

# ÉTICA EMPRESARIAL E DIREITOS DO CONSUMIDOR (\*)

Almir José Meireles (\*\*)

*Quando começamos a questionar a sensatez ou mesmo a sanidade de alguns de nossos mais acalentados modos de pensar – por exemplo, considerar o conhecimento como poder, em vez de sabedoria; afirmar a conveniência do progresso material, apesar de sua influência corrosiva em nossas almas, ou justificar a manipulação antropocêntrica da natureza, mesmo à custa de destruir o sistema de proteção à vida –, a consciência primordial emerge como fonte inspiradora.*

TU WEI-MING,  
em Desenvolvimento: mudar ou perecer

Das três disciplinas filosóficas mais conhecidas: a lógica, a estética e a ética, esta última é certamente a que tem atraído menos a atenção da sociedade. E isso já faz um bom tempo. Pois se são muitos os interessados em economia, ciência e arte, num mundo onde o dinheiro, a tecnologia e a beleza aparecem como valores supremos, a moral tem sido colocada em plano secundário, se é que tem sido considerada em alguma escala.

Na sociedade moderna, lamentavelmente, o sucesso econômico passou a ser a medida de todas as coisas. Apenas a riqueza e a beleza contam e separam os vencedores dos excluídos. O caráter não é conversível em moeda. Assim, o que constitui uma boa conduta e que condições devem cumprir as instituições humanas para moralizar o indivíduo <sup>(1)</sup> são questões que não têm despertado interesse ou conquistado espaço num mundo em que a maioria das pessoas é materialista e individualista e, por isso, pouco responsável e solidária.

Se a empresa, como espaço social, produz e reproduz esses valores, torna-se importante em qualquer processo de mudança de perspectiva das pessoas; tanto das que nela convivem e dela participam quanto daquelas com as quais essas pessoas se relacionam. Assim, quanto mais empresas tenham preocupações éticas, mais a sociedade na qual essas empresas estão inseridas tenderá a melhorar, no sentido de constituir um espaço agradável onde as pessoas vivam realizadas, seguras e felizes.

A questão é que, embora a empresa como organização possa ser um agente moral, na verdade quem tem ou deixa de ter comportamento ético são as pessoas que a dirigem e que nela trabalham. Para usar uma palavra que se popularizou com o belíssimo filme *O carteiro e o poeta* <sup>(2)</sup>, os dirigentes e demais funcionários são metáforas da empresa. É difícil separar a pessoa da instituição. O exemplo mais banal é a participação das empresas em entidades de qualquer natureza. O representante da empresa nessas entidades é tomado como se fosse a própria empresa, e assim são consideradas suas declarações e opiniões. Por uma manifestação infeliz, ninguém diz que alguém é um mau representante da empresa. A referência, no caso, é sempre a empresa representada. Bons dirigentes e funcionários, por outro lado, difundem a imagem de sua empresa como sendo boa. Por

isso há uma preocupação cada vez maior das empresas quando designam aqueles que devem representá-las externamente.

O objetivo do tema “Ética empresarial e direitos do consumidor” é colocar a importância da reflexão ética no momento em que a sociedade brasileira passa por grandes mudanças; no momento em que as empresas se reformam e se transformam para sobreviver a essas mudanças e atender melhor seus consumidores. Aliás, se as empresas agissem sempre com ética os consumidores não estariam livres de problemas com os produtos e serviços que consomem, mas estariam seguros de que tais ocorrências seriam sempre obra do acaso e não de qualquer ato de má-fé. Assim, hoje, para terem sucesso continuado, o desafio maior das empresas é ter uma ética interna que oriente suas decisões e permeie as relações entre as pessoas que delas participam e, ao mesmo tempo, um comportamento ético inequivocamente reconhecido pela comunidade.

### **Desafios da ética empresarial no Brasil**

No início dos anos 90, a Fundação Instituto de Desenvolvimento Empresarial e Social - FIDES realizou um simpósio internacional sobre ‘A ética no mundo da empresa’<sup>(3)</sup>, com a participação de empresários, políticos, jornalistas e consultores do Brasil e do exterior. As contribuições desses participantes foram reunidas num excelente livro com o mesmo nome, publicado pela Livraria Pioneira Editora, em agosto de 1991.

A pergunta-chave, ou o cerne do debate sobre ética organizado pela FIDES, foi a seguinte: “É possível para a empresa definir e manter padrões éticos num país como o Brasil, em que ainda predomina a lei de tirar vantagem em tudo, e em que os próprios ocupantes de cargos públicos são os primeiros a violar as regras morais?”

Naquela época, antes que o país fosse tomado por uma onda de moralidade, ainda que barulhenta, superficial e passageira, que foi o momento do impeachment do presidente da República, Fernando Collor, as alentadoras conclusões e/ou recomendações sintetizadas por Mario Ernesto Humberg foram as seguintes:

1. “É preciso que se aumente a discussão de temas políticos, éticos, morais, culturais e não se fique apenas no debate econômico. Só assim vamos definir qual o país que queremos e quais são seus padrões éticos.”
2. “A falta de uma ética vinda de cima não deve impedir que as pessoas e empresas tenham a sua. É um processo que vai se desenvolvendo e exige, acima de tudo, paciência e firmeza.”
3. “Não basta a empresa fazer bem, ela precisa fazer o bem. Esta é a base ética que se exige de uma empresa participativa. A solidariedade é o pilar sobre o qual se assentam os valores sociais, entre os quais a ética.”
4. “O empresário tem que pensar mais na visão social e na preservação do bem comum. E é nisso que eticamente ele está falhando, deixando de mostrar - pelo seu comportamento - o caminho da mudança.”
5. “A empresa deve ser um veículo de desenvolvimento social das pessoas, e não apenas um gerador de lucros para seus proprietários e acionistas.”
6. “Embora raras, as empresas com preocupação ética são capazes de competir com sucesso e obter não apenas a satisfação pessoal de seus colaboradores, como também resultados econômicos compensadores”<sup>(4)</sup>.

O primeiro desafio para que a ética se instale no rol de preocupações das empresas e empresários brasileiros é eles se convencerem, com tantos exemplos indicando o contrário, que ser ético é um caminho seguro para o sucesso. São muitos os empresários que acreditam que a empresa só tem chances de sobreviver se sonegar impostos, descumprir a legislação trabalhista, subornar fiscais, poluir o ambiente e enganar o consumidor.

Tais empresários não conseguiram observar que, apesar de tantas práticas ilegais e antiéticas, centenas de empresas entraram em decadência no país e desaparecem nos últimos anos. Isso porque muitas dessas empresas preferiram o caminho mais fácil da conduta antiética a voltar seus esforços de gestão para objetivos mais nobres, como aumentar a produtividade, a eficiência e a qualidade de seus produtos e serviços. Não se conscientizaram, em tempo, de que esse é o único caminho seguro para o desenvolvimento sustentado a longo prazo. Conforme bem observou no simpósio da FIDES o cônsul-geral dos Estados Unidos em São Paulo, James Creagan: “O setor empresarial não é inerentemente uma ‘selva’ onde somente os mais cruéis e desumanos sobrevivem. E os lucros não são necessariamente ganhos através de exploração e fraude.”<sup>(5)</sup> Tanto isso é verdade que, ultimamente, temos assistido à ascensão de empresas cujas histórias indicam uma preocupação permanente com o cumprimento das leis, o pagamento de impostos, a assistência ao trabalhador, o cuidado com o ambiente e o respeito ao consumidor.

O segundo desafio é mudar a ideia de que o governo, apesar de toda a desregulamentação, redução da intervenção e abertura política, ainda é o condutor, o responsável pelo estabelecimento de um novo padrão ético no país e pelo seu êxito econômicos. Nesse sentido, com a prevalência do tráfico de influências, da troca de favores e do pagamento de propinas, fica difícil para as empresas alterar os procedimentos conhecidos e eficazes e passar a ter uma conduta ética de resultados duvidosos. Agora as chances de mudanças são maiores. A democracia pode não eliminar a corrupção - não conseguiu isso nem nos países em que está consolidada há longo tempo -, mas cria um espaço para aperfeiçoar o comportamento ético da sociedade. Conforme observou o consultor José Geraldo Pique: Carneiro: “Se a democracia não tivesse outros méritos, bastaria este - a possibilidade de se exigir abertamente adesão a valores éticos”<sup>(6)</sup>.

É chegado o momento, portanto, de as empresas se esforçarem para romper o círculo vicioso da conduta antiética, em vez de esperarem por pressões de fora. Não basta a mera mudança retórica sem alteração efetiva no comportamento cotidiano. Não basta, tampouco, ao contrário do que muitos pensam, criar códigos de conduta. “Na medida em que uma norma jurídica não encontra um mínimo de respaldo consensual nos padrões éticos dos agentes aos quais é dirigida, sua eficácia real será limitada” pontua Carneiro.

Aliás, os códigos de conduta foram originalmente publicados por empresas americanas no final da década de 70.<sup>(7)</sup> Os resultados, porém, foram desanimadores. Uma lista de proibições, por mais bem elaborada que seja, não consegue melhorar o comportamento dos funcionários, até porque traz uma imagem negativa e não construtiva da ética, que é seu verdadeiro propósito. A experiência já demonstrou, ainda de acordo com Carneiro, que “a mudança de padrões de conduta ética é necessariamente um processo

complexo, lento, dentro do qual o código escrito tem um papel limitado". Resta as empresas assumir que mudar o comportamento ético no Brasil é um desafio que precisa ser enfrentado corretamente, que é difícil e trabalhoso, mas que vale a pena. Soluções prontas não conseguem levar a uma melhoria ética da empresa. É preciso desenvolver uma nova perspectiva capaz de habilitar dirigentes e funcionários a lidarem com as questões de natureza ética.

### **Desenvolvendo uma perspectiva ética**

Ao contrário do que muitos pensam, a ética, apesar de ser uma disciplina filosófica, é uma disciplina prática e não teórica como o é a lógica. Quando se observa: "Não basta a empresa fazer bem, ela precisa fazer o bem", fica clara a realidade objetiva da ética. Ocorre que, na maioria das empresas, quando as grandes decisões são tomadas a perspectiva ética nunca é utilizada. Os tomadores de decisões, tanto quanto aqueles que as executam, estão sempre preocupados em fazer bem-feito. Isso envolve, necessariamente, os aspectos econômicos, financeiros, operacionais e legais, mas nada se questiona quanto à ética,

Na verdade, "trazer a luz as dimensões morais da vida organizacional", como bem formulado por Marvin T. Brown<sup>(8)</sup>, requer uma perspectiva nova que leve a reflexão ética. Se essa perspectiva vier a se impor, novas perguntas passarão a ser feitas dentro do processo decisório, no momento em que forem julgadas as alternativas possíveis, antes de se escolher um curso de ação. Perguntas do tipo: estou sendo responsável com os outros? haverá algum dano ao meio ambiente? a comunidade será beneficiada? quais as consequências para o pessoal, a longo prazo? só têm sentido se a administração adotar uma perspectiva ética que supere a visão imediatista corrente.

O que se espera, dentro da perspectiva ética, é que as pessoas tenham uma postura ativa, e não passiva. Existe uma diferença fundamental entre "se comportar bem" e "agir bem". No primeiro caso, "uma pessoa 'bem comportada' faz o que é certo devido ao condicionamento prévio e não por uma decisão sua"; no segundo, "a pessoa age porque decidiu que era a coisa certa a fazer", diz Brown, que completa: "A ética pressupõe que as pessoas têm a liberdade e o poder de responder - isto é, a liberdade e o poder de considerar diferentes opções, de analisar os pontos fortes e os pontos fracos das opções e de escolher uma opção entre as outras com base em seus méritos". Essa premissa tem muitas implicações práticas.

A primeira é que a grande responsabilidade pelo padrão ético das empresas é da alta administração, pois são os dirigentes que detêm maior liberdade e poder de decisão. De que forma um funcionário, sem liberdade e poder, pode mudar uma decisão antiética vinda de seu superior? A Segunda implicação, que decorre da primeira, é que a conduta ética será tanto mais aperfeiçoada quanto mais descentralizadas forem as decisões ou, alternativamente, quanto mais participação houver no processo decisório. Precisa-se considerar, é claro, que nesse processo as consequências do ponto de vista ético devem ser sempre avaliadas. A terceira implicação é que sem confiança interna dificilmente será possível a existência de um padrão ético. Se existir a pressuposição de que as pessoas tendem a cometer desvios em suas decisões e ações, é impossível um comportamento ético desejável.

Nesse sentido, a quarta implicação é que todo processo de qualidade total é essencialmente um processo ético. Assim, como quinta implicação, as empresas que não assumirem um comportamento ético adequado estarão, automaticamente, impedidas de adotar processos de qualidade, do tipo ISO 9000 ou qualquer outro.

Por tudo isso, fica claro que a reflexão ética é um processo de aprendizagem permanente, que exige participação integral e intensiva de todos os que estão na empresa, tanto como o é a busca da qualidade. No simpósio da FIDES, Hugo Marques da Rosa, presidente da Corporação Método, observou curiosamente: “Na nossa empresa não dizemos ‘vestir a camisa’, chamamos de ‘vestir a cabeça’”<sup>(9)</sup>. O objetivo dessa forma de gestão é acentuar a sensibilização dos empregados para práticas questionáveis e os valores básicos da empresa, tais como compromissos com a honestidade, qualidade do produto, serviço ao cliente<sup>(10)</sup>, preservação do ambiente e respeito às leis.

É uma mudança que requer que os funcionários sejam treinados para assumir uma perspectiva ética, pois tais preocupações raramente estiveram presentes em seu pensamento nas atividades diárias. Vale a pena conhecer a opinião de Hugo Marques da Rosa, exposta no simpósio FIDES, sobre esse tema, pois ele foi enfático: “Temos um programa de desenvolvimento individual, já que temos como filosofia uma política de desenvolvimento grande das pessoas. Achemos que as pessoas têm que ser agentes do seu próprio desenvolvimento. Queremos um processo de montagem de planos individuais de desenvolvimento. Cada pessoa explicita - ainda não desenvolvemos ao nível da empresa toda, estamos introduzindo num grupo já bastante grande e significativo de pessoas - o que pensa em termos de desenvolvimento social, que tipo de futuro profissional pretende, e, de outro lado, a empresa explicita o que pensa para aquele funcionário.” E complementa: as empresas “montam uma série de cursos e querem que as pessoas frequentem esses cursos e tenham um bom aproveitamento, mas não perguntaram as pessoas o que querem ser na vida.” É assim que se cria uma perspectiva ética numa empresa. Hugo Marques da Rosa não falou como poeta, revolucionário ou sonhador. Embora sua comunicação possa ser considerada filosófica, antes de tudo falou como empresário que depende de lucro para sobreviver. Ao responder a pergunta que lhe formularam: “O comportamento ético da empresa é importante?”, deu uma demonstração inequívoca de que a ética é uma questão eminentemente prática e que diz respeito às pessoas.

Por isso ele prossegue em sua exposição “Estou dando muita ênfase em relação aos funcionários, mas estou absolutamente convencido de que a satisfação dos clientes depende fundamentalmente da satisfação dos funcionários. É impossível imaginar que uma empresa vá satisfazer os clientes em termos de qualidade, se não tiver um bom ambiente interno e seus funcionários não estiverem satisfeitos! Damos mais ênfase à satisfação interna da relação com os funcionários do que propriamente com os clientes”.

Sobre a questão do lucro ele foi ainda mais direto: “Achemos que o lucro é ético na medida em que tem um destino social. Na medida em que a empresa está reinvestindo o lucro no sentido de criar melhores condições de trabalho para seus funcionários, melhorar a remuneração, esteja crescendo e gerando novas oportunidades de empregos, melhorando a qualidade de seus

produtos." Parece-nos que uma perspectiva dessa natureza atende as aspirações da sociedade, criando um novo padrão ético nas empresas.

### **Aspirações e direitos do consumidor**

O consumidor normalmente aspira a muito pouco: receber o produto que comprou ou ver executado o serviço que contratou. Considerando que em ambos os casos ele pagou corretamente ao fornecedor, é direito dele ser atendido exatamente no que foi especificado como sendo “produto” ou descrito como sendo “serviço”. Embora isso pareça muito simples, foi preciso a promulgação de um Código de Defesa do Consumidor<sup>(11)</sup> para que muitas empresas viessem a se preocupar com exigências tão banais e o consumidor pudesse acreditar que é seu direito ver suas aspirações atendidas.

O tema está estritamente relacionado a ética empresarial, pois os casos mais extremos de desrespeito ao consumidor são praticados por empresas que não têm a mínima postura ética em relação à sociedade que deveriam se esmerar em servir. É claro que existem, também, consumidores sem ética, que se aproveitam dos direitos que lhe são conferidos pelo Código de Defesa do Consumidor para tentar chantagear empresas através de fraudes. Mas se este instrumento nasceu, certamente foi para coibir abusos praticados por muitas empresas que, em face das imperfeições e morosidade dos processos ordinários, desrespeitavam impunemente os consumidores. E, lamentavelmente, o desrespeito era tanto maior quanto mais humilde fosse o cliente.

À medida que o comportamento das empresas e empresários mudar no Brasil, ou seja, à medida que a ética permear as preocupações desses empresários, o Código de Defesa do Consumidor será utilizado mais esporadicamente, exatamente para punir os poucos marginais que sobram no mercado. É provável que, até que tenhamos condições de vivenciar este estágio, decorra ainda um longo tempo, mas é importante ter consciência de que é possível o aperfeiçoamento ético das empresas, e os dirigentes e funcionários se engajarem nesse processo.

É interessante, nesse caso, analisar o que considero uma tipologia da moral empresarial criada por Eric Reidenbac e Donald Robin, o primeiro da Universidade do Sul do Mississippi e o Segundo do Louisiana Tech, relatada por Linda Starke no artigo que intitulou: “As cinco etapas da evolução moral da empresa”<sup>(12)</sup>. Como ela afirma que os cinco estágios não são “necessariamente alcançados, a progressão não é linear, e pode-se sem dúvida escorregar de um para o imediatamente inferior”, penso ser mais adequado utiliza-los como uma tipologia, da seguinte forma:

Tipo I – Corporação amoral: persegue o sucesso a qualquer custo; vê os empregados como meras unidades econômicas de produção. Viola normas e valores sociais.

Tipo II – Corporação legalista: apegada à letra da lei, mas não a seu espírito; adota códigos de conduta que mais se parecem a produtos de departamentos legais (o que eles são).

Tipo III – Corporação receptiva: interessada em mostrar-se responsável porque isso é conveniente, não porque é certo; possui códigos de conduta que começam a parecer mais códigos de ética.

Tipo IV – Corporação ética que aflora: reconhece a existência de um contrato social entre os negócios e a sociedade, procurando disseminar essa atitude na corporação.

TIPO V – Corporação ética: equilibra lucros e ética tão completamente que os empregados são recompensados por se afastar de ações comprometedoras; inclui problemas éticos no adestramento; dispõe de mentores para dar orientação moral aos novos empregados.

Encontrar a corporação do tipo V seria a aspiração máxima do consumidor, pois numa corporação dessa qualidade muito mais do que seus direitos estarem assegurados, estaria contemplado os seus sonhos. Todavia, nenhum consumidor é só consumidor. Para finalizar este tópico, gostaria de fazer algumas observações críticas sobre uma dicotomia: como se comporta o consumidor enquanto tal, e como se comporta enquanto fornecedor de produto ou prestador de serviço. Se as pessoas fossem tão rigorosas quanto à qualidade de seu trabalho como são exigentes quando em contato com seus fornecedores, as empresas melhorariam significativamente. Por que as pessoas são tão exigentes quando estão sendo atendidas por seus fornecedores e tão condescendentes com seu desempenho medíocre em relação a seus clientes, quando passam a posição de fornecedores? Poucas pessoas, a rigor, fazem esse tipo de questionamento, porque, se o fizessem, a qualidade geral da sociedade certamente seria bem melhor; assim como melhoraria o tratamento de efluentes industriais se as empresas fossem obrigadas a despeja-los no rio num ponto acima daquele em que fizessem captação de água para seu uso.

### **Transformações necessárias na empresa**

A sociedade moderna está requerendo uma mudança muito forte de seus valores porque a economia não pode e não deve ser a medida de todas as coisas. Analistas de todas as filiações ideológicas são unânimes: é impossível a sustentação do modelo atual de mundo, caracterizado pelo materialismo individualista, pela destruição do ambiente, pela concentração de renda e pela exclusão de muitos milhões de seres humanos dos benefícios do progresso tecnológico e econômico. Esse modelo precisa ser superado por outro em que o bem comum seja o novo paradigma do progresso.

Se os negócios funcionam como o motor das sociedades modernas, o que parece ser verdade incontestável, as empresas têm a desempenhar um papel preponderante na construção do futuro da humanidade diz Rinaldo S. Brutoco, o fundador da World Business Academy <sup>(13)</sup>. Nesse sentido, são muitas as transformações que as empresas brasileiras necessitam realizar em seus valores básicos e na forma de gerir seus negócios. A empresa tem uma grande responsabilidade na invenção do novo ser humano que a sociedade necessita para melhorar, pois “a maioria das pessoas, no mundo industrializado, passa o seu tempo dentro das empresas”, como constata Brutoco.

Mais uma vez, melhorar a sociedade é uma questão prática que requer um comportamento ético das empresas, comportamento esse plenamente consistente com a estratégia de sobrevivência de qualquer delas e com o enfoque sistêmico que deve nortear um negócio que pretenda ser bem

sucedido. Alguns dos valores que caracterizam o comportamento ético são<sup>(14)</sup>.

1. Para o empresário, como líder inovador
  - (i) busca do bem comum
  - (ii) atuação ao nível político
  - (iii) responsabilidade social
  - (iv) visão de futuro
2. Para a empresa, como comunidade e agente moral
  - (i) administração participativa
  - (ii) transparência
  - (iii) diálogo e negociação
  - (iv) destino social do lucro (reinvestimento)
  - (v) respeito ao funcionário e ao consumidor
  - (vi) preservação do ambiente natural

Há quase sete anos, em outubro de 1989, um dos executivos mais bem-sucedidos do mundo, o presidente da General Electric, Jack Welch, certamente surpreendeu os economistas, analistas, estudiosos e tecnocratas brasileiros quando disse numa entrevista à revista Exame: “Recentemente, uma revista de negócios publicou uma pesquisa sobre a GE listando nossas atividades e classificando a empresa em primeiro ou segundo lugar em todas. Daqui a dez anos, queremos que as revistas descrevam a GE como *um lugar aberto e feliz, onde cada um sente que o que faz é importante*”<sup>(15)</sup> (grifo nosso). Não é por acaso, portanto, que em 1995 a General Electric tenha sido considerada a terceira empresa de maior valor de mercado, segundo a revista Business Week<sup>(16)</sup>.

Se os líderes empresariais não emergirem da rotina, da busca incessante e desesperada do lucro imediatista, da vantagem pessoal pura e simples e da falta de solidariedade social, suas empresas submergirão no mar de suas contradições morais. Atualmente, se a mídia eletrônica, rápida e global pode ser utilizada para enganar o consumidor incauto e subtrair-lhe alguns trocados pode, também e felizmente, ser o veículo que irá decretar o fim de uma corporação, por práticas antiéticas, mesmo que levadas a cabo num longínquo lugar do planeta.

## NOTAS

1. Valenzuela, Gustavo Escobar. Ética – Introducción a su problemática Y su historia. MacGraw-Hill, 1992.
2. Radford, Michael (diretor). O carteiro e o poeta. Filme italiano (Il postinho), 1995.
3. Teixeira, Nelson Gomes (organizador). A ética no mundo da empresa. Livraria Pioneira Editora, 1991.
4. Humbert, Mário Ernesto. “Ética empresarial no Brasil e no mundo”, em A ética no mundo da empresa. Livraria Pioneira Editora, 1991.
5. Creagan, James. “A ética – Parte essencial do setor empresarial”, em A ética no mundo da empresa. Livraria Pioneira Editora, 1991.
6. Carneiro, João Geraldo Piquet. “Uma nova visão da ética empresarial”, em A ética no mundo da empresa, Livraria Pioneira Editora, 1991.

7. Impert, John E. “Ética empresarial – A perspectiva na indústria americana”, em A ética no mundo da empresa. Livraria Pioneira Editora, 1991.
8. Brown, Marvin T. Ética nos negócios. Makron Books, 1993.
9. Rosa, Hugo Marques da. “O comportamento ético na empresa é importante?”, em A ética no mundo da empresa. Livraria Pioneira Editora, 1991.
10. Impert, John E. op.cit
11. Código de Defesa do Consumidor, Lei nº 8.078, de 11 de setembro de 1990.
12. Starke, Linda. “As cinco etapas da evolução moral da empresa”, em O novo paradigma nos negócios. Ray, Michael; Rinzler, Alan (organizadores). Editora Cultrix, 1996.
13. Brutoco, Rinaldo S. “Prefácio: A escultura de um novo paradigma nos negócios”, em O novo paradigma nos negócios. Ray, Michael; Rinzler, Alan (organizadores). Editora Cultrix, 1996.
14. Humberg, Mário Ernesto. op.cit.
15. Welch Jr., John. “Não basta apenas ser o primeiro”. Revista Exame, 18/10/89.
16. Gazeta Mercantil. “Poderoso desempenho das empresas dos EUA”, Caderno Fim de Semana, 22-23/7/95.

(<sup>\*)</sup> Palestra pronunciada em 02/07/1996, no Grande Fórum da Indústria Alimentícia, em São Paulo, organizado pelo Grupo Catho. Faz parte do livro A DesRazão Laticinista – A indústria de laticínios no último quartel do Século XX (Capítulo 14 ).

(<sup>\*\*</sup>) Economista, sócio-diretor da Brainstock - Consultoria Empresarial (1994), prestando serviços de gestão de negócios nas áreas de governança corporativa, planejamento estratégico, sustentabilidade, reestruturação, *joint-venture*, fusões e aquisições de empresas.

#### Livros publicados:

No Calor da Crise – A ideologia do leite no Brasil, as insatisfações do presente e como criar um ambiente inovador e competitivo – MM&G Editores Associados, São Paulo, 2012.

Long Life Milk – A Revolution in Brazil – MM&G Editores Associados, São Paulo, 2011.

O Revolucionário Leite Longa Vida – na era da economia de mercado – MM&G Editores Associados, São Paulo, 2010.

A Integração Inacabada – Ensaios sobre política e planejamento na empresa cooperativa– Editora Barleus Ltda., São Paulo, 2009.

Planejamento, qualidade e globalização na indústria de laticínios, 1997-2000 - um olhar incompleto – Cultura Editores Associados, São Paulo, 2000.

A DesRazão Laticinista– A indústria de laticínios no último quartel do Século XX – Cultura Editores Associados, São Paulo, 1996.

Leite Paulista - História da formação de um sistema cooperativista no Brasil - HRM Editores Associados, 1983.

#### Contatos:

[almir.meireles@brainstock.com.br](mailto:almir.meireles@brainstock.com.br)

Tel: 11 3750 2731

Cel: 11 9 9655 5041