

1ª EDIÇÃO



Conduzir os negócios de maneira

**Ética, Socialmente Responsável**

e **Ecologicamente Correta**

para se trilhar o caminho do

**Desenvolvimento Sustentável**

Coordenadores:

Douglas Flinto e Robson Paniago



## **ÉTICA NO DIA A DIA**

Conduzir os negócios de maneira ética, socialmente responsável e ecologicamente correta para se trilhar o caminho do Desenvolvimento Sustentável

### **Iniciativa e Realização**

Instituto Brasileiro de Ética nos Negócios

**Douglas Flinto e Robson Paniago**

Coordenadores

### **Copyright © 2014 Primeira Edição**

Todos os direitos reservados. Parte desta publicação pode ser reproduzida ou transmitida em qualquer forma ou por qualquer meio, eletrônico ou mecânico, inclusive fotocópias, gravações, ou por qualquer sistema de armazenamento de informações e de recuperação, desde que citada a fonte dos editores e da obra.

Editor: Instituto Brasileiro de Ética nos Negócios

Revisão: Cláudia Razzante

Design da Capa: Rafael Alvares

Composição e Diagramação: Rafael Alvares

### **INSTITUTO BRASILEIRO DE ÉTICA NOS NEGÓCIOS**

Rua Paula Bueno, nº 1.122 – Sala 3-B – Edifício Blue Office

Bairro: Taquaral - Campinas/SP – CEP: 13.076-061

Telefone: (19) 3326-0453



# Dedicatória

2014 é o ano em que o Instituto Brasileiro de Ética nos Negócios completa onze anos de fundação. Hoje, desenvolvemos mais de 20 iniciativas para o cumprimento da nossa nobre, louvável e exemplar missão:

*“Fomentar a Ética no meio empresarial e junto às crianças, jovens e universitários, porque os estudantes de hoje serão os proprietários, executivos, gestores e colaboradores das empresas de amanhã. É desta maneira, melhorando a qualidade ética das empresas e contribuindo com a formação de líderes eticamente responsáveis é que potencializamos a perspectivas de um futuro mais ético, e assim, naturalmente sustentável”.*

Além disso, estamos em processo de expansão internacional num modelo inédito em todo o mundo, fundamentado em parcerias com Universidades tendo como premissas a consagrada Empresa Júnior e a Franquia Social: professores serão os coordenadores de unidades franqueadas do Instituto de Ética nos Negócios e os alunos universitários, de diversos cursos de graduação, serão os gestores e desenvolverão nossas iniciativas para o fomento da Ética em seus respectivos países.

Confesso que nunca sonhei que pudéssemos chegar tão longe! Jamais imaginei que fomentar a Ética nos Negócios fosse uma missão tão difícil! Mas, em compensação, eu nunca trabalhei tão satisfeito e motivado, pois estou bem certo que, apesar de todos os obstáculos, dificuldades e desafios, estamos no caminho correto que é o único capaz de entregar às empresas a “chave” da perenidade nos negócios, principalmente, em tempos de grande impacto reputacional como o que vivemos atualmente - em função da Era Digital que está tirando de debaixo do tapete as mazelas na gestão de muitas empresas em atuação nos quatro cantos do planeta.

E isto tem uma explicação: a Ética é igual à gravidez! Não existe mulher “meio-grávida”, assim como não existe empresa “meio-ética”. Ou a empresa é Ética ou não é... E ponto final!

É evidente também que a atuação responsável empresarial, baseada numa empresa socialmente responsável, ecologicamente correta e que trilha o caminho do desenvolvimento sustentável pode trazer consigo apenas um discurso superficial ou uma ferramenta do marketing. A Ética não! A Ética traz consigo confronto e desconforto.

Quando falamos em Ética, a primeira coisa que fazemos, seja como empresa seja como pessoa, é colocar um espelho à nossa frente! E por esta razão é muito difícil uma empresa se intitular uma empresa ética se, de fato, ela não o é. Suas ações no dia a dia irão contra tudo aquilo que ela diz. Seu caráter corporativo começará a impactar negativamente sua reputação empresarial. E tudo isto poderá se espalhar rapidamente pela internet e pelas redes sociais tendo um impacto devastador que poderá, inclusive, fechar as portas de muitas empresas!

Estas são empresas conhecidas como “Marqueteiras da Ética” ou “Empresas Hipócritas”, pois, como disse Ambrose Bierce:

*“O hipócrita é o indivíduo que, ao professar virtudes que não respeita, assegura as vantagens de parecer ser aquilo que despreza”*

E é para ocupar esta lacuna e influenciar os líderes das empresas de amanhã que o Instituto Brasileiro de Ética nos Negócios lançou a iniciativa Ética no Dia a Dia.

### **Da Iniciativa**

O programa Ética no Dia a Dia, lançado em março de 2012, é um evento de duas horas de duração, realizado no auditório da própria Instituição de Ensino Superior (IES), no período noturno e que conta com a presença do

principal executivo de uma grande empresa para falar aos universitários sobre a importância de se conduzir os negócios de maneira ética, socialmente responsável e ecologicamente correta para trilhar o caminho do (verdadeiro) desenvolvimento sustentável.

Assista em nosso site as palestras dos CEOs que já estiveram com a gente!

### **Do Objetivo Prioritário**

O objetivo principal do *Ética no Dia a Dia* é intensificar a importância e o poder do “exemplo”, e assim, transformar os estudantes universitários em agentes facilitadores e multiplicadores dos princípios e valores da Atuação Responsável Empresarial.

### **Do Objetivo Secundário**

O *Ética no Dia a Dia* também complementa outra iniciativa da nossa Instituição: o Programa Nacional de *Ética nos Negócios para Universitários* que tem como finalidade: “apresentar, envolver e mobilizar os alunos do ensino superior nos principais temas que envolvem a atuação responsável empresarial em razão dos estudantes de hoje serem os colaboradores, executivos e proprietários das empresas de amanhã”.

Saiba mais sobre o Programa UniÉtica em nosso site.

### **Do Livro *Ética no Dia a Dia***

Agora, com o mesmo objetivo, transformamos o *Ética no Dia a Dia* em uma “obra literária” escrita por presidentes de grandes empresas em atuação no país e tendo como público-alvo estudantes do ensino superior, educadores, empreendedores e pessoas interessadas no tema.

A 1ª edição foi lançada oficialmente durante a realização do Programa UniÉtica que aconteceu nos dias 27, 28 e 29 de agosto de 2014, no Bourbon Shopping,

localizado na capita paulista, nas belíssimas instalações do auditório da Livraria Cultura, parceira da edição 2014.

Os exemplares impressos deste livro foram enviados aos Reitores das 500 maiores Instituições de Ensino Superior do país para serem doados à biblioteca universitária. Já a versão eletrônica está disponível para você baixar gratuitamente.

Acesse nosso site e faça o download da obra integralmente.

Esperamos que você goste deste livro e o compartilhe com seus amigos.

Boa leitura!

**Douglas Linares Flinto**

Fundador e Diretor-Presidente do

Instituto Brasileiro de Ética nos Negócios

# Índice

	<b>Dedicatória</b>	<b>5</b>
<b>Parte 1</b>	<b>Texto CEO - MAN LATIN AMÉRICA</b> Roberto Cortes	<b>10</b>
<b>Parte 2</b>	<b>Texto CEO - MARTINS</b> Walter Faria	<b>22</b>
<b>Parte 3</b>	<b>Texto CEO - ORACLE</b> Cyro Diehl	<b>44</b>
<b>Parte 4</b>	<b>Texto CEO - PORTO SEGURO</b> Fábio Luchetti	<b>54</b>
<b>Parte 5</b>	<b>Texto CEO - INSTITUTO DE ÉTICA NOS NEGÓCIOS</b> Douglas Linares Flinto	<b>66</b>
	<b>Coordenadores da Obra</b> Douglas Linares Flinto Robson Assis Paniago	<b>90</b>



## Parte 1



# ROBERTO CORTES

Fabricante dos caminhões e ônibus Volkswagen e MAN, a MAN Latin America é líder de vendas de caminhões e ocupa a vice-liderança em ônibus na América do Sul. Clientes de mais de 50 países se beneficiam dos veículos sob medida das marcas.

Um resumo de minha carreira: sou economista, presidente e CEO da MAN Latin America - fabricante dos caminhões e ônibus Volkswagen e MAN. Sou um dos quatro CEOs da Diretoria de Veículos Comerciais do Grupo Volkswagen – e o único brasileiro. Minha carreira conta com passagens pelas áreas financeiras e de negócios de cinco empresas multinacionais.





## Perguntas e Respostas

1) Faça um descritivo da sua carreira e descreva seus pontos fortes, explicando como chegou ao cargo atual e dando sugestões do que deve ser feito para se chegar a cargos de direção nas empresas.

Um resumo de minha carreira: sou economista, presidente e CEO da MAN Latin America - fabricante dos caminhões e ônibus Volkswagen e MAN. Sou um dos quatro CEOs da Diretoria de Veículos Comerciais do Grupo Volkswagen – e o único brasileiro. Minha carreira conta com passagens pelas áreas financeiras e de negócios de cinco empresas multinacionais.

Considero a persistência como um de meus pontos fortes. Em 1998, recebi do Grupo Volkswagen a tarefa de levar os caminhões Volkswagen do terceiro lugar em vendas no mercado brasileiro para a liderança, o que fiz e mantive nos últimos onze anos consecutivos. Para isso, desenvolvi o potencial de nossa fábrica em Resende (RJ), investindo R\$ 3 bilhões, de 1994 a 2011, e agora estamos em outro ciclo de mais de R\$ 1 bilhão, que vai até 2016. Esses recursos foram aplicados em manufatura, pesquisa e desenvolvimento, qualificando colaboradores e motivando as equipes. Também estreitei laços com nossa rede de concessionários, cujos titulares conheço pessoalmente.

Também gosto de tomar decisões em conjunto com o time. Há 15 anos, criei o Truck Team, que reúne não apenas o Board of Management da MAN Latin America, mas seus principais executivos. Semanalmente, nos encontramos em São Paulo (SP), onde todos têm a oportunidade de expor seus pontos de vista e debater sobre os desafios





de nossa organização. Dessa forma, além da primeira colocação brasileira em vendas de caminhões, somos os maiores no País em exportações desse produto e lideramos sua produção em toda a América do Sul.

Ocupar cargos de direção numa empresa dinâmica e competitiva, como a MAN Latin America, exige o compromisso integral de seus colaboradores. O bom líder precisa motivar, inspirar e entusiasmar, tanto quanto cobrar resultados. Na verdade, os resultados vêm dessa postura inspiradora. Saber delegar tarefas, antecipar cenários e compartilhar informações com seu time.

**2) Como você descreve o desenvolvimento de sua carreira? O que você planeja em relação ao seu futuro?**

Comecei a trabalhar muito cedo, aos 13 anos de idade. Investi em minha própria formação profissional, tanto no Brasil quanto no exterior. Graduado em Economia, comecei minha carreira já em cargos executivos, sempre com grandes responsabilidades. Vivi dois anos nos Estados Unidos e passo pelo menos uma semana do mês em viagens à Alemanha, México e Argentina, entre outros destinos. Não é uma rotina fácil, mas sempre tive paixão pela minha



carreira. Faço o que gosto, e estou cercado de colaboradores que também trabalham com paixão.

Para mim, o futuro é agora. Comando uma empresa que lidera seu segmento. Trabalhar para se manter no topo exige tanto o planejamento minucioso quanto as decisões tomadas rapidamente, na dinâmica do mercado.



**3) Explane a missão, a visão e os valores da sua empresa. Diga como sua missão, visão e valores fazem com que sua empresa se diferencie no mercado e junto aos seus concorrentes.**

Recentemente, realizamos um trabalho muito consistente na empresa para fazer frente ao cenário atual de nosso negócio. Estamos vivenciando um momento de intensa transformação e progresso. Ganhamos muita importância dentro do Grupo Volkswagen, em igualdade de condições com as demais marcas de veículos comerciais do Grupo VW. Em linha com o grau de importância de nosso negócio, definimos nossa Visão, Missão e Valores.

Estabelecemos nossas metas, para onde iremos e quais os princípios que vão dar o norte à nossa caminhada. Definimos os parâmetros de sucesso que vamos perseguir e os padrões que devem ser alcançados. Todos os colaboradores sabem o que deve ser considerado um guia para o comportamento no dia a dia. O mais importante nós já temos: um time vencedor, capaz de superar desafios e entregar resultados. Estamos todos comprometidos para tornar nossa visão uma realidade.

**4) Mostre os principais indicadores de performance econômica do seu negócio. Faça o mesmo com a performance ética, social e ambiental.**

Nossa capacidade instalada é de 100 mil veículos ao ano. Contamos com cerca de 6 mil colaboradores, e temos em Resende (RJ) o centro mundial de pesquisa e desenvolvimento dos produtos da marca Volkswagen Caminhões e Ônibus. Nossa rede de concessionários e importadores se estende por mais de 300 pontos, em dois continentes. Somos certificados pelas normas internacionais



de qualidade ISO TS 16.949 e ISO 14.001, reciclamos ou damos destinação final a todos os resíduos gerados em nossa manufatura, e atuamos de forma responsável na comunidade, patrocinando ou apoiando dezenas de projetos nas áreas social e ambiental.

**5) Traduza em palavras a Ética na sua vida pessoal. E depois faça o mesmo com a Ética empresarial.**

Os primeiros valores éticos e morais nos são passados ainda na infância. Assim são erguidas as bases de nosso caráter, e tive o privilégio de recebê-las de minha família. São valores que nos acompanharão pelo resto de nossas vidas. No mundo empresarial, esse aprendizado se multiplica. A liderança é exercida

com muito trabalho, dedicação, criatividade e bons exemplos. Porque os bons exemplos sempre vêm dos bons líderes.

Comando uma organização, com quase seis mil colaboradores, que há onze anos lidera as vendas brasileiras de caminhões. Me orgulho em dizer que tenho sucesso em conciliar desafios profissionais, sucesso e reconhecimento. Em todos os níveis de nossa empresa.

**6) A Ética é mesmo importante para o País? E para a empresa que você preside? O que pode ser feito para que a Ética seja mais respeitada, praticada e se torne um grande valor para todos?**

Respeitamos os valores fundamentais da sociedade como transparência, integridade e honestidade. É assim que lidamos com a ética na MAN Latin America: como um compromisso e uma atitude diária, nas quais se baseia a nossa proposta de geração de valor para a sociedade, com responsabilidade social.



Também apoiamos o trabalho de entidades como o Instituto Ética nos Negócios e, sempre que possível, nos juntamos aos seus esforços. Cultivar valores éticos é o caminho para construirmos um país cada vez mais rico, tanto social quanto economicamente.

**7) Sua empresa possui um Código de Ética? Qual a importância deste instrumento para os stakeholders internos e externos?**

Costumo dizer que, aqui na MAN Latin America, a Ética é mais do que uma crença ou um jeito de fazer negócios. É também uma prática diária assumida por todos os colaboradores do Consórcio Modular e consolidada pelo nosso Código de Conduta.

No Código estão expostas não só as nossas crenças mas, em especial, os valores e condutas que orientam e permeiam o nosso jeito de estabelecer parcerias, quer com nossos colaboradores, clientes, concessionários, fornecedores ou governo.



Além do Código, nossa governança corporativa também conta com uma forte estrutura de Compliance, a qual, junto com Auditoria, Jurídico e Controlling, propicia o monitoramento contínuo das operações, gerando um ambiente orientado à conformidade e regularidade de todos os negócios.

Acredito firmemente que somente se tornarão perenes e sustentáveis em longo prazo aquelas organizações efetivamente comprometidas com valores éticos.

**8) Quando existem problemas éticos dentro da sua empresa como eles são tratados? E em que momento ocorrem problemas éticos em seu mercado?**

A não observância de preceitos éticos pode levar a danos consideráveis, não somente à empresa, mas também a seus competidores. Qualquer ameaça às boas práticas do mercado gera consequências que se estendem por toda a cadeia, do produtor ao consumidor final. A observância da Ética é primordial na nossa empresa e nos nossos negócios. Qualquer desvio é intolerável.

**9) Ética, responsabilidade social e ambiental são importantes na sociedade atual? Por quê?**

Um dos pilares para o sucesso da MAN Latin America é a valorização da Ética em suas atividades. Estamos sempre preocupados em retribuir à sociedade as nossas conquistas, seja na formação de jovens profissionais (como o projeto Formare dentro do Consórcio Modular) ou na defesa do meio ambiente (como com os caminhões cedidos à Fundação SOS Mata Atlântica).

**10) Como a globalização vem impactando seus negócios aqui e lá fora? Quais os conflitos éticos que vêm na esteira da globalização? Como vocês reagem a eles?**

Somos parte do Grupo Volkswagen, que há 60 anos iniciou suas operações aqui no Brasil. E nossas operações, com 32 anos de existência, se estendem por mais de 30 países. A solidez dos preceitos éticos de nossa organização, tanto



no âmbito corporativo quanto comercial, é reconhecida mundialmente. E nos orgulhamos bastante disso.

**11) Como sua empresa vem atuando para resolver a equação: crescimento econômico x desenvolvimento sustentável?**

Ética é palavra forte, repetida à exaustão em diversos fóruns. Mas Ética é antes de mais nada a prática, o fato. O pensar e o fazer. Os efeitos desse pensar e desse fazer também são os esteios da responsabilidade social e ambiental.

Com muita satisfação, afirmo que estamos entre as empresas automotivas de destaque em respeito ao meio ambiente e na integração com a comunidade.

**12) Quais os benefícios de uma empresa em seguir os princípios e os valores da Governança Corporativa?**

Os valores nos tornam uma empresa mais forte, com estratégia clara para todos. Esses conceitos estabelecem o caminho que todos devemos trilhar e os ideais que devem nortear nossas condutas.



Na MAN Latin America, somos audaciosos, determinados, unidos, focados, disciplinados e inovadores. Audaciosos porque pensamos grande, sempre buscando a *pole position*. Também estamos determinados a alcançar nossos resultados. Enfrentamos os desafios de frente, sem desistir.

Unidos somos imbatíveis e, portanto, valorizamos nosso time. Estamos sempre focados em satisfazer o cliente sob medida. Esta é nossa obsessão.

Levamos a disciplina muito a sério na MAN. Lideramos pelo exemplo, firmes rumo aos nossos objetivos. Somos inovadores. “Sim, é possível!” está em nosso DNA. Esses são os seis valores da empresa, que marcam a conduta de cada colaborador.

**13) Você acha importante uma disciplina de Ética nos Negócios nas faculdades e universidades? Explique.**



Como disse anteriormente, os primeiros valores éticos e morais nos são passados ainda na infância. Assim são erguidas as bases de nosso caráter. São valores que nos acompanharão pelo resto de nossas vidas. Vejo com bons olhos a participação da universidade no complemento a esse aprendizado, com

a parceria dos futuros empregadores desses estudantes. Sempre que posso, dou minha contribuição, ministrando palestras e aulas magnas, não apenas no Brasil, mas na Europa e nos Estados Unidos.

.....



## Parte 2



### WALTER FARIA

Iniciei minha carreira profissional muito cedo e meu primeiro emprego foi como estoquista numa rede de lojas de departamentos em São Paulo, Lojas Nipon e posteriormente nas Lojas Glória, seria o equivalente às Lojas Americanas de hoje. Trabalhava na retaguarda com gestão de estoque de papelaria, bazar e brinquedos; depois chefe de estoque e conferente. Fui em seguida para as lojas como responsável pela equipe de merchandising, onde também fazia abastecimento das gôndolas, chegando a subgerente nessa rede.

Fiquei quatro anos na empresa, transferindo-me para a Lojicred como analista de crédito no Shopping Ibirapuera. Nessa atividade ia a todas as lojas do Shopping para aprovar o financiamento ao consumidor, porque na época não existia cartão de crédito; tudo era feito por carnê. Trabalhei na Fininvest, em Goiânia, durante dois anos, e voltei para São Paulo para o Unibanco e Banco Safra. Do Safra fui para a Colgate, a primeira indústria onde trabalhei.



ÉTICA TODO DIA:  
É ASSIM QUE SE FAZ NEGÓCIO



Nesse meio tempo me formei em Administração de Empresas, fiz especialização em Economia e Marketing e queria ter uma experiência na indústria, principalmente com produto de consumo; queria muito trabalhar com marcas e ter um contato maior com o varejo.

Eu não quis continuar minhas atividades profissionais no Banco, embora seja um tipo de trabalho extremamente relevante, porque para mim havia pouca visão do cliente, pouca visão do contato com o público, pouca visão dessa dinâmica do comércio. Depois que entrei no varejo percebi que a área financeira e os bancos não tinham esse dinamismo que eu gosto tanto. E a indústria tem muito disso, e principalmente o foco no consumidor.

Fiz um projeto com a Colgate, que era cliente do Banco Safra, onde eu trabalhava. A história se repete, como aconteceu na minha vinda para a empresa Martins. Nós implementamos na Colgate um posto de serviços do Banco Safra para os funcionários, onde fiz alguns projetos tributários. A Colgate me fez uma proposta para ser gerente tributário e desenvolvi muitos trabalhos, vislumbrando todas as oportunidades que tinha. Automatizamos a emissão de notas fiscais da empresa, que até então eram feitas à mão e, a partir dali, tudo começou a ser feito por computador. Os livros fiscais eram todos feitos manualmente (cheguei a escriturar livros fiscais de ICM, IPI, ISS da Colgate à mão). Cuidamos da parte de incentivos fiscais e melhoria e simplificação do processo de gestão dos tributos ligados a produtos e produção. Ao realizar essas atividades ganhei um prêmio mundial da Colgate, porque era uma atividade inovadora e, através desse trabalho e da automação, conseguimos para a organização a economia de alguns milhões em uma melhor gestão do processo tributário e a gestão dos impostos.

Atuei de forma multifuncional em vários projetos, e com muita interação com outras áreas internas da empresa e o pessoal de Marketing entrou em contato comigo, avaliando-me como um profissional criativo, inovador, que deveria estar em Marketing, e não na área financeira. E eu tinha interesse em ir para Marketing. O detalhe é que eu era supervisor tributário, o que equivalia ao cargo de gerente, e deveria ir para Marketing como trainee, o que para mim significava um retrocesso e uma aposta, porque poderia ou não dar certo. Mas resolvi enfrentar, porque não tinha medo, acreditava muito na oportunidade e no meu potencial e decidi fazer, e fazer a coisa certa. Não havia me formado

em Marketing, e sim em Administração e Economia, mas com determinação, comprometimento e dedicação. Sabia que poderia atuar de forma a agregar valor para a empresa e para o meu desenvolvimento. Além disso, o líder da área, Antonio Campos, havia me desafiado e também atuado como meu mentor.

Sabia que no meu caso, no curto prazo para meu desenvolvimento profissional, na hierarquia, era retroceder dois níveis. Mas eu acreditava muito...

Permaneci no primeiro ano como trainee e passei a assistente de gerente de produtos, ficando mais um ano nesse cargo e depois promovido a gerente. Após dois anos voltava ao nível que estava antes de ir para o Marketing. Só que agora eu era gerente de produto em Marketing, exatamente o que queria.

Acho que quando você acredita - como sempre diz o Sr. Alair Martins, fundador da empresa em que trabalho hoje - faz com paixão, com amor, faz bem feito; faz com uma dedicação acima do normal. Acreditar, dedicar-se de coração, não medir esforços em prol daquilo em que você acredita, mesmo que isso exija ainda mais de você para fazer acontecer, porque às vezes o resultado não aparece de imediato. Mas você tem que ter resistência, tem que acreditar, tem que ter bastante paciência. Não deixar se abater ou esmorecer pela primeira dificuldade. Saber que com persistência e determinação você irá superar qualquer barreira ou obstáculo. Passei por isso no início com a empresa Martins. Lembro de uma reunião do Conselho de Administração em que eu falava com os membros pedindo calma, que nós iríamos superar e os resultados viriam, que não podíamos desistir na primeira dificuldade e que iríamos dar a volta por cima: era uma questão de manter o rumo. Pedi que acreditassem porque estávamos na direção certa: era só uma questão de tempo, como realmente aconteceu.

Sempre pautei minha carreira por essas questões de procurar fazer o melhor, sempre procurar fazer o que é correto e da forma correta. Ou seja: fazer as coisas certas. E fazer a coisa certa implica nisso: não medir esforços para obter resultados, mas sempre dentro da integridade e pautado por princípios.

A minha formação familiar e religiosa me indicou para esse posicionamento ético nos negócios. Minha mãe sempre foi muito rigorosa e exigente nesse aspecto. Em casa, a disciplina sempre foi muito rígida. Minha origem é uma mistura, como todo brasileiro. Tenho raízes de espanhol, português, italiano e

libanês; uma mistura. E minha mãe passou para nós critérios e princípios rígidos dos quais não abria mão. Acho que isso deve-se à personalidade dela, que era de uma prole de nove irmãos e sabia que para haver harmonia na família tinha que haver disciplina e saber compartilhar.

A nossa era uma família humilde, de classe média, e ela viveu as dificuldades que sua família passou quando vieram para São Paulo, pois ela tinha sua família de origem da cidade de São João da Boa Vista, e meu pai de Bragança Paulista. E nós convivemos com as dificuldades de toda família que participou do desenvolvimento industrial da cidade de São Paulo, durante boa parte da minha infância. Por outro lado, com minha mãe não tinha tempo ruim e ela sempre passou para mim e para meus irmãos que não importa o tipo de dificuldade. Você sempre deve ver o lado positivo das situações, em qualquer momento e manter a fé. Segundo ela, se você tiver determinação, empenho, esforço e comprometimento para buscar fazer o melhor da forma certa, você vai chegar lá. Então nos incentivava a manter isso vivo dentro de nós. Claro, que na maioria das vezes, não é nada fácil, e você precisa ter um algo mais, ou buscar um algo mais. Mas nada na vida se ganha sem sacrifícios. Nada na vida se conquista sem suar a camisa, e eu acredito muito nisso, desde que você esteja dentro dos limites da Ética e dos princípios.

Sempre pratiquei uma filosofia de ganha-ganha: se é bom pra mim tem que ser bom para o meu parceiro, tem que ser bom para quem trabalha comigo, tem que ser bom para o meu cliente. Por isso é que me identifiquei muito com a filosofia do Sr. Alair Martins, porque ele ensina e pratica muito isso: compartilhar, buscar ser útil e disciplinado, fazendo sempre o melhor. Cada vez mais temos que praticar isso em nosso dia a dia. Não nos deixarmos abater pelo primeiro obstáculo, não nos deixarmos abalar; mantermos o equilíbrio e o otimismo, apesar das dificuldades que enfrentamos pelo caminho. Saber que vamos enfrentar, mas que iremos superar e chegar ao nosso objetivo.

Minha carreira prosseguiu na Colgate, de trainee até Diretor de Marketing, porque fiquei seis anos e meio em Marketing. Como o Brasil já era relevante naquela época, em algumas categorias, para a multinacional, comecei a ter muito contato com Estados Unidos, México, Filipinas, Tailândia e França, países onde a Colgate também tinha bastante destaque. Em alguns projetos o Brasil era o maior no mundo, como era o caso da Palmolive, uma marca que eu liderava em

nível internacional. Então passei a ser o líder mundial do relançamento da marca Palmolive. Mantive frequente relacionamento com esses países, observando sempre o que eles estavam fazendo.

O Brasil ainda estava no momento inflacionário. Observando muito o que os Estados Unidos e a Europa estavam fazendo na visão de longo prazo eu vislumbrava que se o país saísse da situação de inflação alta nós teríamos que fazer o que eles estavam fazendo. Tínhamos que planejar mais, olhando para a frente, para identificar onde estávamos e onde queríamos chegar. Comecei a fazer algumas viagens para Estados Unidos, México, Filipinas e Tailândia, a fim de participar de alguns planejamentos estratégicos. Deduzi que poderia trazer para o Brasil os modelos desenvolvidos por eles. Pensava em implementar aqui no Brasil a visão de gestão de loja. Observei e estudei muito o trabalho desenvolvido pelo presidente mundial da Colgate, na época Bill Shanahan, que havia liderado o desenvolvimento do marketing muito focado na construção de marcas fortes, focadas nos consumidores com benefícios relevantes. Além disso, havia também liderado a implementação de trade marketing nos Estados Unidos e avaliando o plano de implementação acreditava que esta abordagem em alguns anos seria muito viável para o desenvolvimento do varejo no Brasil.

Em 1993 trouxemos a área de trade marketing e comecei a me envolver muito com vendas e trade. Assumi a Diretoria de Vendas e Trade Marketing da Colgate Brasil e comecei a fazer planos de negócios com clientes, começando a implementar a gestão de categorias com as ferramentas que trouxera dos Estados Unidos. A liderança Mundial da Colgate da época tinha feito isso nos Estados Unidos; então avaliamos a oportunidade que tínhamos para fazer isso no Brasil: trouxemos as ferramentas e começamos a implementar. Nessa época começaram a surgir oportunidades de ir para fora do país, mas, por políticas internas, acabaram não me liberando.

## **CARREIRA NO EXTERIOR**

Fui, sim, para o exterior, só que por outra empresa. Saí da Colgate e fui para Coca Cola, pois queria ter a experiência do exterior. Primeiramente Atlanta, depois voltei para o Rio de Janeiro como Diretor de Marketing (Refrigerantes Flavors) na CCIL (Coca Cola Industrias Ltda), depois São Paulo como Diretor de Vendas (Key Accounts) da Coca Cola Company. Através da experiência conquistada na Colgate pude estruturar toda a área de Key Accounts da Coca Cola Company;

montamos planos de negócios por cliente, por categoria, por canal e aí aceitei o convite da Clorox, que estava entrando no Brasil e comprando muitas empresas. Infelizmente a maior aquisição que era a Bom Bril acabou não dando certo e eles resolveram ir embora do Brasil. Transferi-me para a Danone, mas fiquei somente um ano na empresa, porque a Colgate me chamou para retornar, através do Antonio Caro e participar da implementação da área de Global Sales. Iria atuar como líder do canal indireto, que seria metade da venda da Colgate no mundo.

Era a oportunidade de participar do desenvolvimento da estratégia da nova abordagem do Go-to-Market da Colgate no Mundo, identificando as oportunidades e qual o potencial, com a visão estratégica por canal, por categoria e por região; montar os treinamentos e estabelecer ferramentas de gestão. Isso era muito do que eu tinha visto e praticado na minha carreira: e deveria morar em Nova Iorque! Era o que eu sempre quis e fomos. Foi um desafio para a família e um choque no início. Mas como nunca tive medo de desafios, fui encarar esse também. Acreditava que iria dar certo. E a proposta de negócios e de carreira era boa. A proposta para a família também era boa porque iria dar uma experiência internacional e de vida, como realmente aconteceu. Aprenderam outras línguas e foram impactados por um novo estilo de vida, que hoje têm a oportunidade de aplicar no seu desenvolvimento na carreira, em função disso. Fiquei três anos lá como Diretor Global de Vendas do canal indireto e fazendo esse planejamento de gestão de categorias por canal, aplicando estratégias para o desenvolvimento dos clientes, do sortimento, estratégia de precificação, promoções e incentivos, execução nas gôndolas por tipo de ambiente de varejo, e a aplicação dos materiais de comunicação por tipo de loja / ponto de venda. Além disso, sempre gostei muito da filosofia de valorização de pessoas, incluída aí a questão da Ética, de tentar fazer o melhor, da melhor forma, da forma correta e, acima de tudo, reconhecendo quem faz um bom trabalho, valorizando as pessoas e tentando fazer com que elas cresçam junto com a organização, praticando a meritocracia.

Fiz isso também na Colgate, criando um curso que era destinado a valorizar as pessoas da empresa. E eu era um dos instrutores em nível mundial. Além disso, comecei também com outros cursos sobre gestão de categorias (Category Management and 5Ps) e eu era também um dos instrutores globais. E um terceiro curso, denominado “A Ética Dentro dos Negócios” (Business Integrity and Compliance), onde eu era também instrutor global da Colgate. Sempre gostei

muito e me identifiquei com esses cursos porque fazem parte da minha filosofia, não só de trabalho, mas também de vida. E sei que tenho que transmitir isso no meu trabalho, na minha casa para os meus filhos e em tudo que faço. Sempre buscar identificar quem merece ser reconhecido, baseado em princípios.

Também procuro atuar buscando o melhor resultado em tudo o que for fazer, e dar resultado para todos os envolvidos, seja fornecedor, colaborador, acionistas, comunidades onde participo ou o cliente. Onde quer que se possa fazer com que todos ganhem no desenvolvimento, impactando de forma positiva o resultado e envolvendo as pessoas.

A Ética nos Negócios, para mim, é isso: não é fazer algo somente por fazer. A expressão “só eu que fiz” não se encaixa mais no mundo corporativo, na minha maneira de ver. É necessário fazer algo que vai impactar todos no processo, que vai agregar para o desenvolvimento da organização, que vai gerar valor para todos os que participam da jornada. E, acima de tudo, para buscar o melhor resultado de forma agregada, onde todos ganhem com esse desenvolvimento.



## A EMPRESA MARTINS NO MEU CAMINHO

Eu já era um profissional internacional. E deveria ir para a África, ou Ásia, trabalhar no Sudeste Asiático, e talvez no futuro voltar para me aposentar em meu país como líder da empresa no Brasil. Era assim que se encaminhava minha carreira.

A Colgate é uma excelente empresa, sempre gostei muito de trabalhar lá, por isso fiquei em dois períodos, por praticamente vinte anos. Mas não queria mais sair do Brasil. Respeito as políticas corporativas que regem os planos de carreira, mas comecei a olhar para o mercado interno e aí surgiu a oportunidade de trabalhar na empresa Martins. Uma empresa que sempre admirei e me identifiquei com seus valores e filosofia, e uma família gerenciadora que é do bem, a família Martins, onde todos os membros sempre buscam o melhor. Uma empresa que tem sua história e com a qual me relaciono há 28 anos: 23 anos como fornecedor e agora cinco anos como colaborador. Realmente, para mim foi um privilégio ter tido essa oportunidade: primeiro, por ficar no Brasil, segundo, por poder proporcionar isso para minha família, e terceiro, por ter a oportunidade de fazer parte da história da empresa Martins. Pude vir para a organização contribuir para o seu desenvolvimento. Estamos juntos escrevendo mais alguns capítulos da sua história; capítulos de sucesso, continuamente agregando valor para a organização. Acho que esse é o nosso maior desafio hoje: ter em mente que tudo o que se fizer será sempre com o objetivo de agregar valor. Acho que é isso que a empresa Martins precisa num CEO: que ele comungue de seus valores e princípios e de sua determinação para vencer.

Sou movido a desafios e acho que ainda existem muitas oportunidades. Não gosto de me acomodar, não gosto de resultado fácil. Para mim as conquistas se realizam através de trabalho, através de desenvolvimento, através de investimentos, e agregando valor para todos os envolvidos. Como não gosto de me acomodar nem de repetir “mais do mesmo”, quero gerar desenvolvimento e trabalho para que as pessoas cresçam com a organização. Por isso é que criamos essa abordagem aqui na empresa Martins: alinhamos os valores que o Sr. Alair sempre colocou em pauta na organização e desenvolvemos um curso denominado “Jeito Martins de Ser”, que tem como foco colocar os valores em prática. É a tradução dos valores com significado e exemplos na prática dos valores no dia a dia, estabelecendo comportamentos e atitudes que queremos

desenvolver na nossa organização. E isso faz parte da avaliação de desempenho. É também uma oportunidade para que os líderes da organização sejam instrutores do curso e interajam e pratiquem os valores com seus liderados. Eles são obrigados a dar aula pelo menos numa turma por ano. Inclusive eu.

Considero que todos devem ter uma filosofia de multiplicação. Multiplicação dos valores, dos resultados, do desenvolvimento. No fundo é isso: é como podemos gerar mais desenvolvimento em tudo o que fazemos. Isso me motiva. Isso me desafia. E sempre olhando de uma maneira otimista. Mais uma razão para estar feliz de poder contribuir na empresa Martins hoje, porque essa também é a filosofia do fundador dessa organização, o Sr. Alair Martins: “nada é tão bom que não possa ser melhorado”. Acredito muito na melhoria contínua. Você tem que melhorar todo dia. Hoje deve ser melhor do que ontem, e amanhã será melhor do que hoje!

O futuro depende cada vez mais das atitudes e decisões do nosso presente. Se estivermos fazendo hoje um bom trabalho devemos planejar com critério o que fazer para aperfeiçoar o nosso futuro e desenhar o caminho para onde vamos. O momento é agora. Esta reflexão faz com que eu veja que o futuro para mim é ajudar a empresa Martins a chegar aos 100 anos, como o Sr. Alair pediu às nossas equipes.

Um primeiro passo está sendo dado no sentido de chegar a esse objetivo. Baseado em nosso planejamento, esse passo prevê o perfil e dimensão da Martins daqui a seis anos. Portanto, em 2020, estaremos celebrando uma grande conquista, porque dentro desse planejamento, e através de nosso trabalho, temos como objetivo central dobrar o resultado da empresa.

Segundo passo: preparar a organização para as próximas décadas. O planejamento para essa conquista inclui tudo o que teremos que antecipar para nos desenvolver; que outras categorias irão surgir, pois o mundo é dinâmico; que outros canais de vendas poderão ser criados (pode ser um meio eletrônico, por exemplo); ou que outras formas de entregar, armazenar e despachar produtos teremos que criar e desenvolver. Também teremos que optar pelas tecnologias que possamos utilizar e para isso estaremos sempre pesquisando novas tecnologias, como estamos fazendo nesse momento.



DEMAG

DEMAG

DEMAG

DEMAG

DEMAG

O terceiro passo: apoiar nossas equipes, e as pessoas individualmente, para que elas cresçam com a organização. E como não podemos ficar parados e nem nossos colaboradores, iremos desafiá-los comunicando para todos os três pilares a seguir.

- **Primeiro:** questionar os colaboradores estabelecendo as condições para que eles venham conosco. Você quer crescer com a empresa Martins? Você está de acordo com essa filosofia? Você cultiva esses valores?

- **Segundo:** deixar claras as nossas exigências para isso. Você deve ter desempenho. Você deve ter performance.

- **Terceiro:** lançar um desafio ao autodesenvolvimento. Você está se preparando para continuar crescendo na organização?

É uma filosofia em longo prazo. Uma filosofia de engajar as pessoas para essa jornada, porque ela não tem fim. É constante. E isso é que me motiva, porque consigo realmente manter um espírito empreendedor em desenvolvimento, formando pessoas, formando líderes para o futuro.

Dentro deste processo, também a organização se adaptou para perenizar, estabelecendo uma governança corporativa, com conselho de administração, comitês e profissionalizando a operação. Nosso fundador, Sr Alair Martins preside o conselho de administração, o qual foi formado por profissionais que vieram para agregar valor ao nosso desenvolvimento. Horacio Piva (ex presidente da Fiesp) liderando o comitê de estratégia. Elcio de Lucca (ex presidente do Serasa Experian) liderando o comitê de pessoas. Amaury Olsen (ex presidente do Grupo Tigre Tubos) liderando o comitê de riscos, auditoria e finanças. Além disso, temos também os conselheiros Walter Fontana (ex presidente da BRF / Sadia). Peter Dam (ex presidente da Colgate). Juscelino Martins liderando o comitê de integração do SIM (Sistema Integrado Martins). Renato Martins e Alair Martins Jr. no conselho. que vêm apoiando nosso desenvolvimento e com boas regras de governança desafiando nossas estratégias para um Martins no futuro cada vez melhor.

### **Visão, Missão, Estratégias e Valores**

A Visão da empresa Martins é “ser a melhor solução de distribuição para o varejo brasileiro”, e sua Missão é “ser o principal integrador da cadeia de demanda”.

Inspiradas pelo fundador da empresa, a Visão e a Missão fundamentam-se na proposta de servir demonstrada desde a fundação. A empresa propõe-se a ser solução para o varejo da mesma forma que seu fundador, Alair Martins, comprometeu-se com seus pais de ser sempre fiel ao ideal de servir.

Baseado nessas propostas, foi criado o Sistema Integrado Martins composto pela Martins Comércio e Serviços de Distribuição S/A (Atacado); o Tribanco, líder de sua área financeira; a Tricard, cartões de crédito; a Tribanco Corretora de Seguros; a Universidade Martins do Varejo (UMV); a Smart Supermercados, sites de e-commerce ( [www.efacil.com.br](http://www.efacil.com.br) e [www.martins.com.br](http://www.martins.com.br) ) e o Instituto Alair Martins (IAMAR).



Trabalhando de forma sinérgica, essas operações apoiam a estratégia de promover o sucesso do pequeno e médio varejista, que é vital para a integração da cadeia de demanda. Essa estratégia se baseia na oferta de soluções em financiamento do cliente; crédito para o consumidor; proteção de patrimônio; distribuição do sortimento, abastecimento das categorias e mercadorias; gestão e execução nas lojas; treinamento; tecnologia; educação social e sustentabilidade; e comércio eletrônico.

Percebemos que, muitas vezes, o nosso cliente precisa tanto de mercadorias para abastecer sua loja, quanto de apoio financeiro e de gestão para manter seu crescimento e desenvolvimento. Ele necessita de conhecimento para ficar atualizado frente à concorrência, e se fortalece ao fazer parte de uma rede



organizada. É com esta visão que trabalhamos, buscando todo dia agregar para o desenvolvimento do pequeno e médio varejista brasileiro. Este tem sido nosso propósito.

Uma das estratégias principais para atender melhor o mercado é a regionalização das operações em algumas áreas onde temos potencial para desenvolvermos os negócios de forma focada no cliente. Visamos um melhor nível de serviços e atuação mais próxima dos diferentes tipos de lojas como: material de construção, farmácias e perfumarias, supermercados, mercearias, lojas de informática e de eletrodomésticos. A Universidade Martins do Varejo também atua no sistema, desenvolvendo conhecimentos e baseada nas tendências de mercado para apoiar nossos clientes, aperfeiçoando a sua gestão através da mais desenvolvida tecnologia de ponto de venda e adequando suas lojas, com projetos arquitetônicos, lay-out, sortimento, exposição e posicionamento.

Tudo isto incorporando modelos de gestão e capacitação dos funcionários para melhor atenderem o consumidor e, conseqüentemente, oferecer oportunidade de desempenho competitivo na atuação do varejista.

Todas essas operações, atuando em sinérgia e únicas no segmento, fazem com que a empresa Martins materialize, efetivamente, o que preceituam sua Visão e Missão, distinguindo-se dos concorrentes.

A Martins definiu oito valores, que são a base de sua história e que permeiam as relações entre todos os seus públicos: clientes, fornecedores, colaboradores, acionistas, governo e sociedade. São os seguintes os valores da empresa e o comportamento esperado pelos envolvidos:

**Integridade:** Somos corretos e íntegros em nossas ações do cotidiano, respeitando-nos uns aos outros e cumprindo sempre com a Ética.

**Amor pelo que Faz:** Somos entusiasmados e vibrantes com o que fazemos, renovando sempre a energia e o engajamento com o trabalho.

**Lealdade:** Somos corretos e temos orgulho de trabalhar e crescer com a empresa, respeitando os princípios e compromissos que assumimos.

**Justiça:** Valorizamos o bom senso, as decisões equilibradas e o reconhecimento de méritos e diferenças.

**Inovação:** Buscamos a renovação permanente no jeito de pensar e agir, mantendo a curiosidade e o espírito inovador.

**Humildade:** Somos e queremos continuar sendo gente simples, sem arrogância e respeitosos no trato, pois temos abertura e disposição para ouvir e aprender, sermos flexíveis e tolerantes.

**Disciplina:** Somos comprometidos e focados em superar dificuldades e em atingir objetivos, com dedicação e empenho diferenciado.

**Jutos, Cada Um Vale Mais:** Atuamos permanentemente como um grupo, porque ao nos apoiarmos um no outro, aceleramos e ampliamos o aprendizado e a inteligência, que agregam valor e capacidade de realização. Defendemos

sempre o espírito de equipe. Damos prioridade ao aprendizado conjunto. Compartilhamos vitórias e conquistas. Reconhecemos méritos e apoiamos iniciativas.

Esses valores são fundamentais e alicerçaram a trajetória da organização Martins desde a sua fundação, há 60 anos. Gostaria de destacar um deles: o “Juntos Cada Um Vale Mais”. Sempre procuro valorizar a equipe, porque são as pessoas trabalhando juntas que fazem a diferença e fazem com que, através de seu trabalho, tenhamos sucesso. Por isso é que tenho tentado mostrar para todos que, cada vez mais, com desenvolvimento, criatividade, tecnologia, comunicação e com esse trabalho em rede é que temos que integrar as pessoas. Ninguém faz mais nada sozinho: agora devemos fazer tudo juntos, sempre. O processo de interdependência que criamos na empresa Martins de hoje é muito forte, porque não há mais uma centralização, como era tudo em nossa unidade de Uberlândia.

Estamos no meio desse processo de evolução. São três fases: você sai do centralizado para o descentralizado e depois sai para trabalhar em rede. Estamos no meio do caminho, pois hoje já estamos descentralizados, com nove filiais em funcionamento no país. Hoje, Uberlândia representa 56% do nosso negócio e já foi 92%. Evoluímos muito, mas é um processo e não é simples, é uma evolução. Não é revolução: a nossa é uma evolução. É evoluir. É transformação com evolução. É melhorando, é buscando o positivo. É essa filosofia que tenho sempre que passar para nossas equipes.

A grande ideia é trabalhar em equipe, com as pessoas sabendo que terão que compartilhar mais. E isso demanda uma mudança de atitude. Não é mais “deixa comigo”. É “vamos juntos”, “compartilhe”, “vamos tomar as decisões juntos”. Ao compartilhar, as coisas acabam saindo melhores. Leva um pouco mais de tempo.

É aquela história: com o “deixa comigo” você vai mais rápido, mas o “vamos juntos” nos leva mais longe. E o que queremos é ir mais longe, e não chegar mais rápido. Isso requer uma mudança de atitude, de comportamento e das pessoas saberem trabalhar de forma conjunta. Esta é a estratégia que irá fazer com que a empresa Martins continue evoluindo, transformando-se e conseguindo se apresentar ainda mais forte a cada vez, mesmo em vista do atual cenário do mercado brasileiro.

## Ética Empresarial

Entendo como Ética Empresarial a forma moralmente correta com que as empresas interagem com o seu meio. A Ética Empresarial determina a conduta moral de uma empresa e a fortalece, melhorando a sua reputação e tendo também um impacto positivo nos seus resultados. Uma empresa que cumpra determinados padrões éticos vai crescer, e vai favorecer a sociedade, os seus fornecedores, clientes, colaboradores, acionistas e até mesmo o governo. A Ética Empresarial é prática essencial de uma empresa, assim como a responsabilidade social e responsabilidade sócioambiental. Ao ser reconhecida e valorizada pelos clientes por seu comportamento ético, é estabelecida uma relação de confiança.

Costuma-se dizer que a Ética estuda a natureza daquilo que é considerado moralmente correto. Agir de forma ética é se perguntar em todas as situações como devo agir em relação aos outros. Ter Ética quer dizer que você assume responsabilidade perante alguma coisa. Ética tem a ver com a responsabilidade que nós temos diante dos outros e, conseqüentemente, em relação à sociedade e ao país.

A empresa Martins possui um Código de Ética que foi elaborado com base em seus valores e que pressupõe um compromisso com a Ética. Esse Código tem como objetivo servir como guia sobre o posicionamento e as expectativas da organização em relação à ação dos diferentes públicos com quem se relaciona, sejam eles internos ou externos. Ao elaborar esse Código, a organização levou em conta que ele não deve ser uma regra, mas sim algo que faça parte da natureza de todos. Acreditamos que empresas de sucesso têm uma forte noção de Ética, responsabilidade social e ambiental.

Ética, responsabilidade social e ambiental são de extrema importância dentro das empresas, porque assim essa organização estará contribuindo para que esses conceitos sejam assimilados e introduzidos na sociedade. A empresa é socioambientalmente responsável quando vai além da obrigação de respeitar as leis, pagar impostos e observar as condições adequadas de segurança e saúde para os trabalhadores. Ela deve ir além dessas obrigações legais por acreditar que assim será uma empresa melhor e estará contribuindo para a construção de uma sociedade mais justa.

A prática dos princípios de transparência, equidade e responsabilidade pelos resultados perante os fundadores, sócios e herdeiros é vital para assegurar a sobrevivência das empresas.

Considero que os princípios fundamentais da boa governança corporativa são a Transparência, a Equidade, a Prestação de Contas, o Cumprimento da Lei e a Ética. As boas práticas de Governança Corporativa têm a finalidade de preservar e aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao mercado e contribuir para sua perenidade.

### **Ética na vida pessoal: não abrir mão de fazer o que é certo**

Na minha opinião, não existe pessoa meio honesta, meio ética, com caráter mais ou menos. Da mesma forma como não existe mulher meio grávida. Ética pra mim é uma questão inegociável. Não é possível discutir se você é meio honesto. Ou você é, ou não é. E isso é uma questão minha, pessoal. E eu tenho procurado passar isso para meus filhos, porque são princípios dos quais não abro mão e que reforço de forma bem firme e decidida. Sou muito exigente nesse aspecto, pois com disciplina e princípios não existe negociação nem meio termo e desse posicionamento não abro mão. Não abduco de sempre fazer o que é certo, de sempre prezar o respeito com as pessoas. Trate as pessoas como você gostaria de ser tratado.

É um posicionamento meu buscar sempre fazer o melhor e respeitar os outros. Já tive ocasião de ter que corrigir um filho com observações e ações para que ele entendesse que nunca poderia agir de uma forma não coerente com esses princípios. E ele entendeu, reconheceu que essa é a maneira correta e corrigiu sua atitude. Esse posicionamento é norma em minha família e procuro passar para os filhos.

Não importa quem você é ou o que você tem: o que importa é como você age. Isso é o mais importante e está muito ligado ao que devemos colocar em prática. E você tem que dar o exemplo, tem que fazer, sempre buscando a coerência para com os seus princípios.

O importante é você ir dormir à noite, colocando a cabeça no travesseiro com a consciência tranquila de que na sua jornada diária agiu dentro de princípios de civilidade e educação. E tendo a certeza de que o errado você nunca irá fazer.

## Ética nos Negócios como disciplina escolar

Considero que todo processo de relacionamento nos negócios precisa ser praticado dentro da Ética e esse conceito deve fazer parte integrante das parcerias comerciais. A nossa relação comercial será sempre melhor quando os dois lados obtêm resultado. A relação ganha-ganha é uma relação ética. Porém, muitas vezes, acho que as pessoas confundem ou misturam isso, até tentando tirar proveito pessoal, que é o pior dos casos.

Um posicionamento ético que venha da formação da pessoa é o ideal, mas infelizmente nem sempre é assim. Por isso considero que para apoiar esse fundamento deveria haver um tipo de matéria nos curriculums universitários, que contemplasse informações relacionadas ao comportamento ético nas relações comerciais. Esse conjunto de conceitos sobre o assunto poderia conter informações e exemplos de negociações, contratos, fórmulas, relacionamentos e concorrências, entre muitos outros, que pudessem apoiar e aperfeiçoar a boa prática da Ética nas relações comerciais.

Esse talvez seja um tema bastante complexo nesse momento, porque agora é que o Brasil está começando a entrar nessa questão de competitividade. Ainda hoje temos pessoas que acham normais determinadas atitudes em negócios que consideramos condenáveis. Podemos citar um exemplo dos postos de combustível que impõem preços e, negando a livre concorrência, defendem-se dizendo que só estão alinhando os preços com os demais. Mas é proibido: é contra a Lei. É prática



de cartel. O problema com essa prática, especificamente, é que existe a Lei mas ela não é cumprida. É contra a Lei compartilhar condições comerciais com o concorrente; você não pode compartilhar preço com o concorrente. E ponto final.

Outro exemplo é o de que alguns varejistas não poderiam vender abaixo do custo. Isso é dumping, que é ilegal. Ou utilizar artifícios para evasão fiscal e tributária, não pagando impostos, e atuando de forma desleal versus a concorrência. Citei esses exemplos porque considero que existe uma série de questões sobre assuntos que envolvem a Ética nos Negócios que precisam ser abordados nas universidades mas que, infelizmente, ainda não entramos no nível de discutir e divulgar essas questões aqui no Brasil, no processo de desenvolvimento da administração privada e pública.

Sobre este assunto existe bastante subsídio, legislação e normas internacionais para as universidades trabalharem. Existem, por exemplo, leis internacionais da contabilidade e de finanças onde podem se apoiar os Conselhos Universitários para compor a grade curricular dessa matéria.

Esses princípios precisam ser discutidos e amparados em exemplos como a punição em milhões de euros de multa da União Européia para cartéis do continente por má prática comercial. Nos Estados Unidos, um fornecedor foi a uma festa e começou a falar de preços. São exemplos práticos de situações e que no Brasil ainda não se discute e nem existe regulamentação. Mas é questão de tempo. Cabe à escola colocar isso no contexto das informações sobre Ética nos Negócios para que os futuros executivos saibam o que acontece lá fora e quais as implicações civis, criminais e profissionais a que fica sujeito quem fere esses princípios.

Seria excepcional abordar na formação de jovens os tipos de atitude e de comportamento que não são mais aceitos nos negócios. Acho que isso contribuiria enormemente para aperfeiçoar as relações comerciais e para que nosso país tenha práticas de relacionamento comercial que sejam mais condizentes com o que as empresas terão que fazer no futuro.

Outra coisa que também ainda não começou no Brasil é a discussão sobre categorias de produtos que prejudicam o meio ambiente. Como nos posicionamos? Comercializar esses produtos é ético? Seja uma matéria-prima

ou toda uma categoria que polui as fontes de abastecimento de água. Seja uma embalagem que não é reciclável, ou confeccionada com matéria-prima que ao ser queimada prejudica a camada de ozônio e vai agravar o problema do efeito estufa. Seja uma matéria-prima produzida em fazendas que fazem queimadas que afetam o meio ambiente e provocam o efeito estufa. É preciso inquirir quais são as implicações que teremos no futuro. E essas são decisões que precisam ser tomadas agora, porque daqui a pouco será constatado que usamos e consumimos produtos que durante todo esse tempo vêm prejudicando o meio ambiente, ou poluindo nossa água.

Essas são questões irão se agravar, evidentemente. Então isso precisa entrar com urgência na pauta, nos curriculuns das universidades para se analisar as consequências e adotar ações preventivas.

Outra questão: como será feita a logística reversa na devolução de algumas categorias que teremos que recolher? Qual vai ser o destino dessas mercadorias? No futuro, quando as pessoas trocarem o televisor, como vai ser para descartar o televisor velho? Todo mundo quer ter uma qualidade de vida melhor; todos querem ter acesso às categorias de produtos, mas precisa ser dentro de uma adequação que inclua uma Ética empresarial e uma Ética de sustentabilidade.

Essas questões têm um desdobramento muito amplo. Por isso é que o foro qualificado para esse trabalho são as universidades, associações, instituições que irão promover a discussão, que geram e difundem conhecimento. É preciso começar a discutir e teremos que achar soluções em conjunto com as comunidades, com a cadeia de demanda, os fornecedores da indústria, o comércio, a população e o governo.

Acredito que através da disseminação e da prática de uma filosofia ética que permeie as relações comerciais, as empresas estarão apoiando efetivamente os esforços de aperfeiçoamento da sociedade como um todo. E o papel do CEO dessas organizações é estar à frente desse processo, coerentemente com seus princípios, com os princípios e valores da organização que lidera e ajudando a construir um futuro melhor.

.....



## Parte 3

ORACLE®

### CYRO DIEHL

Minha graduação é em Análise de Sistemas pela Pontifícia Universidade Católica de Campinas com complementação em diversos cursos de especialização em Administração por universidades brasileiras e internacionais. Toda a minha carreira foi desenvolvida em gestão focada em resultados e desenvolvimento de pessoas. Acredito que um bom líder é aquele que busca superar suas metas por meio das pessoas, utilizando sempre a Ética como valor principal. Ter flexibilidade a mudanças e estar disponível para assumir riscos e desafios. Isto é o que mais me motiva.





**Oracle Retail**

The Sprint / Oracle billboard outside the Jacob Javits center looks fantastic. [Click](#) [AW](#)



ORACLE



## Perguntas e Respostas

### **1) Como você descreve o desenvolvimento de sua carreira ? O que você planeja em relação ao seu futuro?**

Sou formado em Análise de Sistemas pela PUC Campinas. Toda minha carreira foi desenvolvida em gestão focada em resultados e liderança. Desde o princípio tracei uma meta onde, apesar de atuar como “contribuidor individual” de uma Organização, deixei sempre claro e transparente aos meus gestores este sonho. Por isso, sou sempre aberto a novos desafios de funções ou atuações em diferentes regiões e culturas.

Este desenvolvimento passou por uma experiência de quatro anos como gestor nos Estados Unidos, reportando diretamente à organização americana, bem como outros quatro anos responsável por uma organização latino-americana com experiência em oito países (México, Colômbia, Argentina, Chile, Peru, Costa Rica, Porto Rico e Venezuela) nesta região.

Meu desejo para o futuro da minha carreira é continuar na área de gestão, participando no futuro de Conselhos Administrativos de Empresas. Como acredito muito em preparação, desenhei uma formação acadêmica para os próximos dois anos, com foco no desenvolvimento de capacidades para participação em Conselhos Administrativos e Executivos de empresas, incluindo além de cursos no Brasil, cursos de especialização na Europa e América do Norte.

### **2) Explane a missão, a visão e os valores de sua empresa. Diga como sua missão, visão e valores fazem com que sua empresa se diferencie no mercado e junto aos seus concorrentes.**

**Missão:** Ajudar as empresas a se tornarem mais competitivas, melhorando seus processos e sua eficiência estratégica e operacional.

**Visão:** Ser o melhor local para se trabalhar para nossos colaboradores, a empresa que mais adiciona valor ao nossos clientes, a empresa com mais



retorno ao nossos acionistas e a empresa que mais retorno proporciona aos nossos parceiros.

**3) Mostre os principais indicadores de performance econômica do seu negócio. Faça o mesmo com a performance de ética, social e ambiental.**

Em primeiro lugar, gostaria de destacar que atuo em uma empresa que possui extremo rigor em relação à governança corporativa. Esta prática faz parte do dia a dia da organização e permeia todos os níveis, desde o back office até a presidência, fortalecendo o crescimento sustentável dos negócios.

Contamos também com um Código de Conduta para endereçar assuntos relacionados com a Ética que envolvem os negócios da empresa. Este documento define regras e políticas para apoiar as responsabilidades e valores que os profissionais da empresa devem seguir. Destacamos que a reputação da empresa depende do comprometimento de todos com base em comportamentos e práticas éticas na condução dos negócios.

Em linha com as diretrizes globais da empresa, a subsidiária brasileira da Oracle mantém ações sociais e ambientais e trabalha no engajamento de seus profissionais em ações de apoio à comunidade, bem como a redução dos impactos ao meio ambiente. A empresa possui resultados relevantes em Voluntariado e realiza campanhas solidárias, como doação de roupas, alimentos e um evento anual, que ocorre também em outros países, dedicando um dia para apoiar a ação de uma entidade. Já as Ações Verdes incentivam a reciclagem de papel, plástico, metal, pilhas e baterias, além da divulgação constante do conceito paperless em

todos os níveis. Vale destacar as ações da empresa na questão da educação, com a realização do programa Oracle Academy, que dá apoio didático e educacional às universidades e instituições de ensino parceiras.

**4) Traduza em palavras a Ética em sua vida pessoal. E depois faça o mesmo com a Ética empresarial.**

Eu realmente acredito que a Ética pessoal é levada e transferida para o mundo profissional. O gestor tem como objetivos básicos atingir resultados e superar metas, trabalhando sempre com um time de pessoas em desenvolvimento e de maneira correta! Não acredito que pessoas sem Ética possam ter sucesso contínuo profissionalmente ou pessoalmente. É um valor que não colocamos em quadros e penduramos nas paredes da nossa empresa. Ética é um valor transmitido e demonstrado com atitudes, da mesma maneira que acontece em nossas vidas pessoais.

**5) A Ética é mesmo importante para o País? E para a empresa que você preside? O que pode ser feito para que a Ética seja mais respeitada, praticada e se torne um grande valor para todos?**

Em todos os níveis, a Ética deve ser valorizada. Uma postura e atitude corretas contamina positivamente as instituições que estão ao seu redor. No caso do mundo corporativo, a cadeia de fornecedores, parceiros e time de colaboradores podem ser incentivados a seguir atitudes éticas a partir das boas práticas por parte das empresas. Temos diversos exemplos positivos no mercado. Creio que iniciativas como esta devem servir de exemplo às empresas e entidades de diversos setores, pois fortalecem a reputação corporativa e, indubitavelmente, o respeito de seus membros, clientes e consumidores.

Como já comentei anteriormente, a empresa a qual sou o principal gestor preza a postura ética em todas as relações comerciais e possui um Código de Conduta compartilhado para toda a organização.

Respeitar a Ética compreende praticar a Ética. Os bons exemplos devem ser divulgados amplamente e considero o trabalho do Instituto Brasileiro de Ética nos Negócios fundamental para ampliarmos o tema nas empresas, universidades, ONGs,...

## CODE OF ETHICS AND BUSINESS CONDUCT



ORACLE

**6) Sua empresa possui um Código de Ética? Qual a importância deste instrumento para os stakeholders internos e externos?**

Sim, além de termos nosso Código de Ética, ele é entregue para todos os funcionários em seu primeiro dia de trabalho. Além desse documento, anualmente somos todos obrigados a rever todos as políticas do Código de Ética da empresa, bem como realizar uma avaliação. Com isso, é verificado o conhecimento de seu conteúdo e das nossas diretrizes.

**7) Quando existem problemas éticos dentro da empresa, como eles são tratados? E quando os problemas éticos ocorrem no seu mercado?**

As práticas identificadas como não consoantes com os padrões éticos estão

descritas de forma clara e transparente no Código de Conduta da empresa, além das sanções a serem aplicadas. Para os temas antiéticos que ocorrem no mercado, contamos com entidades de classe e os devidos órgãos governamentais competentes para atuarem neste seara.

Vale ressaltar que os próprios atores do mercado (fornecedores, parceiros, clientes e consumidores) também possuem força para identificar e repudiar atitudes não alinhadas com a Ética.

### **8) Ética, responsabilidade social e ambiental são importantes na sociedade atual? Por quê?**

Certamente. É um ciclo virtuoso. As empresas com políticas que incentivam a Ética nas relações com o mercado (concorrentes) e clientes e práticas socioeconômicas e ambientais sólidas são mais respeitadas, conquistando mais respeito e mais credibilidade. A sociedade passa a ter mais uma empresa respeitada e cidadã. Quando uma organização atinge este estágio aumenta as possibilidades de recrutar profissionais com a mesma postura, incluindo os parceiros e fornecedores que passam a se relacionar comercialmente, ampliando os negócios e, por consequência, os padrões de crescimento no País. Já os clientes e consumidores aumentam a estima em relação à marca, recomendando-a com propriedade e aumentando a adoção de seus serviços ou produtos. A sociedade passa a ganhar mais, com possibilidades de ampliação dos negócios e geração de empregos desta empresa ética e sustentável.

### **9) Como a globalização vem impactando seus negócios aqui e lá fora? Quais os conflitos éticos que vem na esteira da globalização? Como vocês reagem a eles?**

O principal impacto que poderia destacar é o efeito que a globalização trouxe à maioria dos gestores: um grande aprendizado. O que acontece em outras nações nos exige que estejamos extremamente sintonizados e atentos aos movimentos das atitudes que foram tomadas. É primordial. Isso nos ajuda a identificar as boas e más práticas nas questões éticas. Por atuar em uma empresa globalizada e séria, todas as subsidiárias, adequando-se às suas legislações locais, cumprem as mesmas regras do Código de Ética e políticas de Governança Corporativa.



RELATÓRIO DE CIDADANIA CORPORATIVA

2011-2012

ORACLE

## 10) Quais os benefícios de uma empresa seguir os princípios e os valores da Governança Corporativa?

O espectro de benefícios é amplo e abrange uma gama de stakeholders. Em primeiro lugar, gerir uma empresa com base em políticas estabelecidas para mantê-la idônea e crescendo com práticas sustentáveis potencializa o desenvolvimento do país em que atua. A partir disso, os profissionais desta empresa passam a ser mais respeitados e reconhecidos no setor. Por outro

lado, novos profissionais podem cobiçar fazer parte deste time. Por falar em similaridade nos interesses, empresas que contam com práticas éticas comuns acabam promovendo alianças mais sólidas e duradouras. E, por consequência, o reconhecimento dos clientes e consumidores a partir da aceitação dos serviços e produtos.

**11) Você acha importante uma disciplina Ética nos Negócios nas faculdades e universidades?**

Como a Ética, presente em todas os momentos e relações de nossas vidas, é um assunto inerente às empresas, definitivamente pode ser incluído nos currículos das faculdades e universidades. Assim como cases de Administração de Empresas e Marketing, que são apresentados exaustivamente nas salas de aulas, já temos muitas práticas de Ética nos Negócios, um tema cada vez mais em relevância nas esferas públicas e privadas.

.....



**PORTO  
SEGURO**

## Parte 4



# FÁBIO LUCHETTI

Fabio Luchetti, brasileiro, é formado em Administração de Empresas pela Faculdade de Administração e Ciências Econômicas Santana, de São Paulo, fez atualização profissional em Alta Performance em Liderança (Madrid) e na Adigo (SP), onde teve contato com a antroposofia, curso que acompanha seu estilo de gestão.

Ingressou na Porto Seguro em 1984, onde passou por vários níveis até chegar a Gerente Técnico em 1996. Em 2000, foi nomeado Diretor Operacional, Vida e Previdência e, em 2006, Vice-presidente Executivo.

Em 2012, assumiu a Presidência da Porto Seguro, hoje constituída por 25 empresas.





## Perguntas e Respostas

1) **Faça um descritivo da sua carreira e descreva seus pontos fortes, explicando como chegou ao cargo atual e dando sugestões do que deve ser feito para se chegar a cargos de direção nas empresas.**

Comecei como office-boy, na década de 80. Antes disso, trabalhava no comércio ou com meu tio-avô na área de seguros, motivo esse pelo qual o mercado de seguros, de alguma forma, chamou a minha atenção.

Nas décadas de 80 e 90, o mercado segurador sofreu grandes mudanças e se desenvolveu muito. Pude acompanhar esse crescimento, já trabalhando na Porto Seguro. Passei por várias áreas e galguei cargos até o ano de 2000, quando ocupei o primeiro cargo de direção. Entre 2000 e 2005, acumulei duas diretorias, a Operacional e a dos Produtos Vida e Previdência. Em 2006 assumi o papel de CEO, responsável pelas várias empresas que compõem o Grupo Porto Seguro. Permaneci nessa posição até 2012, quando assumi o cargo de presidente.

Meu crescimento foi pautado na disciplina, na ousadia de expor meus pensamentos e críticas aos processos, nas decisões que a empresa tomava e na capacidade de autogerenciar minha motivação. Preciso admitir que me tornei hábil para compreender cenários e processos. E com esse olhar, consigo propor soluções rápidas (visão sistêmica), o que contribuiu muito para minha carreira. Sempre me envolvi em vários projetos e desafios que contribuíram para meu desenvolvimento e visibilidade.

Acredito que cheguei ao cargo atual por ter passado por várias áreas e cargos da empresa, bem como por ter apresentado boas soluções e resultados nas áreas de negócios. Também acredito que mostrei minhas capacidades de aprender, de autodesenvolvimento e de entrega.

Arrisco dizer que algumas questões para as pessoas crescerem nas empresas são atemporais. Os aspectos técnicos mudam com o tempo, sem dúvida,

pois sempre surgem novas “ondas”, incrementos tecnológicos, etc. Mas os aspectos comportamentais não sofrem tantas mudanças. As empresas sempre desejarão pessoas íntegras, que sejam capazes de extrair do time o melhor resultado, com respeito e dignidade. Uma postura de humildade ajuda a aproximar clientes e funcionários.

A verdade deve estar sempre presente e as melhores decisões devem ser embasadas na realidade, e não na fantasia. Cada vez mais, as empresas precisam de líderes, de empreendedores. Isso é atitudinal e não há faculdade que ensine. São valores. Para crescer nas empresas é importante estudar, pesquisar, se “antenas”, mas é vital se autoquestionar, deixar espaço para o novo, para saber dizer “não sei” e para ouvir as pessoas, independentemente de suas posições sociais. Precisa gostar de gente.

**2) Como você descreve o desenvolvimento de sua carreira? O que você planeja em relação ao seu futuro?**

Eu comecei por funções operacionais e depois técnicas, seguidas de desenvolvimento de produtos e comerciais. Essa visão me deu um bom equilíbrio das forças que são necessárias para manter qualquer negócio. Hoje exercito mais uma visão estratégica, política e de relacionamentos. Para o meu futuro, penso em duas coisas: a primeira – por ser novo ainda – é aproveitar todo o investimento que a Porto Seguro fez nos últimos cinco anos em infraestrutura e pessoas para desenvolver novas linhas de negócios. Sempre sinérgicas ao core business da empresa, ampliar/diluir as receitas de vários negócios que possuímos e para dar um bom conforto nos cenários competitivos que tenderão a ser mais fortes com a maturidade da sociedade na indústria de seguros. A segunda é ter um olhar mais para o longo prazo e pensar no que farei após minha aposentadoria. De que forma poderei contribuir mais ativamente com a sociedade, usando minha experiência para gerar renda, felicidade e desenvolvimento para mim, para os que estão próximos a mim e, por que não, para a sociedade.

**3) Explane a missão, a visão e os valores da sua empresa. Diga como sua missão, visão e valores fazem com que sua empresa se diferencie no mercado e junto aos seus concorrentes.**

Em poucas palavras, acredito que nossos valores reforçam a importância das relações e das pessoas. Temos uma cultura que privilegia as pessoas, respeita seu tempo e reconhece suas fases na vida. Enfim, somos mais humanistas. Toleramos resultados mais em longo prazo, pois não fazemos nada sem comprometer as pessoas. E isso, às vezes, exige uma curva de aprendizado mais lenta, mas que gera comprometimento. Acredito que nosso jeito de ser e viver atrai pessoas que querem, além de crescer, gerar resultado e obter sucesso, querem ser felizes e fazer pessoas felizes. Quando as pessoas não acreditam nisso, dificilmente sobrevivem na nossa cultura.

#### **4) Mostre os principais indicadores de performance econômica do seu negócio. Faça o mesmo com a performance ética, social e ambiental.**

Em 2012, o lucro líquido da Porto Seguro S.A. foi de 702,0 milhões e o ROAE foi de 17,3%. Ao longo dos últimos anos, as iniciativas socioambientais da Porto Seguro têm crescido de forma consistente. Um exemplo disso foi a inclusão desse posicionamento na missão da empresa. Com essa conquista e visibilidade, funcionários e demais públicos da Porto Seguro passaram a olhar suas atividades e negócios pelo viés da sustentabilidade. Os conceitos e atributos da responsabilidade social e ambiental sempre estiveram em pauta nas estratégias corporativas e de negócios da Porto Seguro.

Destacam-se como principais indicadores de performance ética, social e ambiental da Porto Seguro:

- Capacitações e diálogos com funcionários, prestadores e corretores quanto à relevância de questões ambientais, sociais e de governança;
- Gerenciamento de resíduos automobilísticos nos Centros Automotivos Porto Seguro e oficinas referenciadas, que prevê um plano de ação preventivo e corretivo para eliminar seus impactos ambientais;
- Controles e gestão de indicadores de eficiência energética das instalações da empresa;
- Inserção e controle de cláusulas socioambientais em contratos de prestadores;
- Gerenciamento de controle de emissões de gases, por meio do Programa GHG Protocol Brasil;
- Análises de riscos socioambientais aplicáveis às operações na cadeia de negócios da empresa;

- Integração de questões sociais, ambientais e de governança ao processo de concorrência e seleção de parte da cadeia de fornecedores da empresa;
- Implantação e gestão de programas de voluntariado em todas as unidades da empresa;
- Adesão aos Princípios de Sustentabilidade em Seguros – PSI, programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente;
- Capacitação profissional de jovens e adultos de comunidades de baixa renda, por meio de cursos profissionalizantes gratuitos que garantam empregabilidade ao público;
- Cooperação com o desenvolvimento escolar de crianças e adolescentes, na fase pré-escolar e ensino médio, bem como para professores de escolas públicas, contribuindo assim para um melhor desempenho do sistema educacional;
- Investimento e valorização da cultura brasileira, como patrocínio de shows e espetáculos teatrais.

Com esse modelo de atuação e indicadores de performance, a sustentabilidade na empresa passa a ser integrada e sistêmica, voltada a cada um dos inúmeros produtos e serviços, a fim de potencializar a leveza e a gentileza com que buscamos atender nossos públicos de interesse.

**5) Traduza em palavras a Ética na sua vida pessoal. E depois, faça o mesmo com a Ética empresarial.**

Eu acredito que a Ética, como já bem definiu o escritor irlandês Oscar Wilde, é quando fazemos o que discursamos, mesmo quando ninguém nos vê! Do ponto de vista empresarial, creio que as empresas precisam buscar seu desenvolvimento dentro da dinâmica de mercado e da sociedade, com ousadia, ambições, sonhos, planos etc. Mas, sobretudo, com transparência. Os resultados alcançados precisam ser saudáveis e responsáveis. Não pode ser à custa da sociedade ou do ambiente. O crescimento da empresa tem que proporcionar o desenvolvimento e a felicidade dos seus stakeholders (colaboradores, prestadores, fornecedores, clientes, acionistas, entre outros públicos).

**6) A Ética é mesmo importante para o País? E para a empresa que você preside? O que pode ser feito para que a Ética seja mais respeitada, praticada e se torne um grande valor para todos?**



Não há dúvida de que a Ética é importante para o País. Ela cria uma referência, um exemplo a ser seguido. Ela mitiga injustiças, concede direitos iguais. Ela é sinal da maturidade de uma nação e, portanto, não seria diferente para a empresa que presido. Como poderia administrar tantas pessoas e tantos processos, se não existissem transparência e justiça nos nossos valores e atitudes? As pessoas precisam saber de que forma a empresa decide. Como tratar fornecedores, como se relacionar com funcionários e clientes, como exigir uma relação ganha-ganha nas negociações e, assim, tantos outros exemplos que a Ética proporciona.

Acredito que a Ética precisa ser praticada para ser respeitada. Não adianta os líderes de uma nação ou instituição, pública ou privada, discursarem sobre valores, mas praticarem de forma frágil ou inconsistente os valores ditos. Não quero parecer paternalista, mas num linguajar mais simplista, ao meu ver, não muda a relação que existe entre cidadãos e líderes do Estado, entre colaboradores e líderes empresariais, daquela que deve existir entre os filhos com seus pais. De que adianta os pais pedirem sacrifícios a seus filhos, mas não terem atitudes que os exemplifiquem?

Filhos aprendem observando. Eu acredito que o respeito e a Ética surgirão,

cada vez mais, à medida que os Poderes Públicos e a imprensa trabalharem sintonizados e convictos dos seus papéis na sociedade, ao mesmo tempo em que a Educação melhore substancialmente, desde os primeiros anos escolares. Isso tudo, talvez, ainda leve algumas décadas. Eu vejo evolução, mas ainda não em linha reta. Caminhamos na direção de uma sociedade mais exigente, madura e questionadora dos seus direitos.

**7) Sua empresa possui um Código de Ética? Qual a importância deste instrumento para os stakeholders internos e externos?**

Possuímos um Código de Ética sim, e considero importante tê-lo, pois ele torna tangível como a empresa pensa sobre alguns assuntos, dado que a Ética é tão ampla e pode gerar interpretações distintas, em determinados temas. O Código afirma como a empresa quer fazer negócios, como quer se relacionar, que atitude deve ter diante de certas circunstâncias. Estimula as pessoas a falarem, que não se sintam reféns de conchavos ou omissões, que as tornem cúmplices de falhas ou fraudes.

Enfim, potencializa a melhor governança, o melhor convívio entre os diferentes, pacifica normas e procedimentos e dá maior transparência à gestão.

**8) Quando existem problemas éticos dentro da sua empresa, como eles são tratados? E quando os problemas éticos ocorrem no seu mercado?**

Na empresa possuímos um Comitê de Ética que se reúne para tratar de questões pontuais ou não previstas, bem como para dar manutenção ao nosso Código de Ética. No mercado, sempre procuramos conversar com as partes em conflito ou divergência de pensamentos. E quando não conseguimos o devido entendimento, apelamos para Comitês de Ética que são disponibilizados pelas entidades representativas do mercado segurador ou de qualquer outro segmento em que também operamos, como serviços financeiros ou comércio.

**9) Ética, responsabilidade social e ambiental são importantes na sociedade atual? Por quê?**

Obviamente que são e acredito que sempre foram. É atemporal. A sociedade evoluiu, ao longo de séculos, mediante os debates e discussões sobre os acontecimentos que nela ocorrem. O que é bom ou ruim para o futuro da

sociedade? Quais as consequências para as próximas gerações? Enfim, a utopia de uma sociedade boa e feliz move a todos para questionar os valores, sempre.

**10) Como a globalização vêm impactando seus negócios, aqui e lá fora? Quais os conflitos éticos que vem na esteira da globalização? Como vocês reagem a eles?**

Existem sempre os dois lados da moeda. Tem o aspecto positivo de provocar inovações, novas oportunidades de negócios, benchmarking de produtos, processos, know-how, etc.

Mas também traz mais competitividade, a vulnerabilidade de políticas claras que protejam um pouco mais o capital nacional, o tempo para adequação ou o excesso de capital de grandes corporações – que atropelam iniciativas pioneiras e empreendedoras no próprio país – e, em especial, as crises mais recentes nos EUA e na Europa, que atam as estratégias de investimentos em países emergentes.

Os conflitos éticos que surgem nesse cenário e no nosso segmento de seguros estão mais associados à política de precificação. Algumas empresas, para crescer rapidamente, ao invés de investir em processos, infraestrutura, produtos e serviços inovadores, para assim conquistar mercado, apenas aplicam preços a patamares injustificáveis, criando caos e confusão na cabeça do consumidor, além de destruir margens técnicas em prol de elevar suas carteiras de clientes.

Reagimos com o cuidado de mostrar para o consumidor a importância de contratar bons produtos e que, de fato, cubram suas necessidades. Também atuamos com muito treinamento e conscientização do canal de distribuição, para para que ele não se renda à oferta de preços, apenas, mas que mostre ao consumidor que necessita de uma proteção melhor. E quando acreditamos que a política é destrutiva, acionamos o Comitê de Ética (autorregulação) para pedir explicações sobre os fundamentos da política adotada, considerando os drivers que compõem a gestão do mutualismo (inflação, roubos e furtos, colisões totais e parciais, tabelas reguladoras de expectativa de morte ou de sobrevivência etc).

**11) Como sua empresa vem atuando para resolver a equação: crescimento econômico x desenvolvimento sustentável?**

Procuramos sempre avaliar os impactos das nossas decisões e buscamos

soluções que estejam em sintonia com os valores de sustentabilidade, já que temos em nossa cultura uma tolerância para resultados em longo prazo (e não resultados a qualquer custo). Equilibramos bem essas variáveis.

**12) Quais os benefícios de uma empresa seguir os princípios e os valores da Governança Corporativa?**

Eu acredito que a empresa ganha transparência, maturidade, melhora a qualidade das decisões, atrai mais talentos e proporciona um ambiente mais justo e feliz.

**13) Você acha importante uma disciplina de Ética nos Negócios nas faculdades e universidades? Explique.**

Acho importante. Mais do que apenas adicionar teorias, seria importante estudar a história de empresas que perderam o foco no calor da batalha, por falta de valores claros ou mal disseminados. E relatos de empresas que seguiram e venceram, sem abrir mão dos seus valores.

Essa disciplina ajudaria a criar elementos para os jovens empresários e executivos terem criticidade diante das escolhas. Provocaria ainda debates sobre os conflitos dos valores pessoais e empresariais: como lidar com isso e o quanto o domínio dessa matéria potencializa a carreira de todos.

**14) Texto livre. Escreva o que achar importante no contexto do Livro Ética no Dia a Dia e que não foi mencionado nos itens acima.**

Acredito que os questionamentos feitos pela edição do livro permitem um bom “passeio” em torno do assunto. Acho importante esse trabalho e o projeto do livro, pois apesar do tema ser abrangente - e há muito tempo sendo debatido -, ainda existe certa inércia. Na nossa cultura esse tema ainda é difícil de encaixar, de imediato (taxa alta de impunidade). Mas a cada ano é visível essa evolução. Não acredito numa solução única ou comandada. Os cidadãos, as empresas, instituições e Governos construirão juntos os novos passos. Leva tempo mesmo, mas sempre fui fã da atitude. É através da ação que imprimimos nossos desejos e vontades.

Tem um pensamento de Mahatma Gandhi que eu gosto muito e que resume o que penso:

*“Nós temos que ser a mudança que queremos ver no mundo”.*

.....



## Parte 5



# DOUGLAS LINARES FLINTO

Meu nome é Douglas Linares Flinto, tenho 50 anos, sou paulistano de nascimento e campineiro de coração. Cursei Administração e Teologia. Minha carreira profissional, de mais de 35 anos, se deu em empresas de distribuição de derivados de petróleo e etanol. Dentre elas, a anglo-holandesa Shell, a brasileiríssima Petróleo Ipiranga e a italiana Agip, do Grupo ENI. Em 2003, fundei, com um grupo de amigos, o Instituto Brasileiro de Ética nos Negócios que tem como objetivo institucional o fomento da Ética no meio empresarial e junto às crianças, jovens e universitários. É desta forma, contribuindo para a melhoria da qualidade ética das empresas e com a formação de líderes eticamente responsáveis, que a instituição potencializa a perspectiva de um futuro mais ético e assim, naturalmente sustentável.

Quero compartilhar com você um pouco da minha história.





Eu nasci numa família paulistana de classe média, em dezembro de 1963. Meu pai era empresário do ramo de calçados e minha mãe, professora. Sou o filho mais velho de quatro irmãos os quais nasceram, praticamente, um a cada ano. Com isto, minha mãe precisou abandonar a carreira de educadora para se dedicar à casa e à família.

Depois de sofrer três assaltos à mão armada, meu pai não quis mais residir em São Paulo. Depois de nos mudarmos para Uberlândia, no Triângulo Mineiro e ficarmos lá por quase dois anos, meu pai decidiu ficar mais próximo dos negócios da capital paulista. Assim, no verão de 1972, eu com nove anos, minha família chegava a Campinas, na época com pouco menos de 300 mil habitantes.

Como muito dos meninos, meu negócio era jogar futebol. Eu levava os estudos para ficar com a nota mínima e ser aprovado, e passava as tardes inteiras jogando bola no clube que frequentava. Eu me achava muito bom, as pessoas também confirmavam isto. Até o dia em que fui participar de uma “peneira” no meu time de coração: o Guarani, campeão brasileiro de 1978. Durante o treino de avaliação eu não vi a cor da bola! Lá percebi que existiam meninos muito melhores do que eu e, com aquele futebolzinho, jamais conseguiria ser um atleta profissional.

Quando estava com 14 anos, meu pai me matriculou numa escola de “datilografia”. Duas vezes por semana lá estava eu fazendo exercícios no teclado da “máquina de escrever”: “a”, “s”, “d”, “f”, “g” e “ç”, “l”, “k”, “j”, “h”. Foram vários meses sem entender o porquê eu estava fazendo aquilo. Até o dia que entrei de férias em julho e meu pai me deu a notícia de que eu começaria a trabalhar. O que? Trabalhar? Meu mundo caiu!

Na segunda-feira, meu pai me levou até o Fórum localizado no centro da cidade. Subimos a escadaria juntos e na grande porta do “Palácio da Justiça” ele me orientou: o Cartório de Notas fica logo a sua direita. Procure o tabelião e diga que você é meu filho. Ele vai lhe disser o que fazer!

A partir daquele dia, passei a trabalhar o dia todo e estudar à noite. Foi um período de grandes mudanças e adaptações. Mas, teve suas compensações. Primeiro passei a ter o “meu próprio dinheiro”. E, apesar de meu pai incentivar que começasse no “batente” cedo, ele deve ter ficado com pena da vida que

passei a levar. Como meu pai havia me ensinado a dirigir, passei a sair com o carro dele nos finais de semana. Era uma curtidão! Eu gastava um tanque de gasolina de sexta a domingo. Ficava dirigindo sem parar. Até hoje é uma das coisas que gosto muito de fazer!

Comecei como office-boy, depois fui promovido para o departamento de autenticações e reconhecimento de firmas, e cheguei a elaborar procurações utilizando uma máquina elétrica da IBM. Era o que tinha de melhor naquela época! Descobriria o motivo por eu ter passado vários meses na frente de uma máquina de escrever! A datilografia era a condição prioritária para você entrar no mercado de trabalho.

Este tempo no cartório me realizava. Achava que faria carreira. Imaginava me tornar “escrevente”. Mas algo não muito bom ocorreu nessa trajetória. O pessoal tinha uma rotina diária. No meio da manhã e no meio da tarde, saíamos do Fórum, atravessávamos a Avenida Campos Sales e íamos tomar um cafezinho. Na volta, eles acendiam um cigarro. Naquela época, a maioria das pessoas fumava. E eu dando um trago aqui e outro ali, acabei me viciando.

Minha carreira no Cartório seria interrompida. Havia chegado o tempo de me alistar para o Serviço Militar. Servir ao Exército Brasileiro era algo impensável para mim. Não queria de jeito nenhum! Achava que seria um ano perdido! Mas não! Depois de 13 meses, percebi que foi um período de grande aprendizado. Hierarquia, dedicação, comprometimento, patriotismo, respeito, seguir as regras, você só é cobrado a fazer o que seus superiores conseguem realizar, convivência com todo tipo de pessoa. Não me arrependo desse tempo. Até sai de lá com um diploma de “Honra ao Mérito”.

Voltei para o Cartório e continuei fazendo procurações até ser chamado para trabalhar na área jurídica do Banco Econômico. Algum tempo depois, fui para Cuiabá, assistir ao casamento de um primo e, na festa, conheci o filho do proprietário da revenda Ford da cidade. Com 20 anos, eu saí de casa e fui morar e trabalhar a quase 2 mil quilômetros de distância da minha família e dos meus amigos.

Atuava naquela concessionária como gerente do departamento de crédito e cobrança. O Mato Grosso, especialmente a capital vivia no início da década

de 80 um grande desenvolvimento econômico e o mercado não conseguia preparar pessoas, muito menos para ocupar funções de gestão. Fui para Cuiabá ganhando o dobro do que ganhava em Campinas, porém, tinha que arcar com todos os custos para me manter: do aluguel ao condomínio, do supermercado a passagem de ônibus para ir e voltar do trabalho. Resultado: financeiramente não estava valendo a pena, mas estava sendo uma grande experiência de vida!

Um ano e meio se passou e decidi voltar à Campinas, motivado por um anúncio do Estadão de domingo: a Shell Brasil buscava profissionais para ocuparem funções na área comercial para atuar em diversas cidades do país. Naquela época não existia internet e as boas vagas para o mercado de trabalho eram divulgadas pelas empresas nos jornais de grande circulação.

Após um concorrido e extenso processo seletivo fui contratado como “vendedor de lubrificantes” da Shell Brasil, uma multinacional renomada e uma das maiores empresas do setor petrolífero do planeta.

Quero fazer aqui um pequeno parêntese. Uma semana antes de ser contratado pela Shell havia iniciado um namoro.

O trabalho começou com um curso de 45 dias no “CTS”, o Centro de Treinamento da Shell. Eu passava a semana num flat na região da Paulista, em São Paulo, e voltava pra casa em Campinas, na sexta à noite.

O CTS ficava nos últimos dois andares, incluindo a cobertura, num imponente edifício na Zona Sul da capital paulista, localizado na Avenida Juscelino Kubitscheck, quase esquina com a Avenida Faria Lima. O lugar era mágico! Contava com uma decoração de extremo bom gosto e as salas de treinamento eram todas automatizadas. Ao toque de um botão na mesa do instrutor, as cortinas se fechavam, a luz desligava e a projeção de um filme começava no telão. Algo de outro mundo, para os padrões daquela época.

Ao término do curso, fui transferido para Uberlândia/MG para assumir a área de vendas de lubrificantes que compreendia todo o Triângulo Mineiro. Nesse momento, além do excelente salário e de vários benefícios, recebi um automóvel da Shell. Para um rapaz de 23 anos, tudo aquilo era um sonho! Passei a ter um novo sobrenome. Eu era o Douglas da Shell!

Mas, meu coração estava um pouco abalado! Apesar do pouco tempo eu já estava apaixonado por minha namorada. Como dar a notícia de que eu seria transferido para mais de 500 km de distância de Campinas? Como um namoro recente poderia resistir àquela distância? Simples! Continuaríamos nos vendo apenas nos finais de semana! Eu passaria a semana em Uberlândia e aos finais de semana, em Campinas. De ônibus, de carro ou de avião, eu retornava à Campinas toda sexta-feira e voltava para Uberlândia todo domingo. Um sacrifício, mas muito válido, já que após uma ano e meio de namoro eu me casaria e levaria Patricia para nossa casa em Uberlândia!

Na nova função, eu substituí um cara de quase 40 anos, que estava no mercado de lubrificantes há um tempão. Vindo da concorrente Castrol e há 5 anos na Shell, todo mês ele batia as metas de vendas traçadas pela gerência.

Meu objetivo era vender a linha de lubrificantes da Shell nos postos de serviços de outras bandeiras e nos atacadistas. Trabalhava dez, doze horas por dia, fazia dezenas de visitas a clientes com muita dedicação e rodava mais de sete mil quilômetros por mês. Como resultado, bati recordes de vendas e em seis meses superei em mais de 100% o budget anual. Com isto, fui promovido para o mercado industrial, assumindo o cargo de assessor de vendas e atendendo os grandes clientes consumidores da Shell naquela região, formados por transportadoras, empresas de ônibus e indústrias em geral.

Empresas como a Shell dão muito valor à contratação de jovens profissionais para poder “formá-los”, não somente por meio dos seus princípios e valores, mas, principalmente, em sua cultura corporativa. Além disto, as reuniões com a gerência ou mesmo com a diretoria e as convenções anuais de venda servem também para levantar a “moral” da equipe. Porém, é tanta badalação que você acaba se achando o máximo! Eu passei a me achar “o cara”!

Quando completei três anos em Uberlândia e continuando a fazer um bom trabalho, pedi ao meu superior imediato que me indicasse para novas oportunidades para que eu pudesse encarar novos desafios. Ouvi como resposta: Você não tem potencial! Tentei alguns contatos com amigos dentro da Shell. Meu chefe ficou sabendo e acabou me demitindo, um mês depois de ter ido muito bem na “avaliação de desempenho”. Coisas do mundo corporativo (?!?!).

Eu e minha esposa retornávamos à Campinas. Descobriria que quando se tem uma grande empresa como a Shell no currículo, as portas se abrem com mais facilidade. Enviei meu CV a todas as companhias de distribuição de derivados do petróleo e etanol da minha região, e pude escolher atuar na brasileira Petróleo Ipiranga ou na americana Atlantic. Fiz a escolha pela Ipiranga, pois acreditava que teria maiores chances profissionais.

Na Ipiranga, tive a oportunidade de trabalhar na área automotiva. Passei a atender apenas os postos de serviços com a bandeira da companhia. Eram áreas geográficas menores e com um número reduzido de clientes: pouco mais de 30, tendo tempo para fazer um excelente trabalho de assessoramento integral aos postos da rede Ipiranga.

Naquela época eu era só trabalho! Acreditava que minha esposa próxima de sua família não precisaria muito da minha atenção. Então, não vesti só a camisa, mergulhei de cabeça em minha função. Ao ponto da minha esposa quando questionava minhas atitudes “workaholics”, eu lhe dizer abertamente: “Não se coloque entre mim e a minha empresa... Eu largo você e fico com a Ipiranga!”

Algum tempo depois, nascia meu primeiro filho! Uma das maiores emoções da minha vida! Algo que somente quem já passou por esta experiência sabe do que estou falando. Mas, o incluí também em meu posicionamento: “Não coloque você e nosso filho entre mim e minha empresa... Eu largo vocês e fico com a Ipiranga!”

Recordo-me que naqueles dias, o Carrefour inaugurou sua primeira loja em Campinas e no estacionamento de veículos, um posto de serviços de bandeira Shell. Ao visitá-lo, tive a oportunidade de vender algumas caixas de lubrificantes. Fato que a Ipiranga nunca havia feito, em nenhuma localidade na qual o Carrefour operava com seus hipermercados.

Em razão desta primeira venda, o Carrefour nos chamou para participar das compras para o “Aniversário Carrefour”. Fui a São Paulo e trouxe na bagagem um pedido para todas as lojas. O valor do negócio? US\$ 1 milhão! Fizemos a venda, entregamos os produtos e recebemos cada centavo, lógico! Algum tempo depois, a Ipiranga começou a instalar postos de serviços nos estacionamentos das lojas do Carrefour, dividindo espaço com a Shell.

Algum tempo depois, com a compra dos ativos da Atlantic no país, a Ipiranga assumiu, além das bases de distribuição e dos postos de bandeira Atlantic, as lojas de conveniência AMPM. E eu fui escolhido para ser o primeiro assessor de vendas da AMPM na Regional de Vendas de São Paulo, a maior do Brasil.

Como muitos homens, minha educação se fundamentou em três pilares: Primeiro, homem que é homem não chora! Segundo, o homem pode e deve namorar todas as mulheres que der e conseguir! E terceiro, o homem tem que ser bem sucedido! O homem tem que vencer na vida!

E, foi assim que eu cheguei na capital paulista, no início de 1997, com 30 e poucos anos: forte, seguro de si, vencedor! Meu casamento em frangalhos e minha família desmoronando... E daí? Eu dizia para mim mesmo: “Eu venci! Conquistei tudo que sonhei!” Promovido e transferido para a cidade mais importante do país e para atuar numa nova função com destaque nacional. Um belíssimo salário, novos benefícios financeiros em razão da transferência, além daqueles que já possuía: seguro de vida, participação nos lucros da empresa, plano de saúde, aposentadoria complementar, automóvel.

Conseguí alugar um ótimo apartamento de 3 dormitórios num local nobre de São Paulo. De frente para a Chácara Klabin, na Vila Mariana. O condomínio tinha lazer completo.

Naqueles dias eu só usava roupa de grife. Meus óculos escuros eram de titânio da marca Ayrton Senna. Meu relógio? Bullova! Evidente que a caneta era MontBlanc! Andava com um celular pendurado na cintura do modelo mais cobiçado daquela época: o Startac, da Motorola.

Eu cheguei a movimentar contas em três bancos! Eu era cliente 5 Estrelas, do Itaú; UniClass do Unibanco e também tinha conta corrente no Citibank que me ajudou a conquistar um sonho antigo de consumo: o cartão de crédito American Express. E para um cara bem sucedido como eu, não faltavam as namoradas, é claro!

Apesar daquele aparente sucesso, eu era atormentado por mais de 15 anos, por algo que somente eu e mais ninguém sabia. Eu tinha ataques de pânico durante o dia e à noite não conseguia dormir! Usava a cerveja para me acalmar e me colocar no prumo!

Naqueles dias, eu fumava dois maços de cigarro por dia e mais um maço à noite com as cervejas que eu tomava. Eu bebia todo santo dia para conseguir pegar no sono. Nas noites de maior stress ou ansiedade, aquelas antes do fechamento de um negócio importante ou antes da reunião com a gerência da empresa, eu costumava acordar de madrugada, levantar e ficar fumando e bebendo na área de serviço do meu apartamento, até ficar meio grogue e conseguir pegar no sono novamente.

Quando tinha que embarcar no Aeroporto de Congonhas, era sempre uma viagem internacional! Eu chegava com duas horas de antecedência, fazia meu check-in e ia direto para um local onde pudesse tomar cerveja. Só conseguia subir num avião alcoolizado! E ainda levava na bagagem de mão uma garrafa de uísque... E se eu tivesse um ataque de pânico lá em cima?

Este problema me atrapalhou muitas vezes! Já em São Paulo, acabei perdendo uma Convenção Nacional de Vendas por que cheguei atrasado ao aeroporto e não tive tempo para beber. Acabei inventando uma história envolvendo minha esposa e não embarquei. Evidente! Ninguém podia descobrir meus problemas! Também deixei de fazer um curso de 15 dias na matriz da ARCO, proprietária da marca de lojas de conveniência AMPM, em Los Angeles, USA.

Um ano e pouco em minha nova função acabei me desmotivando. Eu tinha dois chefes! Para o gerente de São Paulo eu respondia pelos postos de serviços da Ipiranga e para outro no Rio de Janeiro eu respondia pelas lojas de conveniência AMPM. Só que os dois eram inimigos mortais e eu ficava no meio!

Ao receber uma proposta irresistível e irrecusável de um headhunter para atuar numa nova companhia de petróleo que surgira após a liberação do mercado de combustíveis iniciada no governo Collor e após sondar o mercado, não tive dúvidas, pedi demissão na Ipiranga, após quase 10 anos de trabalho, e fui ganhar o dobro numa nova empresa. Além disto, teria a chance de coordenar uma equipe, algo que jamais havia experimentado. Eu poderia crescer junto com a empresa! Na teoria funcionou, mas na prática...

Primeiro porque o presidente (e dono) da empresa, na primeira semana, me chamou na sua sala para informar que metade do meu salário seria em carteira e a outra metade “por fora”, recebido a cada três meses. Eu nunca havia ouvido

aquela expressão “por fora”. O pior é que não podia fazer mais nada. Não podia voltar para a Ipiranga! Já havia me demitido. Como diz o velho ditado: quem está na chuva, tem que se molhar!

E como me molhei! Nunca vi a cor do tal salário “por fora”. Nove meses depois da minha contratação, a empresa pediu que eu ficasse em casa, recebendo meus salários, até que a empresa se reestruturasse. Já sabia que meu fim seria a demissão, pois esta era uma tática comum naquela empresa. Eles iludiam profissionais do mercado, os contratavam, sugavam suas experiências, não pagavam o combinado, os encostavam e depois os demitiam. Simples assim!

Depois que minha filha Luisa nasceu, em São Paulo, a tal empresa me demitiu! Mas não me pagou nenhum dos meus direitos! Disse para que eu os buscasse na Justiça!

Quando você é demitido e recebe suas verbas rescisórias, você consegue buscar outra colocação profissional com dignidade e tem a tranquilidade de pagar suas contas e alimentar sua família. Mas, não! Do dia para a noite eu quebrei! Meus cheques começaram a voltar sem fundos, não consegui liquidar as faturas do cartão de crédito e passei a viver de uma maneira que jamais havia vivido: na dependência de pessoas! Meu sogro começou a pagar meu aluguel e condomínio, meu cunhado liquidava as parcelas do financiamento do carro da minha esposa e alguns amigos nos ajudavam com os mantimentos para eu e minha família sobrevivermos.

Naqueles dias, os postos de gasolina na capital paulista aceitavam cheques para 90 dias. Eu abastecia num posto do lado de casa que não tinha aquele sistema de consulta de cheques. Enchia o tanque do carro para procurar emprego e pegava duas caixas de cerveja em lata. Se quando tudo estava bem eu tinha que beber, imagina naquela situação.

Apesar dos meus esforços, não conseguia uma única entrevista! Os dias se passavam, as semanas começavam e terminavam, e nada! Seis meses se passaram e não havia conseguido me colocar no mercado!

Naqueles dias, minha dignidade estava na sarjeta, minha honra na lata do lixo. E quando um ser humano vive o que eu estava vivendo, no meu caso era uma

crise financeira, mas poderia ser um casamento destruído, um filho nas drogas, uma filha na prostituição, uma doença incurável em família, a perda de um ente querido, qualquer coisa que tira seu chão e faz você não ver uma luz no fim do túnel, você vai para frente e não tem saída. Volta pra traz e nada acontece. Vai para a direita ou para esquerda e a situação não muda. Eu tinha duas opções: ou dava um fim em minha vida e acabava com aquele sofrimento ou olhava para cima e dizia “se tem um Deus aí, me ajude!”. E foi isto que eu fiz. Pedi ajuda pra Deus! E não é que Ele me ajudou pra caramba!

Uma palavra escrita no livro mais vendido do mundo, a Bíblia Sagrada dos cristãos, me enchia de esperança naqueles dias. A passagem está escrita no livro do profeta Jeremias, capítulo 29, versículos de 11 a 14, que diz:

*“Eu é que sei os pensamentos que tenho a vosso respeito, diz o Senhor. Pensamentos de paz e não de mal, para vos dar o fim que desejais. Então, me invocarei, passareis a orar a mim e eu os ouvirei. Buscar-me-ei e me achareis quando me buscardes de todo o vosso coração. Serei achado de vós, diz o Senhor, e farei mudar a vossa sorte!”*

E de fato, Deus mudou a minha sorte! De lá pra cá, Ele me fez parar de beber e de fumar. Tenho ansiedades como todas as pessoas, mas consigo dormir em paz. Nunca mais soube o que é outra mulher. Sou fiel à minha esposa, e a amo mais do que nunca. Tento ser um pai melhor a cada dia. Hoje, até brevê para pilotar avião tenho intenção de conseguir. As aulas teóricas e o exame médico eu já realizei. Só falta agora a prova na ANAC e as aulas práticas na cabine de comando de uma aeronave. É, após meu encontro com Deus, Ele tem me transformado em outro homem, dia após dia!

Mesmo para os mais céticos, o ser humano é um “ser triuno”. Ele é um espírito que tem uma alma que habita num corpo. E cada uma destas dimensões tem as suas próprias necessidades. O corpo para sobreviver precisa de oxigênio, água e alimento. A alma também tem suas necessidades. O homem nasceu para viver em sociedade, o homem precisar amar e ser amado, precisa perdoar e ser perdoado. E as necessidades espirituais, somente Deus pode supri-las. E quando um homem ou uma mulher decidem investir no ser espiritual, o próprio Deus nos toma pela mão. Ele muda os nossos princípios e nossos valores. Deus

muda até o nosso caráter! Ele faz novas todas as coisas!

Logo depois de ter tido um verdadeiro encontro com Deus, consegui uma nova colocação na Agip do Brasil como gerente de vendas trainee. A Agip era de origem italiana, subsidiária da maior empresa daquele país e uma das gigantes do setor de energia global.

A Agip já operava há décadas no Brasil por meio da Liquigás, empresa do setor de GLP, o gás de cozinha, e, na época em que eu estava desempregado, havia adquirido os ativos da Companhia São Paulo de Petróleo, a menor do mercado de distribuição de derivados do petróleo e etanol em atuação no país, com uma rede de postos de 1.100 pontos de venda espalhados pelas regiões Sul, Sudeste e Centro-Oeste.

Como diz o ditado: em terra de cego quem tem um olho é rei. Com minha experiência neste mercado, consegui realizar um bom trabalho na empresa na área de conveniência e, no início de 2001, fui convidado a assumir a coordenadoria de vendas da mais importante gerência regional da companhia, que não era em São Paulo, nem em outra capital com grande desenvolvimento econômico, mas em Cuiabá, no Mato Grosso. E isto, porque a Agip havia comprado todos os ativos da Shell do Brasil na Região Centro-Oeste, aumentando sua rede de postos de serviços em mais de 500, perfazendo um total superior a 1.600 pontos de vendas.

No carnaval de 2001, eu e minha família chegávamos de mala e cuia em Cuiabá. O custo de vida na capital mato-grossense era muito inferior ao de São Paulo. Mais o mais importante é que comecei a ter uma vida que não tinha nos grandes centros. Passei a ter a oportunidade de almoçar com minha família quase todos os dias. Além disto, o ritmo de trabalho era outro. Mesmo trabalhando com dedicação e comprometimento, como sempre, comecei a chegar em casa bem mais cedo, podendo brincar com as crianças e tomar banho de piscina com elas. Eu estava no paraíso! Tanto é verdade que, minha esposa, tão logo chegou em nossa nova casa, engravidou.

Três meses haviam se passado, e com as férias do meu superior imediato, a empresa me incumbiu de ficar com a responsabilidade da gerência regional de Cuiabá por três semanas. Mal havia esquentado a cadeira, um dos sete

assessores de vendas da minha equipe entrou em minha sala num final de tarde, pálido e ofegante. Ele trouxe notícias sobre o envolvimento do gerente em férias, em negócios escusos e ilegais.

As denúncias apontavam para inúmeros conflitos de interesse, sociedade com clientes Agip, propriedade de caminhões-tanque que prestavam serviços à Agip, operação de postos próprios Agip por meio de testa de ferro e, o mais grave, emissão de nota fiscal fria. E tudo isto já era de conhecimento do mercado, da CPI dos Combustíveis da Assembleia Legislativa do Mato Grosso e do Ministério Público, ligado à Secretaria da Fazenda de Mato Grosso.

Naquela época, não tinha o conhecimento que tenho hoje. Mas, as fraudes no mundo corporativo são, infelizmente, corriqueiras! Duas empresas integrantes das chamadas “Big Four” fazem pesquisas globais sobre este tipo de comportamento. Os números são impressionantes.

### ÉTICA, MORAL



Após confirmar todas as denúncias com o presidente do Sindicato dos Postos de Serviços de Mato Grosso, começaria a viver o pior dilema ético da minha vida! O que deveria fazer? Reportar à empresa os desvios de conduta do meu chefe? Ficar quieto? Três semanas passam depressa! Aquilo tudo poderia vazar para a imprensa e a empresa iria me perguntar: “O que você está fazendo, rapaz? Não soube de nada? Por que não tomou nenhuma atitude em relação a estes fatos?”

Lembrei que, quando assinei meu contrato de trabalho com a Agip, recebi o Código de Ética da empresa utilizado em todos os mais de 70 países que o Grupo Eni operava. Mas, geralmente, você toma conhecimento deste material quando entra na empresa e, depois, ninguém mais fala sobre ele. O Código de Ética que deveria ser um livro de cabeceira de qualquer executivo, gestor ou colaborador, estava jogado numa gaveta qualquer da minha mesa.

Cada página que eu lia, eu me convencia! Eu tinha que reportar os desvios de conduta do meu superior, pois era imperativo para “todo e qualquer funcionário proteger o nome, a imagem, a reputação e o patrimônio da empresa”. Confesso

que tive receio! Não como está hoje, mas naquela época, as coisas eram diferentes em Cuiabá. Cheguei a ver pessoas armadas na cidade! Mas, o próprio Código de Ética “proibia qualquer tipo de represália”. Assim, revestido de autoridade, fiz a denúncia à diretoria da empresa.

Dois dias depois, o diretor comercial tendo a tiracolo o gerente de auditoria interna desembarcaram em Cuiabá. Tiveram uma reunião secreta com o presidente do Sindicato dos Postos, subiram num avião e retornaram para a matriz da empresa.

Nenhuma orientação, nenhum elogio, nada! No início, achei que a empresa estivesse me protegendo, mas, na verdade, a empresa estava me matando!

Trinta dias após eu haver reportado as não-conformidades da gestão do meu superior imediato, com as palavras e o espírito do Código de Ética da empresa, eu fui chamado na matriz em São Paulo e perdi meu emprego! Minha vista escureceu! Eu só conseguia pensar na integridade física da minha família e na minha filha que estava a caminho. Naqueles dias, a Patrícia estava de repouso absoluto, em razão de um sangramento.

Seguindo as orientações do próprio Código de Ética da empresa que dizia: “Se você fez uma denúncia e ela não foi devidamente investigada ou você sofreu



*Evidentemente que não é o Código de Ética que fará com que uma empresa seja mais ou menos ética do que aquela que não utiliza este instrumento, mas o Código de Ética aponta o norte, dá o rumo de como os negócios na empresa devem ser conduzidos.*

Para saber mais acesse o site da Pesquisa Código de Ética Corporativo.

alguma represália, se dirija a Comissão de Ética em qualquer localidade que a companhia opere”.

E assim foi feito! Após minha demissão, escrevi para o presidente da operação brasileira invocando a Comissão da Ética, mas ele só respondeu seis meses depois alegando que minha demissão não teria ocorrido por “quebra de confiança”, mas sim, por uma “reorganização administrativa e organizacional”, ou seja, toda e qualquer empresa tem o direito de contratar e demitir a hora que bem quiser. Isto é uma verdade em condições normais, mas não no meu caso!

Ora, de que adianta uma organização se autointitular “Empresa-Cidadã”, “Empresa-Responsável” ou mesmo “Empresa Sustentável” se o seu discurso corporativo, refletido no Código de Ética, for diferente das suas reais práticas empresariais? Esta, aliás, é a principal incoerência encontrada no mundo contemporâneo dos negócios: ainda existe um gigantesco abismo entre aquilo que muitas empresas pensam e pregam e o seu modo de agir e realizar. Isto é, a grande preocupação ainda é a “Reputação Empresarial” (aquilo que as pessoas pensam que a empresa é) e, por muitas vezes, o “Caráter” (aquilo que a empresa é, de fato), não é aperfeiçoado, é deixado de lado ou mesmo escondido debaixo do tapete.

Contudo, é preciso reconhecer que, ainda que se trate de uma prática empresarial apoiada nos manuais do marketing, as ações socioambientais, de alguma forma, têm beneficiado a sociedade, preservado o meio ambiente, e a sustentabilidade vem sendo perseguida. Além do mais, é visível o crescimento do número de empresários e executivos que abandonam essa cultura suicida e adentram, verdadeiramente, no universo seguro e lucrativo da Ética nos Negócios.

Já morando em Campinas novamente, comecei a enviar e-mails e correspondências para a matriz da companhia com sede na Itália. Questionava ao Board o porquê da existência de um Código de Ética se, no meu caso, este instrumento não tinha sido respeitado e cumprido.

Confesso que tudo isto mexeu muito comigo! Não entendi o porquê de ter feito a coisa certa e ter sido vítima da minha própria denúncia! Para tentar explicar e justificar minha injusta demissão comecei a ler sobre Ética e Código de

Ética, apesar dos pouquíssimos títulos no País. Cheguei aos livros do jargão empresarial daquela época, a Responsabilidade Social. E aquela situação de dor e sofrimento, me motivou a fundar em 2003, com um grupo de amigos, o Instituto Brasileiro de Ética nos Negócios, Instituição que presido, com muita honra, até os dias de hoje.

O Instituto Brasileiro de Ética nos Negócios é uma associação de direito privado, sem fins lucrativos, qualificado como OSCIP (Organização da Sociedade Civil de Interesse Público) pelo Ministério da Justiça do Brasil, tendo sua sede social localizada na cidade de Campinas, Estado de São Paulo.

O objetivo principal da Instituição é fomentar a Ética no meio empresarial e junto às crianças, jovens e universitários, porque os estudantes de hoje serão os colaboradores, executivos e proprietários das empresas de amanhã. É desta forma, contribuindo para a melhoria da qualidade ética das empresas e com a formação de líderes eticamente responsáveis que potencializamos a perspectiva de um futuro mais ético e assim, naturalmente sustentável.

Sem sombra de dúvida, “a Ética é a base da atuação responsável, o passaporte para a sustentabilidade, a certeza de lucros constantes e a garantia da perenidade dos negócios”. Por isto mesmo que o Instituto Brasileiro de Ética nos Negócios está, há mais de 11 anos, motivando as empresas a conduzirem seus negócios de maneira ética, socialmente responsável e ecologicamente correta para se trilhar o caminho do Desenvolvimento Sustentável.

Em 2013, a Instituição iniciou sua expansão internacional por meio de tratativas para a formação de parcerias com IES (Instituições de Ensino Superior) sediadas em várias nações. O modelo de parceria é inédito em todo o mundo, pois prioriza as premissas das consagradas “Empresas Juniores” e do “Sistema de Franquia Social”, para o desenvolvimento das mais de 20 iniciativas as quais serão conduzidas por alunos universitários, com a coordenação de educadores das IES Parceiras em seus respectivos países.

### **Afinal, o que é Ética?**

Ah! A Ética! Uma palavra pequena, tão falada e nos dias atuais, tão pouco praticada! Todos nós sabemos seu significado, mas é muito difícil de explicar



[www.eticanosnegocios.org.br](http://www.eticanosnegocios.org.br)

quando alguém pergunta: Afinal, o que é Ética? Para o Instituto Brasileiro de Ética nos Negócios, a Ética pode ser mais facilmente compreendida como “tudo que for bom, tudo que for justo, tudo que for verdadeiro, tudo que for nobre, tudo que for correto, tudo que for puro, tudo que for amável, tudo que for de boa fama”... Isto tudo é Ética!

Vale destacar que uma das melhores definições da Ética e que, inclusive, nos faz refletir e repensar sobre nossas próprias ações, seja como pessoa ou como profissional, está descrita no dicionário da língua portuguesa, elaborado pelo Prof. Francisco da Silveira Bueno: “Ética é a parte da filosofia que estuda os deveres do homem para com Deus e a sociedade”.

### É fácil exercer a Ética?

Cabe aqui outro questionamento: É fácil exercer a Ética? A resposta é: Não! Primeiro, porque somos seres humanos e, portanto, falhos e imperfeitos. Segundo, porque nos deparamos com uma quantidade, cada vez maior, de dilemas éticos todo santo dia e em todas as áreas de nossa vida. E, por muitas vezes, escolhemos o caminho correto, porém, em outras, mesmo quando queremos

acertar, acabamos errando. Entretanto, não pode existir nada mais nobre, louvável e exemplar do que buscar a excelência quando o assunto é a Ética, seja como pessoa, seja como profissional, seja como empresa, seja como governo.

### **As empresas não têm vida!**

Aliás, sempre digo que as empresas não têm vida própria, somos nós que damos vida a elas e, se o conjunto das ações de cada um dos executivos e funcionários for ética, a empresa, naturalmente, será ética. Além disto, o padrão de conduta que for adotado pela empresa será o responsável pela construção da sua reputação e do seu caráter, algo extremamente necessário para que a empresa seja publicamente reconhecida por todos os seus públicos - com os quais a empresa se relaciona no dia a dia dos seus negócios - como uma “Empresa Ética”.

A empresa Invista, toda da marca “Lycra”, integrante de um dos maiores conglomerados norte-americanos, o Grupo Koch, tem um robusto “Programa de Ética & Compliance”. A busca da empresa é de 10.000%, ou seja, 100% dos funcionários da Invista atuando 100% do tempo com integridade. Então, podemos concluir que “a aferição da (verdadeira) atuação responsável de uma determinada empresa é a Ética nos Negócios”... E ponto final!

### **A importância da Ética nos Negócios**

Anos atrás, a afirmação do parágrafo anterior soaria filosoficamente maravilhosa. Na prática, seria utópica, e no mundo dos negócios, impraticável. Porém, atualmente, os empresários, dirigentes e executivos já se deram conta de que a Ética nos Negócios é algo sério e que começa a fazer sentido. Poderíamos ir até mais longe e dizer que “a Ética nos Negócios significa a sobrevivência das organizações”.<sup>1</sup>

### **A base da Atuação Responsável Empresarial**

Por todas essas razões, o Instituto Brasileiro de Ética nos Negócios acredita (e fomenta) que “a Ética nos Negócios é a base da atuação responsável, o passaporte para a sustentabilidade, a certeza de lucros constantes e a garantia da perenidade nos negócios”.

## Como mantemos nossa Integridade?

Durante a realização da Pesquisa Código de Ética Corporativo, nos deparamos com um Código de Ética<sup>2</sup> que dá destaque a dois quesitos bastante interessantes e que vale a pena transcrever aqui, não só para servir de exemplo, mas, especialmente, para nossa reflexão.

O primeiro é a resposta a um questionamento: Como mantemos nossa integridade?

*“Diretrizes, regras e políticas não nos tornam honestos. Elas apenas delimitam o caminho que devemos seguir. Cada um de nós deve tomar a sua própria decisão, com base nos nossos próprios valores e na nossa coragem. Apenas quando tornamos o comportamento ético uma reflexão tão natural quanto respirar, realmente temos integridade. A integridade deve ser o ponto de partida de tudo o que fazemos. Quando tomamos decisões, nós as baseamos em nosso senso do que é certo ou errado. Desde que sejamos leais aos nossos ideais, sabemos que o que fazemos é o certo. Em longo prazo, a integridade funciona. A integridade não é fácil! Ela não nos permite tomar atalhos. Pode significar aceitar um sacrifício em curto prazo para criar um benefício em longo prazo. A integridade pode, às vezes, até nos tornar impopulares temporariamente. Quando encorajamos e apoiamos uns aos outros a tomarmos a decisão correta, a integridade deixa de ser difícil. Ela passa a ser a norma que todos seguimos e o elo que nos une”.*

## Teste da Ética

E o segundo, é o que chamamos de Teste da Ética que serve para cada um de nós, como pessoa, pai de família e profissional, e por analogia, para as empresas, pois quando nos depararmos com um problema ou com uma situação confusa, responder a estas perguntas pode nos ajudar a tomar uma decisão acertada:

### 1. Teste dos Valores

- . A ação que proponho está de acordo com os valores da empresa?
- . Ela é honesta e verdadeira?

## 2. Teste da Política

. O que estou planejando fazer é consistente com o Código de Ética da empresa?

## 3. Teste da Lei

. A ação que proponho é legal? Ela violará alguma Lei ou regulamento?

## 4. Teste da Imprensa

. Se o que eu fizer sair em um jornal, na televisão ou na internet ficarei orgulhoso de minhas ações?

## 5. Teste dos Outros

. O que pensarão meu gerente, meu supervisor, meus colegas de trabalho e minha família sobre o que estou planejando fazer?

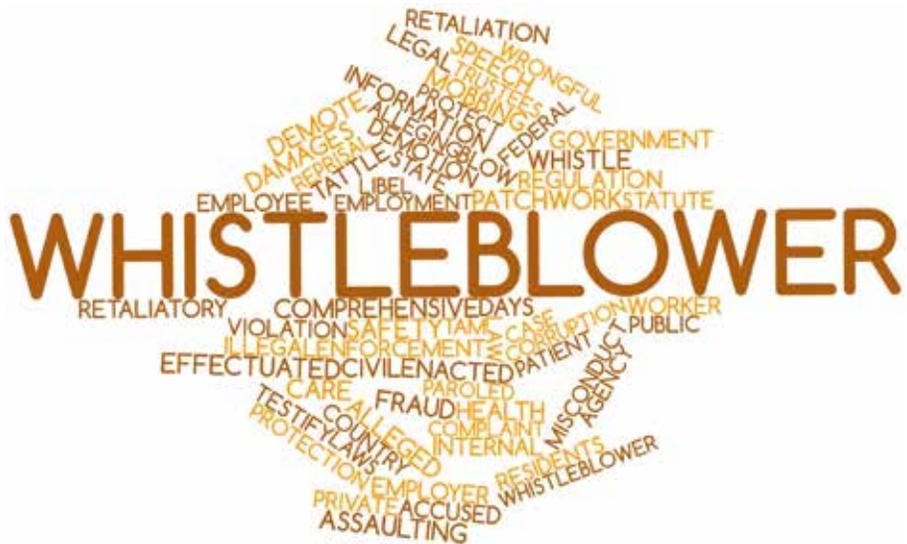
## 6. Teste do Espelho

. Quais são as consequências da ação planejada?

. Como esta ação afetará outras pessoas?

. Quais são os custos?

. Como me sentirei comigo mesmo se fizer esta ação?



Antes de concluir, quero destacar que, a cada ano que passa, o denunciante, aquele que reporta aos canais empresariais competentes, possíveis desvios

de conduta de colegas ou superiores bem como de qualquer tipo de não conformidade com as palavras e o espírito do Código de Ética, ganha mais peso no contexto da reputação e da perenidade dos negócios de qualquer empresa. A expressão não traz mais algo pejorativo, como na época em que denunciei as mazelas na operação da regional de Cuiabá, deixando de rotular o denunciante como o “dedo duro”, para trazer no bojo do “tocador de apito”, “aquele que dá o alarme”, o chamado “whistleblower”, um caráter mais nobre, louvável e exemplar com vistas, apenas e tão somente, a preservar o nome, a imagem, a reputação e o patrimônio da empresa.

É preferível para as empresas tomar conhecimento de algo errado por meio dos seus colaboradores do que por meio da imprensa! E esta é a razão para que um número cada vez maior de empresas destaquem em seus websites um canal apropriado para que os funcionários relatem preocupações pessoais ou com a empresa.

Na outra ponta, com o aumento deste tipo de “report”, todos deverão ficar mais atentos a possíveis retaliações contra aqueles que foram motivados pelas empresas, encorajados e protegidos pelos dizeres do Código de Ética a apresentar algum tipo de preocupação ou mesmo denúncia. Não poderá ser permitido que a própria empresa mate o seu “whistleblower”!

E é isto que a Eni SpA, ex-controladora da Agip do Brasil vem fazendo. Primeiro, matou o whistleblower no Brasil, demitindo aquele que tocou o apito, aquele que deu o alarme e, agora, desde 2010, a companhia tenta fazer o mesmo na Itália, pois, moveu uma ação contra mim no Tribunal Civil de Roma alegando que foi caluniada e difamada, e exige uma indenização de 30 milhões de Euros, algo em torno de R\$ 100 milhões.



Na petição inicial a Eni SpA me transforma do funcionário que cumpriu o Código de Ética no “vilão” das mazelas da operação brasileira, pois, alega que:

*“Salientamos ainda que, dos aprofundamentos realizados pela ENI, não consta que tenha*

*sido praticada alguma represália, nem violação da lei e muito menos dos princípios consagrados no Código de Ética ENI, em prejuízo ao empregado por parte da ex-controlada Agip do Brasil e, por maior razão, por parte da ex-controlada ENI.*

*Por outro lado, é importante ressaltar que a demissão do Douglas Flinto teve plena justificativa na conduta reticente e não colaborativa tida pelo empregado por ocasião de investigações sigilosas da empresa que objetivavam revelar potenciais atos prejudiciais à própria sociedade, que fizeram cessar a relação de confiança com a própria sociedade”*

Com isto, ficou latente para mim o motivo pelo qual eu nunca mais consegui voltar para o mercado de trabalho, pois, quem contrataria um executivo com as “qualidades” apontadas no texto acima?

Não vou me estender mais, vou deixar isto para o meu livro que deverá ser lançado em 2015, mas, quero confessar a você que não me arrependo de nada do que fiz porque o “certo é certo, mesmo que ninguém o faça e o errado é errado mesmo que todo mundo o faça”<sup>3</sup>.

Se não tivesse cumprido aquele Código de Ética, muito provavelmente eu estaria trabalhando na Petrobras que foi a empresa que comprou todos os ativos da Agip do Brasil, em 2004. Eu teria o status e a estabilidade de um funcionário público e, ainda por cima, me aposentaria com o salário integral.

Eu estou bem certo que faria tudo outra vez! Além do mais, nestes anos que estou à frente do Instituto Brasileiro de Ética nos Negócios, apesar de não ter um salário e benefícios que teria se estive atuando numa das grandes empresas em atuação em nosso país, nunca trabalhei tão feliz em toda a minha vida... E isto não tem preço!

Acredito que Deus me confiou esta missão: fomentar a Ética nos Negócios junto às empresas e, especialmente, junto aos estudantes.

Créditos:

- (1) Código de Ética – Maria Cecília Coutinho de Arruda – Negócios Editora
- (2) Código de Ética do Grupo JBS-Friboi
- (3) G. K. Chesterton

## Coordenadores da Obra

# DOUGLAS LINARES FLINTO

Douglas tem 50 anos, é paulistano de nascimento e campineiro de coração. É casado há 27 anos e tem 3 filhos. Coursou Administração e Teologia. Sua carreira profissional, de mais de 35 anos, se deu em empresas de distribuição de derivados de petróleo e etanol. Dentre elas, a anglo-holandesa Shell, a brasileiríssima Petróleo Ipiranga e a italiana Agip, do Grupo ENI. Em 2003, fundou o Instituto Brasileiro de Ética nos Negócios que tem como objetivo institucional o fomento da Ética no meio empresarial e junto às crianças, jovens e universitários. É desta forma, contribuindo para a melhoria da qualidade ética das empresas e com a formação de líderes eticamente responsáveis, que a Instituição potencializa a perspectiva de um futuro mais ético e assim, naturalmente sustentável.



# PROF. ROBSON ASSIS PANIAGO

Doutor em Ciências Empresariais pela Universidad Del Museo Social Argentino, Mestre em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, Especialista em Marketing pela Escola Superior de Propaganda e Marketing -SP e Graduado em Administração pela Universidade São Marcos- SP. Atualmente é Coordenador do Curso de Administração da Faculdade Max Planck e professor da FGV Online. É Diretor da CONSULTEE - Soluções Tecnológicas, Empresariais & Educacionais e da CEC - Clínica de Estética & Comida Vegetariana Congelada de Capivari. Palestrante, escritor, poeta e articulista do Jornal de Jundiá. Trabalhou na Mannesmann S/A, Brasif - Duty Free Shop, Martinelli DTVM, Siemens S/A, Klockner Holstein Seitz S/A e também na academia na Universidade Tuiuti do Paraná, Faculdades Spei, Universidade Positivo, Universidade Federal de Viçosa, Unisal etc. Foi Conselheiro do CRA-PR e Representante do CRA-MG em Viçosa e também Diretor da Angrad Sul e ANEFAC Campinas. Foi Coordenador de Cursos de Administração da Universidade Tuiuti do Paraná e Diretor de Pós e Coordenador do Curso de Administração das Faculdades Spei e FTS. Autor de um capítulo de Educar e Aprender (2008), Construindo Saberes (2009), Educação para a Vida Toda (2011) e Múltiplos Olhares na Construção do Conhecimento (2013) e de mais de 15 livros na área de Administração.



