

# Análise do serviço de atendimento ao freqüentador de uma organização varejista à luz do marco ético referencial de ética nos negócios proposto por Lozano\*

Álvaro Marconi Ferreira Pires\*\*

**E**sta pesquisa apresenta um estudo de caso que aborda a ética empresarial de uma organização varejista, do setor de *shopping centers*, no relacionamento com os seus freqüentadores, via serviço de atendimento a clientes. Adota-se o termo *shopper* para designar os freqüentadores e aqueles que acessam e utilizam o espaço do *Shopping Center*.

Procurou-se compreender como se processa a relação ética entre a empresa e o seu *stakeholder shopper* por meio do construto teórico da *Business Ethics* (BE), desenvolvido por Lozano (1999). A *Business Ethics*, ou ética empresarial, é uma disciplina acadêmica que estuda a gestão sob um ponto de vista ético. A abordagem de Lozano (1999) parte de um tríplice referencial ético, formado por uma ética de responsabilidade, uma ética de humanidade e uma ética geradora de moral convencional. A perspectiva de uma BE nas organizações existe na medida em que as três dimensões éticas apontadas por Lozano (1999) encontram uma correspondência de caráter ou qualidade, o que denominamos congruência, segundo Arruda e Navran (2000).

Do ponto de vista metodológico, os dados foram coletados valendo-se de entrevista com gestores e da aplicação de um questionário baseado nos indicadores 2003 Ethos de responsabilidade social empresarial. Também se utilizou da análise de conteúdo do código de ética, do regimento interno, da missão empresarial

---

• Texto recebido em outubro/2004 e aprovado para publicação em 15/2/2005.

\* Dissertação de mestrado defendida no Mestrado Profissional em Administração da PUC Minas, em 19/12/2003. Disponível em [www.pucminas.br](http://www.pucminas.br) (biblioteca digital). Orientador: Dr. Dalton Jorge Teixeira. Coorientador: Dr. Roberto Patrus Mundim Pena.

\*\* Mestre em Administração.

e do manual de atendimento ao cliente. Outros dados foram coletados por meio de observação sistemática, levantamento de dados na área do SAC, pesquisa no Procon e simulações de demandas de serviço no SAC. Buscou-se avaliar de que forma estaria posicionado o serviço de atendimento a clientes à luz do modelo conceitual utilizado.

Com base na análise dos dados, chegou-se à conclusão de que as políticas e as ações de relacionamento da empresa com os *shoppers* que recorrem ao Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC) estão revestidas da preocupação do grupo em manter e, na medida do possível, melhorar a imagem da instituição entre esse público. Desse modo, a empresa está atenta à sua responsabilidade civil, no sentido de resguardar-se de eventuais problemas de ordem legal e jurídica nas suas relações com o *shopper*. Do ponto de vista da ética de humanidade, verificou-se um propósito de estimular o aprimoramento das práticas administrativas que resultem em melhorar a relação entre a empresa e os seus clientes que demandaram atendimento. Entretanto, do ponto de vista da ética geradora de moral convencional, não se verificou, na extensão da pesquisa, o foco estratégico da empresa em se posicionar como promotora de processos que ensejem o aprimoramento de práticas e processos inspirados pela BE. Observou-se, nas políticas de gerenciamento do SAC, excessiva preocupação com os custos operacionais, que se reflete na contratação de estagiários para exercer as atividades de relacionamento com o *shopper* e na retirada do serviço de 0800 para atendimento de clientes.

Essas conclusões representam um retrato do momento em que a pesquisa foi realizada, limitação própria de um estudo de caso. Além da pesquisa, foi produzido um relatório gerencial, oferecido e apresentado à empresa, com um diagnóstico da área analisada e sugestões que possibilitem progresso nas ações do SAC à luz da BE.

Entre as principais recomendações, destacamos a formulação de uma política de admissão e treinamento dos profissionais da área do SAC, com vistas ao cumprimento dos objetivos empresariais, principalmente aqueles relacionados à sedimentação da cultura do modelo da BE nas relações com o *stakeholder shopper*. Recomendamos a revisão do regimento interno do *shopping*, com a finalidade de torná-lo, além de sua finalidade precípua, um instrumento de treinamento contínuo aos lojistas, no que se refere ao conhecimento dos valores inseridos dentro do modelo de BE. Recomendamos ainda a elaboração de um código de ética – em fase de construção no momento da pesquisa – que reflita as três dimensões da ética, propostas no modelo da BE.