oferece uma série de opções

técnicas para as empresas buscarem maior competitividade em um ambiente cada vez mais desafiador. Embora sejam normalmente enfatizados os desafios relacionados à globalização, aumento da concorrência, aceleração dos processos de inovação, redução do ciclo de vida dos produtos, comoditização dos mercados, menor fidelidade dos consumidores, entre outros, a revisão bibliográfica identificou uma preocupação, presente em vários países, com as práticas concorrenciais desleais, que representam um grande desafio aos empresários que atuam em um ambiente muito competitivo. A despeito dos conceitos e ferramentas oferecidas pela Administração Estratégica para atuação neste ambiente concorrido, a pesquisa exploratória junto a uma amostra de empresários e executivos brasileiros identificou que um número inexpressivo deles se mostra familiarizado com estas alternativas, que ficariam mais vulneráveis às práticas desleais dos concorrentes, ou possivelmente mais propensos a adotá-las. Parece ser razoável afirmar que, se por um lado essa ignorância provoca perda de competitividade e desperdícios econômicos que poderiam ser evitados, por outro abre oportunidades para educadores e pesquisadores envolvidos com Gestão Estratégica em geral, e Adaptação Estratégica em particular. Apesar de a pesquisa exploratória ter sido restrita a uma amostra não representativa da população de empresários brasileiros e seus resultados não serem a ela extrapoláveis, seus resultados, reforçados pela revisão bibliográfica, indicam que há um amplo e importante campo de pesquisa sobre concorrência desleal, corrupção e adaptação estratégica a ser explorado no Brasil.

## 6. REFERÊNCIAS

- AALBERTS, R.J.; JENNINGS, M.M. 1999. The Ethics of Slotting: Is This Bribery, Facilitation Marketing if Just Plain Competition? *Journal of Business Ethics*. v. 20, n.3, Jul. 1999. Disponível em: <http://proquest.umi.com>. Acesso em 23.mai. 2005.
- BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BARELLI, Walter. *Entrevista. Corrupção no Brasil*

- movimenta R\$ 58 bilhões por ano. Diário do Grande ABC. Edição 4 de setembro de 2005, p. Nacional 9.
- BHARGAVA, V.K.; BOLONGAIATA JR., E.P. Combating Corruption in the Asia-Pacific. World Bank. Disponível em: [www.spp.nus.edu.sg/docs](http://www.spp.nus.edu.sg/docs). Acesso em: 17 mai.2005.
- BRAND, V; SLATER. Using a Quantitative Approach to Gain Insights into de Business Ethics Experiences of Australian managers in China. Journal of Business Ethics. Dordrecht, v. 45, n. 3, pg. 167, Jul. 2003.
- BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília: Editora do Senado, 1988.
- BRASIL. Lei No. 9279, de 14 de maio de 1996. Dispõe sobre direitos e obrigações relativas à propriedade industrial. Disponível em: <http://www.peduti.com.br/Legislacao/marcas-1.asp>. Acesso em: 18 ago.2005.
- CARNEIRO, Marcelo; LINHARES, Juliana. Revista Veja. Temporada de Caça aos Ratos. edição n 1906, 25/05/2005
- CIALDINI, R. B.; PETROVA, P. K.; GOLDSTEIN, N. J. The Hidden Costs of Organizational Dishonesty. MIT Sloan Management Review. Cambridge. V. 45, n.3, pp 67-73. Ed. Primavera 2004.
- FERREL, O. C.; HARTLINE, M. D. Estratégia de marketing. Tradução de Mauro de Campo Silva e Roberto Galman. Revisão técnica: Prof. Dr. Sérgio F. Crispim. São Paulo: Thomson, 2005.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. Estratégias Empresariais e Formação de Competências. São Paulo: Editora Atlas, 2004.
- HARAHAP, R. M. 1999. Strategies for Preventing Corruption in Indonesia. Asia Pacific Press 1999. Disponível em: [www.eprints.anu.edu.au/archive154](http://www.eprints.anu.edu.au/archive154). Acesso em: 17 mai.2005.
- HITT, M. A., IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. Administração Estratégica. São Paulo: Editora Atlas, 2001.
- HOUAISS, A. O. Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa. Rio de Janeiro: Editora Objetiva, 2001.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE ÉTICA CONCORRENCIAL - ETCO. São Paulo, 2005. Disponível em: <http://www.etc.org.br/texto.php?SiglaMenu=QSM>. Acesso em: 23 ago. 2005.
- INSTITUTO ETHOS. São Paulo, 2005. Disponível em: <http://www.ethos.org.br/DesktopDefault.aspx?Alias=Ethos&Lang=pt-BR>. Acesso em: 29 ago. 2005.
- KOTLER, P. Administração de marketing. 2ª. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1992.
- LEVITT, T. Marketing Myopia. Harvard Business Review, Boston, Setembro-Outubro 1975.
- LEVITT, T. The Marketing Imagination. London: Collier Macmillan Publishers, 1986.
- LICHT, R. H. Introdução sobre o Modelo de Desenvolvimento Moral Pessoal de Kohlberg. Apostila para mestrados. São Caetano do Sul: Universidade IMES, 2005.
- LOEVINGER, J.; WESSLER, R. Measuring Ego Development. San Francisco: Jossey-Bass Inc., 1970.
- MANAGEMENT & EXCELLENCE. Chile el país más éticamente idóneo para hacer negocios (7/9/2005). Estudo. Madrid, 2005. Disponível em: <http://www.management-rating.com/es/unaNoti.asp?id=95>. Acesso em: 9 de set. 2005.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. Safári de estratégia. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MORRIS, S. D. Corruption in Latin America: An Empirical Overview. University of South Alabama, Mobile, Alabama, EUA. Disponível em: <<http://www.southalabama.edu/internationalstudies/sdmweb/crptn%20paper.pdf>>. Acesso em: 17 mai 2005
- NAPAL, G. An Assessment of Power Abuse Under Ethics Philosophies". Electronic Journal of Business Ethics and Organization. 2004. Disponível em: <http://ejbo.jyu.fi/index.cgi?page=cover>. Acesso em: 20 mai.2005.
- PORTER, M. E. Vantagem Competitiva. 7ª ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1986.
- THE NEW ENCICLIPIAEDIA BRITANNICA. Chicago: William Benton Publisher, 1973.
- THE WORLD BANK GROUP. Costs and Consequences of Corruption. New York: World Bank, 2005a Disponível em: <http://www1.worldbank.org/publicsector/anticorrupt/index.cfm>. Acesso em: 23.mai.2005.
- THE WORLD BANK GROUP. Ten things you never knew about the World Bank. New York, World Bank, 2005b. Disponível em: <http://www.worldbank.org/tenthings/three.html>. Acesso em: 23 ago. 2005b.
- TRANSPARENCY INTERNATIONAL. Tranparency International Corruption Perceptions Index 2004. Berlim, 2005. Disponível em: [http://www.transparency.org/cpi/2004/dnld/media\\_pack\\_en.pdf](http://www.transparency.org/cpi/2004/dnld/media_pack_en.pdf). Acesso em: 23 mai.2005.
- UNITED STATES OF AMERICA. Department of State. Protecting intellectual property rights. Washington, D.C. Disponível em: <[http://usinfo.state.gov/ei/economic\\_issues/intellectual\\_property.html](http://usinfo.state.gov/ei/economic_issues/intellectual_property.html)>. Acesso em: 2 set. 2005.
- VIEIRA, A. J. T. O processo de adaptação estratégica da Cia. Hansen Industrial, de 1941 a 1981. Florianópolis 2000. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina.