

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

ÁLVARO MARCONI FERREIRA PIRES

**ANÁLISE DO SERVIÇO DE ATENDIMENTO AO
FREQUENTADOR DE UMA ORGANIZAÇÃO VAREJISTA
À LUZ DO MARCO ÉTICO REFERENCIAL DE ÉTICA
NOS NEGÓCIOS PROPOSTO POR LOZANO**

ORIENTADOR: Prof. Dr. Dalton Jorge Teixeira

BELO HORIZONTE

2003

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

ÁLVARO MARCONI FERREIRA PIRES

**ANÁLISE DO SERVIÇO DE ATENDIMENTO AO
FREQUENTADOR DE UMA ORGANIZAÇÃO VAREJISTA
À LUZ DO MARCO ÉTICO REFERENCIAL DE ÉTICA
NOS NEGÓCIOS PROPOSTO POR LOZANO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais - PUC Minas, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

**ORIENTADOR: Prof. Dr. Dalton Jorge Teixeira
CO-ORIENTADOR: Roberto Patrus Mundim Pena**

BELO HORIZONTE

2003



Programa de Pós-graduação em Administração
Mestrado Profissional em Administração



Ata da sessão de *defesa da dissertação de mestrado* do(a) aluno(a) **Álvaro Marconi Ferreira Pires** do Curso de Mestrado Profissional em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais.


Às quatorze horas do dia nove de dezembro do ano de dois mil e três, na sala 106 do prédio 43 do *campus Coração Eucarístico* da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, em Belo Horizonte, reuniu-se a banca examinadora presidida pelo(a) *orientador(a) Prof(a). Dr(a). Dalton Jorge Teixeira (Doutor em Geografia, PUC Minas)* e composta pelos *membros co-orientador prof(a). Mestre Roberto Patrus Mundim Pena (Mestre em Administração, PUC Minas), prof(a). Dr(a). Antônio Moreira de Carvalho Neto (Doutor em Administração, PUC Minas) e prof(a). Dr(a). Maria Cecília Coutinho de Arruda (Doutora em Administração, FGV/EAESP)* para exame da dissertação "*Análise do Serviço de Atendimento ao Freqüentador de uma Organização Varejista à Luz do Marco Ético Referencial de Ética nos Negócios Proposto por Lozano*", de autoria do(a) aluno(a) **Álvaro Marconi Ferreira Pires**, matriculado(a) no Curso de Mestrado Profissional em Administração. A defesa de dissertação é requisito parcial para obtenção do grau de *Mestre em Administração*, de acordo com o Regulamento Geral dos Cursos de Pós-graduação *Stricto Sensu* da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. No início da sessão de defesa, o presidente da banca informou a(o) candidato(a) que o tempo disponível para sua apresentação seria de trinta minutos, passando, em seguida, a palavra a(o) candidato(a). Encerrada a apresentação do(a) candidato(a), o presidente retomou a palavra e deu início à discussão da dissertação, passando a palavra a cada um dos membros da banca examinadora. Após a manifestação de cada um dos examinadores, a banca reuniu-se para definir o resultado, tendo a dissertação sido considerada APROVADA (aprovada ou reprovada). Em seguida, o(a) professor(a) orientador(a) comunicou a todos os presentes o resultado. Na forma regulamentar, foi lavrada a presente ata que é assinada pelos membros da banca examinadora.

Belo Horizonte, 09 de dezembro de 2003.

Prof(a). 
Orientador(a) Prof(a). Dr(a). Dalton Jorge Teixeira (Doutor em Geografia, PUC Minas)

Prof(a). 
Co-orientador prof(a). Mestre Roberto Patrus Mundim Pena (Mestre em Administração, PUC Minas)

Prof(a). 
Prof(a). Dr(a). Antônio Moreira de Carvalho Neto (Doutor em Administração, PUC Minas)

Prof(a). 
Prof(a). Dr(a). Maria Cecília Coutinho de Arruda (Doutora em Administração, FGV/EAESP)

A
Luciana, minha mulher,
Jairo Boussada, meu amigo, e a
meus pais e filhos

Agradecimentos

Agradeço ao Professor Dr. Dalton Jorge Teixeira, pela orientação da pesquisa e pela contribuição de novos e importantes conhecimentos na área do *marketing* e do varejo.

Agradeço ao Professor Dr. Roberto Patrus Mundim Pena pelo empenho e objetividade na co-orientação da pesquisa e, sobretudo, nas discussões enriquecedoras que contribuíram para este trabalho. A ele, o meu muito obrigado.

Agradeço ao colegiado de professores e servidores do Mestrado Profissional da PUC MG pelo empenho e dedicação em suas atividades acadêmicas, fundamentais para desenvolvimento dos objetivos relacionados à qualidade do aprendizado.

Agradeço aos colegas de mestrado, em especial ao Flávio e à Beatriz, pela relevante oportunidade do convívio. Inegavelmente, grande parte da qualidade do acúmulo de conhecimento se dá por meio de troca de experiências.

Agradeço a todos os executivos da X-Y pela disponibilidade de acesso aos dados necessários à construção da presente dissertação.

Agradeço a todos os que, direta e indiretamente, contribuíram para o presente trabalho.

Muito obrigado.

RESUMO

Esta 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 frequentadores, via serviço de atendimento a clientes. Adotamos o termo *shopper* para designar os frequentadores e aqueles que acessam e utilizam o espaço do *Shopping Center*. Procurou-se compreender como se processa a relação ética entre a empresa e 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 tríptico referencial ético, formado por uma ética de responsabilidade, uma ética de humanidade e uma ética refletida no comportamento e configuradora de sujeitos e contextos empresariais, denominada de 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 a partir de entrevista com gestores e aplicação de um questionário baseado nos indicadores 2003 ETHOS de responsabilidade social empresarial. Também, utilizou-se da análise de conteúdo do código de ética, regimento interno, missão empresarial e manual de atendimento ao cliente. Outros dados foram coletados por meio de observação sistemática, levantamento de dados junto à área do SAC, pesquisa no PROCON e simulações de demandas de serviço junto ao SAC. Buscou-se avaliar de que forma estaria posicionado o serviço de atendimento a clientes à luz do modelo conceitual utilizado. A partir da 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 junto a 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 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 uma promotora de processos que ensejem o aprimoramento de práticas e processos inspirados pela BE. Observou-se, nas políticas de gerenciamento do SAC, uma 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 objetivos 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 também, 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 também, 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.

Palavras-chave: ética empresarial, *business ethics*, *stakeholder*, consumidor, *shopper*

ABSTRACT

This research presents a study of case that approaches the ethics enterprise of a retail organization in the shopping center business, in its relationship with its clients, via customers service. We will use the term shopper to assign clients whose access the shopping center's space. We tried to find out how the ethical relation processes between the company and its stakeholder shopper by using the Business Ethics theory – BE – developed by Lozano (1999). The Business Ethics is a academic discipline that studies the management under an ethical point of view. The Lozano's approach starts from a tripod ethical referential formed for an ethics of responsibility, an ethics of humanity and an ethics reflected in the behavior that configures the citizens and the company's contexts called generating ethics of conventional moral. The perspective of a BE in the organizations exists in the measure that the three ethical dimensions pointed by Lozano (1999) finds a correspondence of character or quality, what we call congruence, according Arruda e Nagran (2000). From the methodological point of view, the data has been collected from interview with managers and application of a questionnaire based on the 2003 ETHOS index of social responsibility. We also used of the analysis of content of the code of ethics, internal regulation, enterprise mission and manual of attendance. Other data has been collected by systematic observation, data-collecting in the SAC, search in the PROCON and simulation of demands of services to the SAC. The intention was to evaluate how the attendance service would be positioned to the light of the used conceptual model. From the data analysis, it was arrived in the conclusion that the politics and the actions of relationship between company and shoppers that use the attendance service (SAC) are coated with the concern of the group in keeping and, as possible, improving the company's image for its public. In this way, the company is intent to its civil liability in the direction to take shelter itself against eventual problems of legal order in its relationship with shopper. From the humanity ethics point of view, an intention was verified to stimulate the improvement of administratives practicals that results in improvement in the relationship between the company and its customers who had demanded for attendance. However, from the point of view of the generating ethics of conventional moral, it was not verified, in the extension of this research, the strategical focus of the company in self- locating as a promoter of processes that try the improvement of actions and processes inspired in the BE. It was observed, in the SAC's politics of management, an extreme concern with the operational costs that is represented in the act of contracting trainees to activities of relationship with shopper and in the disactivation of the call free service for customers'attendance. These conclusions portrays the moment that this research was realized, wich is a inherent limitation of case study. Beyond the research, a managemental report was produced, offered and presented to the company, with a diagnosis of the analyzed area wich contents suggestions that makes progresses in the SAC's actions possible, by using BE. Among the main recommendations, we bring out the formulation of a admission politic and the training of professionals of the SAC area, objectifying the company's goals, mainly those who are related to the culture sedimentation of the model of the BE in its relationship with its stakeholders. We recommend the revision of the internal regulation with the purpose to create, beyond its main purpose, an instrument of continuous training to the storekeepers, in what is related to the knowledge of the inserted values inside of the BE's theory. We also recommend the elaboration of a ethics code, wich was been created at the moment of this research. This ethics code must reflect the three ethical dimensions proposed in the BE's model.

Keywords: business ethics, stakeholder, shopper, consumer

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 Antecedentes	12
1.2 Desenvolvimento do trabalho	15
2 REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1 O marco ético referencial da BE na concepção de Lozano	20
2.1.1 A dimensão <i>consequencialista</i> da BE: a ética de responsabilidade	21
2.1.1.1 Á ética da responsabilidade e sua relação com os <i>stakeholders</i>	22
2.1.1.1.1 <i>Stakeholders</i> : definição aplicável à presente pesquisa	30
2.1.1.2 A ética da responsabilidade e sua relação com a responsabilidade social empresarial	31
2.1.1.2.1 A responsabilidade social e sua relação com a presente pesquisa	36
2.1.2 A dimensão reflexivo-normativa da BE: a ética afirmativa do princípio de humanidade	36
2.1.2.1 A ética de humanidade e os códigos de ética empresariais	38
2.1.2.1.1 A ética de humanidade e os códigos de ética empresariais: Aspectos qualitativos	40
2.1.2.2 A ética de humanidade e os códigos de ética empresariais: definições aplicáveis à presente pesquisa	43
2.1.3 A dimensão cultural da BE: a ética geradora de moral convencional	44
2.1.4 A ética empresarial (BE) geradora de moral convencional aplicada à presente pesquisa	50
2.1.5 A integração das três dimensões da BE	50
2.1.6 Conclusão do marco teórico	51
3 METODOLOGIA	52
3.1 Aspectos gerais	52
3.2 Por que um estudo de caso?	52
3.3 A empresa pesquisada	54
3.4 O objeto da pesquisa	57

3.5	Objetivos da pesquisa	58
3.5.1	Foco acadêmico	58
3.5.2	Foco gerencial	61
3.6	Instrumentos de pesquisa	61
3.7	Hipótese da pesquisa	64
3.8	Operacionalização dos instrumentos de pesquisa para a coleta dos dados	64
4	ANÁLISE DOS DADOS	69
4.1	Ética da responsabilidade	70
4.2	Ética afirmativa de humanidade	75
4.3	Ética geradora de moral convencional	86
4.4	Integração dos três pilares	92
5	CONCLUSÃO	97
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	104
	ANEXO A - RELATÓRIO GERENCIAL	108

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Benefícios dos códigos de ética empresariais	41
Figura 2 - Problemas dos códigos de ética empresariais	42
Figura 3 - Quadro das diversas abordagens antropológicas da cultura	46
Figura 4 - Quadro com os diversos níveis de cultura dentro das empresas	48
Figura 5 - Marco ético referencial da BE, segundo modelo proposto por Lozano (1999)	50
Figura 6 - Estrutura organizacional do Shopping Center SC	55
Figura 7 - Ética da responsabilidade (A), segundo modelo de BE, de Lozano (1999)	59
Figura 8 - Ética afirmativa do princípio da humanidade (B), segundo modelo de BE, Lozano (1999)	59
Figura 9 - Ética geradora de moral convencional (C), segundo modelo de BE, Lozano (1999)	60
Figura 10 - Integração do marco ético referencial da BE (A,B,C), segundo modelo proposto por Lozano (1999)	60
Figura 11 - Correspondência entre os instrumentos de pesquisa e o modelo referencial de BE	64
Figura 12 - Quadro de referência da RS com base nos indicadores Ethos de responsa- bilidade empresarial e social (2003)	70
Figura 13 - Integração do marco ético referencial da BE (A,B,C), segundo modelo proposto por Lozano (1999)	101
Figura 14 - Integração do marco ético referencial da BE (A,B,C), segundo modelo proposto por Lozano (1999) na empresa pesquisada	101

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Dados quantitativos sobre códigos de ética	39
Tabela 2 - Estatística de atendimento ao cliente do SAC SC (2002/2003)	89
Tabela 3 - Estatística de atendimento ao cliente do SAC SC (2003/2003)	90

LISTA DE SIGLAS E SIGLÔNIMOS

ABL	- Área Bruta Locável
BE	- <i>Business Ethics</i>
CCQ	- Comissão de Controle de Qualidade
CDC	- Código de Defesa do Consumidor
CSP	- <i>Corporate Social Performance</i>
IPEM	- Instituto de Pesos e Medidas
PROCON	- Serviço de Proteção ao Consumidor
RS	- Responsabilidade Social
RSE	- Responsabilidade Social das Empresas
SAC	- Serviço de Atendimento ao Consumidor
SSP	- <i>Stakeholder Social Performance</i>
TS	- Teoria dos <i>Stakeholders</i>

1 INTRODUÇÃO

1.1 Antecedentes

Em meados de 1993, após ter projetado e estar executando mudanças significativas em minhas atividades profissionais, fui despertado para a possibilidade de retornar à academia e, assim, poder investigar com propriedade os temas que mais me atraíam no campo da gestão corporativa.

Após um período de 16 anos ininterruptos dedicados a uma organização varejista de supermercados, clube de compras e lojas de eletrodomésticos - Sistema Integrado de Distribuição Ltda – SINDI – respondendo pela superintendência do grupo, apresentei-me como alternativa para uma vaga de diretor *trainee* de desenvolvimento de novos produtos – marcas próprias – em uma rede varejista canadense de nome IGA.¹

O que se seguiu, a partir desse evento, não foi somente uma mudança de país, empresa e sociedade. Considero que o mais relevante para mim, como profissional, foi perceber que uma organização empresarial deve, necessariamente, associar valores, posturas e atitudes que promovam o desenvolvimento humano ao seu objetivo de lucratividade. Mesmo que os valores, posturas e atitudes tenham como proposta o próprio aumento do lucro.

Entretanto, o mérito da questão, - como as organizações podem associar ao seu objetivo de lucratividade atributos relacionados ao desenvolvimento humano e como as organizações relacionam seus valores, suas posturas e suas atitudes que promovem o desenvolvimento humano em relação ao objetivo de lucratividade - passou também a ser uma curiosidade intelectual que me despertou para a pesquisa.

Os temas do universo empresarial que estavam na moda naquele período eram: re-engenharia, terceirização, *downsizing*, otimização de resultados, *just in time*. Pouco, ou quase nada, se ouvia e, muito menos, se observava nas práticas de responsabilidade social, muito menos ainda de uma ética aplicada aos negócios. Por outro lado, já era habitual a presença de um quadro emoldurado na ante-sala da direção, na área de recreação dos funcionários e nas

¹ IGA – *Independent Grocers Association* - é a maior rede voluntária de supermercados do mundo, com vendas mundiais acima de \$21 bilhões de dólares. A IGA é composta por mais de 4.400 supermercadistas independentes em 48 dos 50 estados do USA, Canadá e 42 países situados em todos os continentes do globo. Em maio de 1926, um grupo liderado pelo contador J.Frank Grimes convenceu um grupo de varejistas independentes de Poughkeepsie, N.Y., a unir esforços na formação de uma Associação Independente de Varejistas. No final do mesmo ano, existiam mais de 150 lojas licenciadas sob a bandeira da IGA. Disponível em < www.igainc.com/aboutIGA/international.asp > (Tradução do autor da dissertação).

salas de atendimento a fornecedores divulgando a missão empresarial.

Ao mesmo tempo, ainda com o objetivo de responder à pergunta de por que teria sido necessária uma mudança de país ou talvez de empresa para se perceber a necessidade de agregar algo substantivo ao lucro das organizações, considero que a oportunidade de ter saído do país com vistas à construção de uma nova vida agiu como um elemento a mais de estímulo para que eu pudesse entender os valores empresariais da IGA e de seus competidores. Seria esse um dos passos importantes para uma rápida assimilação cultural dos negócios em outra sociedade. Outra razão fundamental, que responderia à pergunta acima, deveu-se à oportunidade de conviver em outra cultura empresarial que se preocupava em atribuir, com extremo cuidado, aos seus objetivos, valores éticos harmonizados aos resultados operacionais.

Durante o período vinculado à IGA, tive oportunidade de conhecer o seu modelo de gestão. Constatei que a empresa tinha um excelente grau de interatividade com os seus principais *stakeholders*, e este atributo contribuía para a sua performance operacional. A preocupação de vincular em seus objetivos financeiros o compromisso de ética nos negócios podia ser acompanhada por todos os colaboradores por meio de relatórios e balanços qualitativos.

Estes relatórios qualitativos refletiam como os valores e os propósitos éticos empresariais estavam sendo geridos por toda a empresa. Tratava-se de um instrumento gerencial com características mais detalhadas e analíticas se comparado aos balanços sociais publicados como anexo aos balanços patrimoniais. Os objetivos empresariais sempre estavam associados à integração dos objetivos econômico-financeiros (vendas, margens, participação, lucratividade) com os objetivos sociais (satisfação do cliente, alto grau de relacionamento com o fornecedor, participação ativa na comunidade via ações integradas, projetos especiais com os administradores públicos).

A experiência acumulada na IGA acentuou minhas inquietações sobre a temática da ética aplicada aos negócios. Os dilemas do administrador que responde por resultados e, ao mesmo tempo, tem a incumbência de agregar valor ético e social às ações da empresa não estavam bem claros. Outra questão a refletir era se todo aquele avanço empresarial no campo da ética veio de modo exógeno. Teria sido necessário que aquela sociedade evoluísse no campo das responsabilidades sociais para demandar das empresas maior comprometimento em suas ações? O que me parecia até aquele momento era que a evolução pela via exógena fazia algum sentido. Sob uma ótica estritamente econômica, qual o sentido de agregar um valor ético a determinado produto ou serviço se o mercado consumidor não tem consciência

desse valor? Ou seja, será que a evolução de uma ética dos negócios caminha a reboque de uma tomada de consciência dessa ética por parte da sociedade?

Em 1996, motivos familiares abreviaram a perspectiva de um período mais longo do trabalho no Canadá. Retornamos, eu e minha família, ao Brasil e eu, ao SINDI. Entretanto, as premissas profissionais tinham se alterado.

Cheguei ao Brasil decidido a rever meus horizontes profissionais. Pensava em investir em uma empresa de importação de material esportivo da qual já era sócio, voltar aos estudos e encerrar o ciclo de 18 anos na mesma empresa.

Após uma etapa desgastante de acertos, finalizei meu vínculo com o SINDI. Passei a me dedicar à empresa de importação e prospectar a possibilidade de ingressar em uma universidade para um possível mestrado.

O mestrado só veio a se materializar em 2002. O meu pré-projeto – documento que compunha o processo seletivo do mestrado – tinha como título "A ética e seus instrumentos de avaliação na empresa privada". Justifiquei o projeto nos seguintes termos:

O trabalho não pretende ser abstrato. Procurarei no curso do mestrado, na bibliografia, no convívio acadêmico e no tempo dedicado, trabalhos, práticas e idéias que levem a entender todas as variáveis da problemática abordada e possíveis ações que possam contribuir para a mensuração dos padrões e atitudes éticos dentro das empresas privadas. Acredito que a sobrevivência futura das empresas estará diretamente vinculada à realização de seus objetivos sociais (lucro, crescimento, desenvolvimento), em equilíbrio com as perspectivas e comportamentos esperados pela sociedade em um contexto amplo.

Obviamente, passados dois anos, algumas centenas de horas no cumprimento dos créditos e mais outras centenas em atividades complementares, questiono minha proposta inicial de pesquisa tanto em sua dimensão quanto em sua profundidade. Faltaram-me, na ocasião, vivência e experiência acadêmicas, bem conhecimento de metodologia de pesquisa e literatura específica.

O Professor Roberto Patrus Mundim Pena, responsável pela co-orientação e qualificação do meu projeto de pesquisa, identificou a necessidade de maior delimitação e foco para que o projeto não se perdesse em sua extensão. O redimensionamento tornou-se inevitável.

Felizmente, os equívocos iniciais não chegaram à escolha do tema. Aqueles assuntos que me interessavam em 93, as questões que me instigavam a aprofundar e pesquisar se mantiveram presentes até hoje. Procurei adequar a pesquisa por meio da análise da ética do serviço de atendimento ao consumidor de uma organização varejista, à luz do marco ético

referencial de *Business Ethic* – BE – proposto por Lozano (1999), como equação para explorar uma faceta da temática da ética com o foco nas operações do varejo.

1.2 Desenvolvimento do trabalho

A presente pesquisa apresenta um estudo de caso que aborda uma análise ética de uma organização varejista do setor de *shopping centers* no relacionamento com os seus *shoppers*², por meio do Serviço de Atendimento a Clientes – SAC –, à luz do marco referencial do modelo de *Business Ethics* – BE –, proposto por Lozano (1999).

A BE diz respeito, essencialmente, à possibilidade de ser identificada uma congruência entre as tradições éticas utilitarista (da ética dos resultados), aretológica (da ética da virtude) e deontológica (da ética de princípios humanistas). No contexto da empresa, interessa conjugar os objetivos corporativos a um ambiente ético que seja a expressão dos valores e princípios afirmados pela organização. Lozano (1999) denomina, o que caracterizamos como a disseminação da educação continuada na empresa, de o desenvolvimento de um modelo de organização que aprende, como uma matriz necessária para o desenvolvimento da BE, levando-se em conta a realidade empresarial.

A empresa estudada é a maior rede de administração de *shopping centers* do Brasil, Grupo X - Y, e a pesquisa foi desenvolvida junto ao SAC do *shopping SC*, em Belo Horizonte, um dos empreendimentos do grupo. A seleção desta empresa deveu-se à dimensão do relacionamento que mantém com seus *shoppers*, a estruturação existente na área do SAC e da abertura de seus gestores para uma pesquisa investigativa de caráter acadêmico.

A demarcação teórica utilizada para contemplar o objetivo da pesquisa recorreu a uma análise detalhada do modelo de BE proposto por Lozano (1999) e sua natural derivação, por incorporar a abordagem dos *stakeholders*, dos códigos de ética empresariais, da responsabilidade social das organizações e do momento de cultura organizacional, quando trata da BE como princípio gerador de moral convencional.

A relevância da pesquisa encontra justificativa na crescente demanda dos gestores em entender os atributos que posicionam as organizações como líderes no campo da ética nos

² Toda vez que o autor da dissertação faz referência a *stakeholder(s)* frequentador(es), consumidor(es) final(is), cliente(s), optou-se pela utilização do termo *shopper(s)*, conforme Darden e Ashton (1974). Quando a literatura faz referência à consumidor(es), consumidor(es) final(is), cliente(s), optamos por manter a nomenclatura utilizada. Da mesma forma, mantivemos o uso dos termos consumidor(es), consumidor(es) final(is), cliente(s) e usuário(s), quando citados pelos documentos pesquisados.

negócios. O projeto de pesquisa, ao propor investigar o serviço de atendimento ao cliente de uma empresa varejista, pretende levantar dados, práticas e questões que promovam o esclarecimento do que é ou deveria ser uma ética nos negócios, em conformidade com o marco teórico proposto.

Trata-se de um estudo de caso. No caso específico desta dissertação, o uso do estudo de caso é o mais adequado à natureza do seu problema tanto pelo fato de que, para analisar o objeto de estudo, é mais viável centrar a observação no caso de organizações específicas, quanto pela inviabilidade objetiva de se realizar uma pesquisa ampla e aprofundada com todas as empresas varejistas, do segmento de *shopping centers*, no que concerne à atenção dispensada por essas organizações ao seu *stakeholder shopper*.

Buscou-se avaliar por meio dos múltiplos dados coletados, de que forma estaria posicionado o serviço de atendimento a clientes à luz do modelo proposto, bem como responder às questões que compuseram o objeto da pesquisa, que são as seguintes:

1. **identificar a perspectiva da ética de responsabilidade:** por meio da avaliação da Responsabilidade Social – RS – da empresa em relação ao *stakeholder shopper*. Para avaliar a RS da empresa em relação ao *stakeholder shopper*, utilizou-se o instrumento dos indicadores 2003 ETHOS de responsabilidade social empresarial, instrumento reconhecido de avaliação da gestão, planejamento e concretização das estratégias que contribuem para o desenvolvimento social da empresa;
2. **identificar a perspectiva da ética de humanidade:** via investigação e pesquisa nos valores afirmados nos instrumentos formais da organização. A fim de investigar e apresentar os valores afirmados nos instrumentos formais da organização, procedeu-se a análise no código de ética, missão empresarial, instrução de serviço, com vistas a identificar os valores empresariais que norteiam as relações com o *stakeholder shopper*;
3. **identificar a perspectiva da ética geradora de moral convencional:** por meio da verificação dos dispositivos presentes na estrutura e na cultura organizacional de atendimento ao *shopper*. Para instrumentalizar os dispositivos presentes na estrutura e na cultura organizacional de atendimento ao *shopper*, efetivou-se o processo de observação sistêmica, a partir dos contornos percebidos via mapeamento da cultura interna predominante nas relações com o *stakeholder shopper*. Serviram para esse fim os documentos formais identificados na pesquisa e os dados adquiridos predominantemente no SAC, dessa forma, possibilitando fazer um paralelo entre a vontade empresarial e a prática;
4. **identificar a perspectiva da existência de uma BE na organização, em conformidade**

ao modelo proposto por Lozano (1999): por meio da análise e a constatação de uma congruência, a partir da premissa em que, os valores afirmados (b) nos instrumentos formais da organização são praticados (c) na relação com os *shoppers* insatisfeitos (aqueles que recorreram à organização via SAC, *e-mails*, correspondências, *call-center*) conforme a política de responsabilidade da empresa perante seus *shoppers*.

A partir da análise dos dados, chegou-se à conclusão de que as políticas e as ações de relacionamento da empresa com os *shoppers* que recorreram ao SAC estão revestidas da preocupação do grupo em manter e, na medida do possível melhorar, a imagem da instituição junto a esse público, o que, de alguma forma, denota uma preocupação da empresa com sua responsabilidade social, associada aos seus objetivos de *marketing* de relacionamento.

Percebeu-se a necessidade de estimular o aprimoramento das práticas administrativas que resultem em melhorar a relação entre a empresa e seus *shoppers* que demandaram atendimento.

Entretanto, não se verificou, na extensão da pesquisa, o foco estratégico da empresa em se posicionar como uma promotora de processos que ensejem o aprimoramento da cultura empresarial no contexto da BE.

Observou-se, nas políticas de gerenciamento do SAC, uma excessiva preocupação com os custos operacionais, que se reflete na contratação de estagiários para exercerem as atividades de relacionamento com o *shopper*. O atendente, principal elo de ligação entre a empresa e o *shopper*, apesar de receber treinamento introdutório e periódico, dificilmente incorpora um elevado grau de comprometimento com objetivos estratégicos da área, quando contratado como estagiário. O desejável seria que a empresa estudasse a viabilidade de alocar funcionários devidamente treinados e envolvidos com os planos empresariais e com visão de médio e longo prazos.

O foco mais evidente na área do SAC dirige-se para a preservação da imagem institucional da empresa junto aos seus *shoppers*, o que configura um reducionismo diante do modelo teórico de referência utilizado para análise.

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 relacionadas à BE.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A crise de confiança da sociedade a respeito das atividades das empresas, dia após dia, constitui uma agenda permanente de atenção e direcionamento das ações estratégicas empresariais, no sentido de, em última análise, possibilitar a continuidade sustentável dos negócios.

Até meados dos anos 70, o cenário vivenciado pelas empresas brasileiras era de poucos competidores transnacionais, um baixo grau de consciência dos direitos sociais, uma escassez de leis que regulamentassem as atividades empresariais, além de uma discreta tolerância das autoridades públicas ao descumprimento da legislação vigente, em grande parte pelo despreparo e pelo insuficiente contingenciamento de recursos direcionados para uma fiscalização eficaz. O que se tem percebido, nos tempos atuais, é que os mecanismos do mercado passaram a ser menos permissivos e pouco tolerantes com as práticas eticamente questionáveis. A sociedade passou a se organizar de forma a coibir os desvios e abusos empresariais.

Nos últimos anos, os clientes reuniram as condições para reagir contra as empresas inidôneas ou socialmente irresponsáveis, recorrendo às agências de defesa dos consumidores, fiscalizando e pressionando quem vende bens e presta serviços, recorrendo à justiça, de modo a ressarcir-se de eventuais danos materiais e morais, utilizando-se da mídia, expondo a imagem das empresas irresponsáveis à execração pública. Os acionistas minoritários, gestores, trabalhadores sindicalizados, associações de moradores, organizações não-governamentais, ambientalistas e outros públicos também têm buscado os seus direitos, como forma de minimizar a falta de transparência e a irresponsabilidade empresarial.

Entender como os gestores empresariais equacionam as demandas direcionadas pelos seus clientes e, ao mesmo tempo, respondem pelo cumprimento dos objetivos corporativos estabelecidos pelos acionistas é, sem dúvida, uma questão recente que tem interessado aos estudiosos da administração de empresas. A natureza pluralista e, na maior parte das vezes, antagônica do atendimento a essa miríade de objetivos centrados em uma organização empresarial, é um elemento importante que constitui a complexidade das relações entre todos esses agentes. A essência de administrar empresas tem se ajustado, no curso do tempo, a uma abordagem, inicialmente, operativa e de processos, para uma atitude de controle dos processos e administração das relações entre todos os seus *constituintes organizacionais*, conforme denominação sugerida por Campos (2002).

A própria amplitude dos trabalhos e o surgimento constante de estudos empresariais confirmam a necessidade do conhecimento do denominado mercado global. Diferentes maneiras de analisar como os relacionamentos entre os principais agentes empresariais se estabelecem, caracterizam o passado recente, o presente e o cotidiano dos estudos da administração de empresas e continuam a ser analisados sob diversos ângulos e perspectivas.

A demarcação teórica da presente pesquisa encontrou nos estudos da BE o suporte para compreender as relações entre os constituintes organizacionais que compõem o objeto de nossa investigação, sob o ponto de vista ético. A construção do alicerce teórico deste trabalho reúne a perspectiva da chamada Ética de Responsabilidade, a perspectiva da Ética Afirmativa do Princípio da Humanidade, e a perspectiva da chamada Ética Geradora de Moral Convencional, segundo formulação de Lozano (1999). Estas três perspectivas éticas são integradas por este autor em sua formulação do marco ético referencial da BE. A ética de responsabilidade, diretamente relacionada às conseqüências das ações, abarca a Teoria dos *Stakeholders* e a Responsabilidade Social das Empresas. A Ética Afirmativa de Humanidade está atenta à dignidade do ser humano reconhecido como interlocutor válido e afirma a tolerância e o respeito nas relações sociais. A ética geradora de moral convencional, por sua vez, está atenta à dimensão da cultura organizacional e ao desenvolvimento dos indivíduos na obtenção de determinados bens, mediante práticas compartilhadas.

As três dimensões da ética, segundo Lozano (1999), devem ser integradas e perdem seu dinamismo quando são tratadas isoladamente. Quando isso ocorre, a *responsabilidade* se reduz a um *consequencialismo* que ignora tanto os critérios e as finalidades que as fazem inteligíveis quanto os princípios que a demarcam; a *humanidade* se reduz a uma afirmação de princípios abstratos, insensíveis ao contexto, indiferentes às conseqüências; os valores convencionais se reduzem a uma identidade cultural fechada em si mesma, impermeável à crítica, sem considerar suas responsabilidades. Segundo Lozano (1999, p. 30), "A BE tem que ser necessariamente uma ética capaz de superar na prática, uma perspectiva meramente pré-convencional, pois que, também tem que evitar o perigo de limitar-se a ser a afirmação (ou a legitimação) de uma moral convencional".

Segundo Lozano (1999) tais questões não serão resolvidas caso não se adote como marco de referência uma visão da organização capaz de incorporar a perspectiva ética.

Com o objetivo de ampliar o espectro que identifica o constituinte organizacional que foi objeto de nossa pesquisa, aquele que consome produtos e serviços e que também

freqüenta os espaços dos centros de compra – *shopping centers* –, optamos em utilizar o termo *shopper* para melhor definir este agente.

Darden e Ashton (1974) apontam com densidade em sua pesquisa os perfis psicográficos dos consumidores, de acordo com suas orientações para o acesso– frequência - e consumo nos *shoppings*. Os autores utilizaram o substantivo *shopper* para, junto com a adjetivação própria, caracterizar os perfis destes indivíduos. Daí, passamos a entender que ao substituir consumidor, freqüentador, cliente, por *shopper*, oferecemos maior amplitude e significância a este constituinte, dentro da delimitação de nosso projeto de dissertação.

Bellerger e Korgaonkar (1980) estudaram o comportamento dos *shoppers* e, mediante pesquisa quantitativa, identificaram a importância e a natureza do denominado *recreational shopper*. Estes agentes foram definidos de acordo com as suas preferências na utilização do seu tempo para o lazer nos centros de compras. Esta tipologia de *shopper*, de acordo com os resultados da pesquisa, representou 69% da amostra, o que sugeriu a necessidade estratégica de desenvolvimento e modernização da atmosfera, destes centros de compra, com o foco para o lazer.

Não resta dúvida que tratar o *shopper* como consumidor final, freqüentador ou usuário poderíamos incorrer em um reducionismo. Ao apontar, através de pesquisa, a utilização de centros de compras – *shopping centers* – com incidência de 69% para atividades relacionadas ao lazer, conforme Bellerger e Korgaonkar (1980), verificamos que estes espaços comerciais sugerem ser como aponta Baudrillard (1995), muito mais que um espaço para compras; Um centro de prazer;

e por mais paradoxal que isso possa afigurar-se, o consumo define-se como *exclusivo prazer*. Enquanto lógica social, o sistema de consumo estabelece-se na base da recusa da fruição. O prazer deixa de aparecer como finalidade e fim racional, revelando-se como a racionalização individual de um processo cujos fins se encontram noutra parte. O prazer definiria o consumo para si, como autônomo e final. Ora, tal não acontece. O prazer sente-se em função de si mesmo, mas quando consome, nunca é isoladamente que se consome (eis a ilusão do consumidor, cuidadosamente alimentada por todo o discurso *ideológico* acerca do consumo), entra-se num sistema generalizado de troca e de produção de valores codificados em que, pese aos próprios, todos os consumidores se encontram reciprocamente implicados (Baudrillard, 1995, p. 78-9).

2.1 O marco ético referencial da BE na concepção de Lozano

A presente pesquisa procurou se firmar, principalmente, no marco teórico da BE,

proposto por Lozano (1999), na medida em que seria necessário a identificação de uma proposta conceitual da ética, que fosse direcionada com o foco nos negócios e pudesse ser verificada por meio das práticas empresarias.

Lozano (1999, p.28) propõe como marco teórico da BE, o que ele denomina "hermenêutica de responsabilidade, em contraposição ao que, na prática, não acaba sendo outra coisa, que a heteronomia dos resultados". Essa hermenêutica da responsabilidade surge de uma compreensão integrada e integradora das tradições utilitarista, aretológica e deontológica, realizadas desde a problemática da BE e em diálogo com esta.

A partir da tradição utilitarista, a BE assume a estrutura de uma realização da consequência e, portanto, considera eticamente relevante o conhecimento da realidade, a não dissociação entre o discurso moral e o que acontece na realidade, bem como encara a eficácia e a eficiência como valores meramente instrumentais.

Na tradição aretológica, a BE assume o reconhecimento de que a vida moral tem a pessoa como sujeito e, portanto, qualquer proposta ética tem que fazer referência à pluralidade de dimensões que configuram o sujeito moral.

A tradição deontológica permite à BE evitar, precisamente, sua redução a uma simples deontologia. A BE não pode se reduzir a um enunciado de deveres abstratos e, sim, articular a uma referência ética a universalidade com a afirmação de humanidade, realização e autonomia.

A concepção de uma BE, segundo a proposta de Lozano (1999), se integra por meio da conjunção de uma ética de responsabilidade, de uma ética de humanidade e de uma ética geradora de moral convencional.

2.1.1 A dimensão *consequencialista*³ da BE: a ética de responsabilidade

A dimensão consequencialista do marco referencial da BE, representada pela ética da responsabilidade, tem uma concepção dinâmica do funcionamento das organizações, uma vez que a compreendemos em um jogo de interesses com públicos diversos, com interesses próprios e recursos estratégicos para o exercício da influência variável, de acordo com o cenário. A preocupação com os efeitos da atuação da empresa sobre os *stakeholders* representa uma reflexão teleológica que pode simplesmente ter preocupações apenas

³ Optamos por traduzir literalmente o termo usado por Lozano (1999), em espanhol, ainda que ele não exista em nossa língua.

estratégicas, sem levar em conta a ética como elemento estruturante. O marco ético será complementado pela definição de valores e critérios éticos, cuja formulação tem sua cobertura, no segundo âmbito do marco ético referencial da BE, que é a ética de humanidade.

A ética da responsabilidade da BE se baseia na relação com os *stakeholders*, considerados como afetados, implicados e interessados nas atividades da organização. Lozano (1999) alerta que existe uma tendência de ver as inter-relações organizacionais estritamente no que tange aos próprios interesses da firma, sem dar, nessas inter-relações, reconhecimento aos outros como interlocutores. Por *outros*, entende-se todo o conjunto de constituintes organizacionais (*stakeholders*) direta ou indiretamente relacionados ao universo empresarial, que não teriam sido contemplados naqueles interesses. Em sua abordagem, Lozano (1999) dá relevância a esses outros elementos que, constantemente, relacionam-se à própria organização e aos seus interesses. A organização tem responsabilidades para com esses públicos, pois a sua atuação pode afetá-los.

2.1.1.1 A ética da responsabilidade e sua relação com os *stakeholders*

O significado da palavra *stakeholder*, e do que ele representa no contexto das organizações empresariais, é um dos pontos de maior relevância da presente pesquisa, porque possibilita identificar como se processam as múltiplas relações do *shopper* com as empresas em que este interage.

O consumidor final, considerado por Freeman (1998) como *stakeholder*, e como um constituinte organizacional, na definição de Campos (2002), é um agente fundamental no êxito dos objetivos das empresas varejistas.

A palavra *stakeholder* apareceu pela primeira vez em 1963 em um memorando interno do *Stanford Research Institute*. Os teóricos dos *stakeholders* propuseram uma mudança da definição básica da empresa moderna, migrando da perspectiva dos acionistas para a perspectiva dos *stakeholders* (WANG e DEWHIRST, 1992).

Conforme será verificado por meio do elenco de conceituações a seguir, percebe-se que o termo *stakeholder* sofreu uma série de modificações quanto ao seu significado, tendo se tornado cada vez mais abrangente e complexo. Essas novas nuances são consequência, provavelmente, da maior complexidade que o mercado e a dinâmica das organizações adquiriram nas últimas décadas, nas quais se percebe maior amplitude das relações inerentes a uma organização empresarial. De certo modo, o surgimento dessas novas relações é reflexo dos movimentos de globalização dos negócios.

Frederick *et al.* (1988) consideram que os *stakeholders* empresariais são todos os grupos afetados pelas decisões e pelas políticas da empresa. Fernández (1994) propõe que o *stakeholder* seria *um depositário de uma aposta*, revelando que todos estes apostadores e interessados seriam, além dos acionistas, os empregados, clientes, fornecedores, concorrentes, as comunidades locais em que a empresa se insere, bem como a sociedade em seu conjunto. Lozano (1999, p.123) complementa a abordagem de Frederick (1988) ao considerar que "estar afetado" posiciona o *stakeholder* como uma figura passiva, a mercê dos desígnios daqueles agentes, que interferem nos destinos empresariais, quando deveria considerar que estes "afetados" participam do jogo empresarial. Lozano (1999, p.123), também complementa a abordagem de Fernández (1994) ao propor uma necessidade maior de compreensão entre os interesses que estão em jogo na empresa e a gestão da empresa.

Freeman (1984, p. 54), estabelece uma clássica definição de *stakeholders*, segundo a qual, o termo faz referência a "qualquer grupo de indivíduos que pode afetar a consecução dos objetivos da organização e que pode ser afetado também por este objetivo".

Lozano (1999) enfatiza que não se pode falar dos *stakeholders* sem explicitar os critérios e as concepções que devam ser relevados e hierarquizados. O conhecimento analítico dos *stakeholders* é um caminho para a construção de uma ética nas organizações. Aqui, por meio da ênfase dada por Lozano (1999), percebem-se as dificuldades de caracterização do que seja *stakeholder* por um único prisma. Campos (2002) acrescenta o vasto emaranhado de conceitos e proposições no processo de interação das organizações com a sociedade, mencionando que Clarkson (1995, p. 95), pondera sobre a inexistência de um modelo padrão que conceitue a organização e seus constituintes organizacionais: "... nenhuma teoria tem sido desenvolvida que forneça uma estrutura ou modelo, não há qualquer acordo sobre o significado desses termos de um ponto de vista operacional ou administrativo".

Freeman e Reed (1983) qualificam os *stakeholders* tanto em um sentido amplo - qualquer grupo de indivíduos identificáveis, que pode afetar a consecução dos objetivos organizacionais - como em um sentido restrito - qualquer grupo de indivíduos de que depende a organização para a sua sobrevivência no tempo.

Mitroff (1983) distingue os *stakeholders* em internos e externos, situando-os a partir das linhas divisórias das paredes da empresa, ressaltando que essa linha demarcatória somente chega a ser operativa em função da concepção da empresa. Seguindo essa mesma linha de raciocínio, Cavanagh e McGovern (1988) consideram os diretores, trabalhadores e acionistas como *stakeholders* internos, sendo os governantes, os clientes, a comunidade local,

o contorno ambiental e a comunidade internacional os *stakeholders* externos.

Frederick *et al* (1988), a partir do relacionamento entre a empresa e a sociedade, qualificam os *stakeholders* em primários e secundários. Os primários representam todas as relações diretas necessárias para que a empresa alcance a missão mais importante de produzir bens e serviços para a sociedade, trabalhadores, acionistas, clientes, credores, fornecedores, competidores, distribuidores. Os *stakeholders* secundários são os agentes que recebem e vivenciam, de forma indireta, os impactos causados pela missão primária da empresa, tais como as comunidades locais, governos regionais, nacionais e estrangeiros, movimentos sociais, meios de comunicação, grupos de suporte às empresas e o público em geral.

Frederick *et al.* (1988) enfatizam a construção de uma análise dos *stakeholders* orientada mais efetivamente para a gestão. Os passos seriam mapear todos os *stakeholders*, identificar as coalizões existentes entre esses constituintes organizacionais, *adivinhar* quais seriam os tipos de interesses de cada um dos *stakeholders*, adivinhar qual é o poder de cada um, construir uma matriz das prioridades com relação aos *stakeholders* e, por fim, supervisionar se há mudanças das decisões tomadas a partir das mudanças das coalizões. Analisar a rede de relações entre os *stakeholders* bem como a rede de relações em que se insere a organização pode, na visão de Lozano (1999), identificar os contornos éticos presentes nesses universos organizacionais.

Donaldson e Preston (1995) segmentaram a abordagem da Teoria dos *Stakeholders* – TS – em descritiva, instrumental e normativa. A descritiva reflete quais seriam os interesses dos *stakeholders* que seriam levados em conta. A instrumental evidencia quais seriam os impactos dos *stakeholders* na eficácia corporativa. E, por fim, a abordagem normativa lida com os motivos pelos quais as corporações devem considerar o interesse dos *stakeholders*, mesmo na ausência de um benefício aparente.

A tradicional teoria da firma, que se baseou nas abordagens de Friedman (1970), prescreve que a função primária de uma corporação é a maximização do retorno dos investimentos para os acionistas. Dentro da teoria tradicional da firma, aos interesses dos acionistas é dada tamanha relevância que, se nela pensássemos nos termos da TS, poderíamos classificar os acionistas como *stakeholders* privilegiados.

Contrastando com essa teoria tradicional, a TS incorpora que a organização deve considerar o interesse de todos os grupos que seriam afetados pela firma. Uma das definições de *stakeholders*, aplicável à abordagem multidisciplinar da TS seria, então: "(*stakeholders*) são todos aqueles, grupos ou indivíduos, com que a organização interage ou mantém

interdependência [...] qualquer indivíduo ou grupo que possa ser afetado pelas ações, decisões, políticas, práticas e objetivos da organização" (CARROL, 1993, p. 60).

A partir dessa linha de raciocínio surgiu, então, o problema de conciliar os interesses dos mais diversos *stakeholders* aos interesses da organização em si.

Gibson (2000), por exemplo, pondera que os *stakeholders* têm um poder em potencial de tanto auxiliar, quanto prejudicar a empresa. Goodpaster e Holloran (1994) parte da mesma linha de raciocínio, quando diz que a abordagem da TS, ao tentar conciliar os objetivos estratégicos da firma e os diversos interesses dos *stakeholders*, deve considerar que estes, se não forem bem analisados, podem produzir tanto benefícios, quanto danos à organização.

Ainda, de acordo com a visão de Goodpaster e Holloran (1994, p. 428), "o pensar estratégico lida com a eliminação da ética em favor da prudência". Uma premissa como essa pode dar a entender que o interesse da organização deveria atuar como uma vontade maior que a verdadeira ética.

Surgiu, então, a tese reconciliatória que postula que a firma pode exercer o que é bom (estratégico) para o interesse da organização, simultaneamente ao que é ético para os negócios. Não seria necessária, portanto, a desvinculação entre o interesse da organização e a ética dos negócios. A tese reconciliatória considera, portanto, que o comportamento ético pode conviver com a prudência estratégica dos negócios.

Srour (2000) aponta o clássico exemplo da atitude tomada pela Johnson & Johnson, no caso da morte por envenenamento de sete pessoas atribuídas ao consumo de cápsulas de Tylenol. É emblemático no sentido de não se poder cientificamente afirmar que a maior demanda sobre os *stakeholders* privilegiados pela teoria tradicional da firma (acionistas) diga respeito a um retorno financeiro efetivo para a companhia. A partir de investigações feitas na época, várias evidências apontaram para um ato criminoso ocorrido dentro das próprias farmácias que vendiam o remédio, não tendo sido encontrado qualquer falha na fabricação do Tylenol. Mesmo assim, a despeito do resultado das investigações, a J&J gastou mais de \$50 milhões de dólares para retirar o produto do mercado e conseguir recuperar a credibilidade da marca.

A abordagem instrumental sobre a TS aponta para dois elementos. O primeiro sugere serem levados em consideração todos os verdadeiros interesses da firma, ampliando o espectro da análise. O segundo elemento ensina que não interessaria considerar se a tese da reconciliação é verdadeira ou falsa. Importa que a firma atue em favor da verdade, mesmo na

ausência de provas, e considere seus atos como se fossem verdadeiros.

Como a nossa pesquisa analisa eticamente o tratamento dado pela empresa ao *shopper* via SAC, pareceu-nos interessante reportar a pergunta feita por Gibson (2002): existe uma justificativa moral para a TS? O autor acha que sim, embora Lozano (1999) considere que a TS é insuficiente.

As abordagens deontológica, da prudência e da agência não conseguem, individualmente, por si, apresentar uma tese conciliatória entre os interesses empresariais e uma justificativa moral para a teoria dos *stakeholders*. Parece-nos que o dilema entre compatibilizar a realização dos objetivos dos *stakeholders* e uma justificativa moral para teorizá-los exigiria a afirmação de uma ética mínima de humanidade, que reconhecesse dentro das organizações a perspectiva ética. Segundo Lozano (1999), tais questões não serão resolvidas senão se toma como marco de referência uma visão da organização capaz de incorporar a perspectiva ética.

Uma outra forma de observar as responsabilidades dos *stakeholders* propõe que o negócio tem uma incumbência fiduciária para com todos os constituintes organizacionais. A primeira versão é um híbrido de uma prudente e não prudente ética. Uma segunda abordagem, advogada por Goodpaster (1991) considera que os negócios devem adotar uma ótica que sintetize a estratégia e uma multi-fiduciária abordagem. "O fundamento da ética é o gerenciamento [...] a consciência de uma corporação é uma lógica e extensão moral da consciência dos agentes . Não é a expansão da lista destes agentes mas um superficial relacionamento entre o principal agente consigo mesmo" (GOODPASTER, 1991, p. 72).

Na abordagem deontológica, vários escritores sugerem que os negócios devem ser alvo de observação e análise além do prisma dos *stakeholders*, mesmo que esses negócios não sejam lucrativos. Assim, a abordagem sobre *stakeholders* não tem apenas um elemento descritivo sobre a natureza da firma e sua relação com os outros, sempre, explicita e implicitamente, envolvendo um apelo moral, na medida em que a corporação tem obrigações para com outros, mesmo na ausência de benefícios potenciais.

Freeman (1984), quando tratou sobre gerenciamento estratégico, em seu livro *A stakeholders approach*, fez a seguinte postulação sobre a teoria dos *stakeholders*:

minha tese é que eu posso revitalizar o conceito sobre o gerenciamento capitalista, repondo a noção de que gerentes têm obrigações e responsabilidades para com acionistas como, também, o conceito de que gerentes têm uma responsabilidade fiduciária com os Stakeholders, sendo estes, todos os grupos que têm interesses na e pela firma, incluindo fornecedores, clientes, empregados, acionistas e comunidade local (FREEMAN, 1984, p. 73)

Freeman (1997) considerou que as organizações devem se comportar como um agente moral que tem a sorte de estar na posição de poder. O segmento normativo, distante dos aspectos contratuais da teoria, estaria captando a idéia de justiça como forma de garantir a igualdade básica entre os *stakeholders*, a partir de seus direitos morais e, dessa forma, realizada por meio da firma.

A defesa dada por Donaldson e Preston (1995) sobre a abordagem normativa é também baseada em um similar contrato social, que considera uma demanda positiva e justa, na medida em que gerentes devem ter o conhecimento sobre a validade dos interesses de diversos tipos de *stakeholders* e devem responder prontamente, com seu apoio, a essa demanda, porque se trata de um requerimento moral que compõe o quadro de suas funções.

A teoria dos *stakeholders*, em sua forma normativa, caminha como uma versão sofisticada da deontologia. São três os elementos que a compõe: 1. os negócios têm positivas obrigações para com os *stakeholders*, baseado em seus interesses; 2. o grupo de *stakeholders* é distinto dos indivíduos; 3. as obrigações são devidas equanimente para com os *stakeholders*.

Epstein (1973) sugeriu, a partir da construção de uma matriz que procura analisar a realidade do poder no mundo empresarial, construir as forças por meio do nível em que essas interagem – sistema, setor, empresa e indivíduo – conjugadas no âmbito em que tais forças ocorrem – econômico, social e cultural, individual, tecnológico, meio ambiente e político.

As lições mais importantes do modelo interativo entre os *stakeholders* encontraram uma mudança de concepção, pondo ênfase na gestão, conforme Chandler (1987), que substituiu a mão invisível do mercado pela mão visível da direção. Frederick (1998) estabelece que as bases desse modelo interativo estão no nível de participação dos chamados grupos primário e secundário no processo de tomada de decisões, a capacidade de os diretores afrontarem os fatores políticos e sociais envolvidos nas relações primárias e a legitimação de uma empresa por parte da sociedade.

A pergunta, do ponto de vista da estratégia empresarial, foi formulada por Carroll (1989, p. 38): "Quem são nossos *stakeholders* e como queremos que sejam nossas relações com eles?" Essa mesma autora, porém, chama a atenção para o teor reducionista dessa questão. Afinal, apesar de as considerações a respeito dos *stakeholders* poderem convergir para uma abordagem predominantemente de estratégias empresariais, é indubitável que essas considerações podem, também, convergir para abordagens legitimadoras e éticas. A abordagem do *stakeholders* é relevante por efetivar o *link* entre as estratégias empresariais e

um compromisso com a ética nos negócios.

Em princípio, duas críticas podem ser feitas às teorias baseadas na idéia do equilíbrio dos interesses dos diversos *stakeholders*. A primeira baseia-se no fato de que essas teorias não especificariam que peso se deve atribuir aos diversos interesses que estão em jogo, para poder determinar de que forma se pode estabelecer ou buscar esse equilíbrio dos interesses. O outro fator criticável é o fato de que a teoria dos *stakeholders*, na prática, teria se efetivado como mera descrição da estratégia da empresa e baseou-se na existência de um único objetivo identificado com a maximização dos interesses de um único *stakeholder*: o acionista.

De fato, é impossível *quantificar* o peso dos interesses, definindo com precisão como será o equilíbrio. Por exemplo, o que seria um interesse de maior peso na dinâmica de uma organização: as demandas sociais dos governos ou contratações lucrativas com grandes fornecedores?

Por outro lado, é justamente aí, que a maior abrangência do conceito de *stakeholders* e de sua teorização ganha relevância, já que ela serviria como um mecanismo para inter-relacionar a lucratividade desejada pelas estratégias empresariais e o equilíbrio entre todos os constituintes organizacionais (aqui considerados como não apenas os acionistas, mas também os diversos *stakeholders* – *shoppers*, sociedade, governo etc.).

Boatright (1993) considera que a teoria dos *stakeholders* age mais como um marco de referência para o auxílio à descoberta de quais são as reais obrigações em que se configuram a responsabilidade social das empresas. Lozano (1999) pondera que não se pode considerar a teoria dos *stakeholders* um construto eticamente auto-suficiente. A análise dos *stakeholders* parece uma condição necessária para uma ética nas organizações, tanto no que se refere à exigência ética de atender as conseqüências das próprias ações, como no que se atém à construção da responsabilidade. Lozano aponta que é necessário evitar a confusão entre a gestão orientada aos *stakeholders* e a ética da organização.

Para que a gestão possa ser ética, ela necessita edificar seus próprios critérios e valores, e necessita, também, edificar-se deliberadamente na construção de uma empresa responsável. Parte daí a premissa da organização empresarial como um organismo de aprendizagem contínua, para possibilitar a equalização dos valores e projetos díspares do universo dos *stakeholders*.

As diferenças básicas apontadas por Campos (2002) a respeito dos estudos sobre *stakeholders* estão relacionadas quanto ao grau de importância destes para as organizações. A

primeira vertente teórica que estuda os *stakeholders* defende que esses agentes justificam a existência das organizações, tornando legítimos seus interesses sobre bases éticas e como tal devem ser considerados com um fim em si mesmos. A segunda vertente considera que os *stakeholders* são importantes para as organizações na medida em que contribuam para a performance organizacional, ou seja, um meio para que a organização maximize seu lucro.

Donaldson e Preston (1995) propõem uma justificativa ética para a administração dos *stakeholders*, na medida em que tais agentes têm valor intrínseco, devendo ser considerados a partir de si mesmos e não como um veículo para atender aos interesses de outros agentes, em especial, dos acionistas. Para legitimar os interesses dos *stakeholders*, Donaldson e Preston (1995) usam os mesmos princípios que justificam os interesses dos acionistas: o direito de propriedade. Não o direito clássico de propriedade, ou seja, o direito irrestrito sobre a *coisa* possuída, mas no moderno conceito de direito, que é baseado nas Teorias Pluralistas do Direito. Estas teorias são fundamentadas nos princípios de justiça distributiva e justificativa, segundo os autores, a teoria dos *stakeholders*, pois "...todas as características críticas fundamentais da teoria da justiça distributiva estão presentes entre os *stakeholders* de uma corporação" (DONALDSON e PRESTON, 1995, p. 72).

A justiça distributiva que permeia a proposição teórica de Donaldson e Preston (1995) também dá a fundamentação para se pensar em uma organização voltada aos interesses dos acionistas. Essa é a base da dimensão instrumental ou administração estratégica de *stakeholders*. Estes são considerados à medida que influenciam os resultados como, por exemplo, os lucros e a taxa de crescimento dentre outros.

Nessa vertente do debate, as organizações não têm o objetivo primário de atender aos *stakeholders* no seu conjunto. O objetivo é atender a um *stakeholders* em particular, os acionistas. Os demais *stakeholders* seriam, então, um meio e não um fim em si mesmos.

O dilema centrado entre a maximização dos lucros, objetivo maior dos *shareholders*, e o atendimento das demandas dos outros agentes corporativos, os *stakeholders*, compõe uma agenda constante de estudos e debates, com vistas a possibilitar o encontro do *ponto de equilíbrio* na convivência e manutenção desses justos interesses.

Em resumo, a teoria dos *stakeholders* não é eticamente auto-suficiente. A análise detalhada dos *stakeholders* nos parece uma condição necessária para uma ética das organizações, tanto no que se refere à exigência ética em atender as conseqüências das próprias atuações, como no que diz respeito à construção da responsabilidade, não sendo, porém, uma condição suficiente. Uma gestão ética necessita, além do mapeamento dos

stakeholders, da construção de critérios e valores, norteadores das decisões e resolução de conflitos. Finalmente, recordamos a exigência feita por Lozano (1999) de que considerar os *stakeholders* exige ouvi-los, não apenas considerá-los como afetados, mas também como interlocutores.

2.1.1.1.1 *Stakeholders*: definição aplicável à presente pesquisa

Dois serão os conceitos que servirão de base para a presente pesquisa: o de Carrol (1993) e o de Frederick (1988).

1. Carrol (1993), também considerando as relações entre as empresas e a sociedade, conceitua *stakeholders* como os grupos ou indivíduos com os quais a organização interage ou mantém interdependência, bem como, todo indivíduo ou grupo que possa ser afetado pelas ações, decisões, políticas, práticas e objetivos da organização.

2. A abordagem de Frederick (1988) será relevante no que toca à distinção, feita por esses autores, entre os *stakeholders* primários e secundários. Essa diferenciação é feita de acordo com a relação que há entre a empresa e a sociedade. Os *stakeholders* primários representariam as relações diretas necessárias para que a empresa alcance sua finalidade de produzir bens e/ou prestar serviços para a sociedade, trabalhadores, acionistas, clientes, credores, fornecedores, competidores e distribuidores. Os secundários, por sua vez, são os agentes que recebem e vivenciam, de forma indireta, os impactos causados pela missão primária da empresa, tais como: comunidades locais, governos regionais, nacionais e estrangeiros, movimentos sociais, meios de comunicação, grupos de suporte às empresas, bem como o público em geral.

Cumpre destacar que o *stakeholder* que será objeto de pesquisa é o *shopper* de uma rede nacional de *shopping centers*. Por *shopper* compreende-se aquele indivíduo que frequenta e utiliza o espaço de um centro de compras e adquire bens de consumo, para si próprio ou para sua unidade familiar, sem o objetivo de comercializar os produtos comprados.

Entende-se, aqui, o *shopper* como um *stakeholder* primário, dado que ele é um agente que participa das relações diretas, para que a empresa alcance sua missão. Afinal, não é possível imaginar a existência de uma empresa varejista sem a presença e a relação com seus *shoppers*-alvo. Além disso, o *shopper* é um indivíduo com o qual a organização mantém uma interdependência e que tanto afeta a dinâmica de funcionamento dessa organização, quanto é por ela afetado. Um atestado da grande interatividade entre empresa e o *shopper* é a dinâmica que o próprio setor apresenta com o objetivo de sustentar efetivamente sua relação

com esse *stakeholder* primário: o funcionamento dos *shoppings centers* é dirigido, quase que exclusivamente, para atender às demandas de seus *shoppers*.

2.1.1.2 A ética da responsabilidade e sua relação com a responsabilidade social empresarial

Neste tópico, serão apresentados os conceitos fundamentais sobre a responsabilidade social empresarial e a sua evolução ao longo do tempo, bem como a possível relação existente entre a RS e a ética de responsabilidade e apontar quais são os aspectos da responsabilidade social que a empresa deve observar em relação aos *stakeholders*, baseado no modelo do Instituto Ethos.

O conceito de responsabilidade social e empresarial vem se desenvolvendo baseado na evolução da sociedade como um todo e nas transformações dos meios de produção e das relações econômicas ao longo dos anos. Ashley (1999) aponta a RS como uma estratégia para aumento de lucros e para personalizar o desenvolvimento das empresas.

"Essa tendência decorre da maior conscientização do consumidor e conseqüente procura por produtos e práticas que gerem melhoria para o meio ambiente ou comunidade, valorizando aspectos éticos ligados à cidadania" (ASHLEY, 2002, p. 3).

Friedman (1970) defende que o objetivo das organizações é o de maximizar o capital investido pelos acionistas. Argumenta o autor sobre a dimensão da ação das empresas e sobre as demandas geradas pelo mercado. O autor afirma que quem tem responsabilidade social são os indivíduos, não as organizações. O administrador, enquanto contratado pelos proprietários, deve ser responsável pelos empregados e pela condução geral dos negócios. Enquanto executivo da organização, não cabe ao administrador ter responsabilidade social, pois essa é uma dimensão privada. A organização é uma instituição econômica e, enquanto tal, é avaliada pelo mercado. Qualquer política adotada pelo administrador, que possa contemplar indivíduos em detrimento da boa performance, gera duas conseqüências: um custo adicional que implica perda de performance e aí perdem todos (consumidores, fornecedores e empregados) e o arbítrio do administrador que terá que estabelecer prioridades em relação aos beneficiários. Tal prerrogativa não pode ser dos administradores, pois é inerentemente aos governos, únicos agentes que têm legitimidade para estabelecer os beneficiários de qualquer ação social. Friedman (1970) afirma ainda que o objetivo das organizações é o lucro e, à medida que são administradas com esse fim, geram ganhos para toda a sociedade.

Friedman (1970) aborda diretamente a questão da responsabilidade social da empresa, em artigo publicado no *New York Times Magazine*.

O que significa dizer que o empresário tem uma "responsabilidade social" em sua capacidade como homem de negócios? Se esta afirmação não é pura retórica, isto deve significar que ele pode agir de forma que não são diretamente do interesse de seus funcionários. Por exemplo, que ele pode resistir a aumentar o preço de um produto de modo a contribuir para o objetivo social de conter a inflação, mesmo que um aumento de preços possa ser de interesse da empresa... Ou ainda, que as expensas do lucro da empresa, ele contrate "hardcore" desempregados ao invés de trabalhadores mais qualificados disponíveis para contribuir com o objetivo social de reduzir a pobreza (FRIEDMAN *apud* MAKOWER, 1994, p. 30).

O mercado por si só não cuida dos bens e valores públicos e a economia de mercado. Segundo Srour (2000), o mercado "versa sobre um jogo não cooperativo (os agentes tendem a deixar a cargo dos outros o financiamento dos bens públicos numa postura de *free raiders*); daí a necessidade de o governo recolher os recursos necessários para prover os bens coletivos- através da tributação" (SROUR 2000, p. 217).

Srour (2000) propõe a identificação das morais empresariais, o que ele denomina "a ambivalência empresarial", a superposição de escolhas, muitas das quais polêmicas, reflexo dos interesses díspares dos *stakeholders*. "Toda ética é altruísta, mas nem todas as morais são. O esforço principal da reflexão ética consiste em exorcizar o egoísmo" (SROUR 2000, p. 161).

As duas lógicas, a do lucro e a da responsabilidade social, segundo Srour (2002), convivem às turras. A primeira, endógena e imanente ao capitalismo; a segunda, exógena e fruto de uma ação política militante. A primeira imantada pela satisfação dos interesses dos proprietários ou detentores do capital (quotistas e acionistas); a segunda, imbuída pela satisfação dos interesses dos demais *stakeholders* das empresas. A lógica da responsabilidade social funciona como intrusa na paisagem capitalista, somente conseguindo prosperar quando encontra a existência de um mercado concorrencial, a mobilização da sociedade civil e a disponibilidade de instrumentos de pressão, como a mídia, as agências de defesa dos consumidores e uma Justiça atuante.

Ashley (2002) define a responsabilidade social como o compromisso que uma organização deve ter para com a sociedade, expresso por meio de atos e atitudes que afetam positivamente, de modo amplo, ou a alguma comunidade, de modo específico, agindo proativa e coerentemente no que tange a seu papel específico na sociedade e a sua prestação de contas para com ela. A organização, nesse sentido, assume obrigações de caráter moral, além das estabelecidas em lei, mesmo que não diretamente vinculadas a suas atividades, mas que possam contribuir para o desenvolvimento sustentável dos povos. Assim, numa visão expandida, a RS é toda e qualquer ação que possa contribuir para a melhoria da qualidade de vida da sociedade.

Ashley (2002) também aponta que a RS é o resultado dos questionamentos e das críticas que as empresas receberam, nas últimas décadas, no campo social, ético e econômico por adotarem uma política baseada estritamente na economia de mercado. Mesmo assim, ainda é alvo de polêmicas por suas fortes conotações políticas e ideológicas.

Recentes estudos organizacionais têm se preocupado no entendimento e na análise das relações entre os *stakeholders*, inclusive compartilhando uma abordagem mais ampla sobre a temática da responsabilidade social corporativa.

Carroll (1979) apresenta uma matriz denominada *stakeholder – responsabilidade*, atribuindo a cada *stakeholder* – acionistas, empregados, clientes, fornecedores, comunidade local, meios de comunicação, associações de consumidores, outros,- uma graduação quanto à aderência desses os quesitos relacionados à responsabilidade econômica, responsabilidade legal, responsabilidade ética e responsabilidade voluntária.

Clarkson (1995) construiu um quadro de referência dos *stakeholders* para avaliar a Responsabilidade Social das Empresas – RES. A proposta é de que a RSE pode ser analisada a partir de uma perspectiva relacional de *stakeholders* e empresa. Para testar e avaliar os resultados, foram realizados estudos entre 1983 e 1993 envolvendo mais de setenta empresas, principalmente de grande porte do Canadá. Essas pesquisas contribuíram para o desenvolvimento de uma teoria baseada nos *stakeholders*, como suporte para avaliação de performance social corporativa. O estudo foi desenvolvido em três estágios: 1938 a 1985 (foco no público interno); 1986 a 1988 (integração dos modelos de responsabilidade social corporativa e integração dos objetivos sociais e econômicos para avaliar a performance social corporativa) e 1989 a 1993 (inclusão de questões levando-se em consideração a relação com os *stakeholders*).

As principais conclusões obtidas a partir destes estudos foram:

1. é necessário fazer a distinção entre as questões relativas aos *stakeholders* e questões sociais, porque as corporações e seus gerentes gerenciam relações com seus *stakeholders* e não com a sociedade;

2. é necessário conduzir a análise no nível apropriado, institucional, organizacional e individual;

3. é possível, então, analisar e avaliar tanto a performance social de uma empresa, quanto o desempenho de seus gerentes em gerenciar a responsabilidade social com seus *stakeholders*.

A corporação pode ser compreendida com um complexo sistema de relacionamento entre os *stakeholders*. Sua sobrevivência e seu contínuo sucesso dependem da habilidade dos gerentes em criar valor suficiente ou satisfação para aqueles que pertencem a cada grupo de *stakeholders*, de forma que cada grupo permaneça como uma parte desse sistema. Falha em manter a participação de um desses grupos poderá resultar em uma falha de todo o sistema da corporação.

O Instituto Ethos realiza regularmente um estudo de casos de responsabilidade social empresarial que a imprensa divulga e do qual nos valemos em parte. Criado em 1998, o Instituto conta com mais de 800 associados que reúnem juntos um faturamento anual de cerca de US\$ 15 bilhões. Segundo seu presidente, o comportamento social responsável é "fator diferencial que ajuda a construir e consolidar a marca" [e representa] "um grande investimento, porque em uma sociedade mais justa, com maior distribuição de renda, as pessoas consomem mais produtos" (www.ethos.org.br).

Instituto Ethos (2001) caracteriza a responsabilidade social como uma forma de conduzir os negócios da empresa, de tal maneira que a torna parceira e co-responsável pelo desenvolvimento social.

A empresa socialmente responsável é aquela que possui capacidade de ouvir os interesses das diferentes partes (acionistas, funcionários, prestadores de serviço, fornecedores, consumidores, comunidade, governo e meio-ambiente) e consegue incorporá-los no planejamento de suas atividades, buscando atender às demandas de todos e não apenas dos acionistas proprietários (Ethos, 2001).

Ashley (2002) destaca que a RS, nos últimos anos, vem sendo atacada e apoiada por diversos autores. Quem é contrário à RS se baseia nos conceitos diretos de propriedade de Friedman, (1971) e na função institucional de Levitt, (1985). Friedman (1970) argumenta que a direção corporativa, como agente dos acionistas, não tem o direito de fazer nada que não atenda ao objetivo de maximização dos lucros, mantidos os limites da lei. Agir diferente é uma violação das obrigações morais, legais e institucionais da direção da corporação. O ponto central do argumento da função institucional está em que outras instituições sem fins lucrativos existem para atuar sobre as funções necessárias ao cumprimento da responsabilidade social corporativa.

A literatura sobre responsabilidade social corporativa vem considerando a corporação vista como centro de referência para a reflexão sobre o tema. Frederick (1998) questiona tal centralização, comparando-a ao período pré-copernicano, em que há a visão da

sociedade girando em torno da corporação, apontando a necessidade de um paradigma de referência cósmica para tudo que acontece em nossa existência.

Na linha de descentralização da corporação, é significativo o papel do trabalho de Kang (1995), o qual aponta uma vertente predominante da literatura acadêmica e não-acadêmica que considera a responsabilidade social corporativa uma atividade pós-lucro, ou seja, um foco na necessidade da corporação de realizar lucros para sobreviver e tornando, assim, a responsabilidade social corporativa uma ação instrumental.

Kang (1995) propõe a discussão teórica do conceito de responsabilidade social corporativa pré-lucro, demonstrando porque as corporações são obrigadas a cumprir suas responsabilidades sociais e morais antes de tentarem maximizar seus lucros, sendo um meio eficiente e efetivo de controle social e uma base para a confiança nas relações humanas e organizacionais. O estudo de Kang (1995) sugere o conceito de *Stakeholder Social Performance* – SSP –, incorporando *Corporate Social Performance* – CSP – como uma entre muitas categorias de performance para a emergente visão sistêmica de redes de *stakeholders*. Nesse sentido, propõe também o conceito de *just enterprise system*, no qual os benefícios e responsabilidades são distribuídos com justiça entre *stakeholders*.

Nessa linha de reflexão, percebe-se, então, uma descentralização da discussão em torno da corporação, voltando-se para uma visão das redes de relacionamento entre *stakeholders*. Sendo assim, as relações de troca passam a se tornar o foco de reflexão, considerando-se que as trocas não se dão nunca exclusivamente em aspectos econômicos, mas incluem relações de confiança, idéias e normas éticas.

Os trabalhos de Zadek (1994, 1997, 1998) acompanham essa abordagem, apontando para uma necessidade de equilíbrio entre performance corporativa, ética e responsabilidade, realinhando, por um lado, a corporação para se tornar inclusiva de seus *stakeholders* e, por outro, enfatizando a responsabilidade dos consumidores para o consumo ético e demais *stakeholders* para o comércio ético. Suas proposições teóricas são corroboradas por pesquisas empíricas no Reino Unido que apontam que os consumidores britânicos optariam por produtos e serviços de empresas que tenham comprovado uma maior responsabilidade social corporativa em suas operações (ZADEK, 1997).

A prática empresarial e a mídia vêm ressaltando exclusivamente a instrumentalização da responsabilidade social corporativa como forma de melhorar a reputação da empresa, identificar oportunidades de testar novas tecnologias e produtos e, dessa forma, adquirir vantagens competitivas no mercado globalizado. É o caso ilustrado por

Kanter (1999), que utiliza o conceito de responsabilidade social corporativa como instrumento de inovação social corporativa, indicando empresas como a Bell Atlantic, IBM, o grupo Marriott International, United Airlines e BankBoston que se envolveram em questões sociais de forma estratégica a fim de inovar processos e produtos organizacionais.

A partir da análise da literatura, percebemos que o conceito de responsabilidade social corporativa requer, como premissa para sua aplicabilidade não reduzida à racionalidade instrumental, um novo conceito de empresa e, assim, um novo modelo das relações sociais, econômicas e políticas.

2.1.1.2.1 A responsabilidade social e sua relação com a presente pesquisa

O presente projeto de pesquisa não objetiva contemplar as iniciativas empresariais na área da responsabilidade social. Preocupou-se, fundamentalmente, com a investigação em torno da relação entre o *stakeholder shopper* e a organização.

Baseado na abordagem de Lozano (1999), a questão fundamental que se apresenta em torno da relação entre as organizações empresariais e o *shopper*, abordadas na presente pesquisa, baseia-se na análise da concepção de *business ethics* presente nos instrumentos formais das empresas pesquisadas. Trata-se de verificar se esses instrumentos formais estão fundamentados na concepção abrangente da BE ou se, de fato, são apenas um elenco de normativas cujo objetivo restringe-se a minimizar as possibilidades de atrito entre a empresa e seu *shopper*.

Entretanto, o conhecimento da responsabilidade social, no seu processo evolutivo de inserção nos ambientes organizacionais, não poderia ser negligenciado pelo presente trabalho, já que se pretende analisar como se estabelecem os mecanismos formais de solução das demandas geradas pelo *shopper*.

2.1.2 A dimensão reflexivo-normativa da BE: a ética afirmativa do princípio de humanidade

A segunda dimensão do marco ético referencial da BE, segundo o modelo de Lozano (1999), é a afirmação do princípio de humanidade. O autor explora tal modelo mediante a consideração dos processos de auto-regulação com os quais as organizações elaboram e constroem reflexivamente seus valores, suas finalidades e seus critérios de atuação. Esse momento reflexivo é fundamental para que a relação com os *stakeholders* tenha uma dimensão ética. Em caso contrário, a análise dos *stakeholders* se esgota em si mesma e não permite explicar os critérios e valores que orientam essas inter-relações e nem atende à

qualidade do sujeito que, pessoal e empresarialmente, se desenvolve por meio dessas inter-relações (LOZANO, 1999).

Quando tratamos da BE como ética afirmativa do princípio de humanidade, concentramos no que Lozano (1999) explora, mediante a consideração dos processos de auto-regulação dos indivíduos, com que as organizações elaboram e constroem seus valores, suas finalidades e seus critérios de atuação.

Stevens (1994) considera que os códigos de ética empresariais têm sua origem nos códigos profissionais anteriores, o que justifica o tratamento dos códigos de ética profissionais (deontológicos). Estes tinham como característica, segundo De George⁴ *apud* Lozano (1999), ser regulamentador, proteger o interesse público e daqueles que recebem serviços profissionais, não estar a serviço corporativo da profissão, referir-se, especificamente, à prática profissional, limitar-se a mencionar referências morais que se exigem de todos e, por fim, poder ser um código controlável e controlado pelos indivíduos sob sua tutela.

Importante se faz estabelecer uma distinção entre uma perspectiva geral da ética e a deontologia profissional. A deontologia remete a uma formulação de deveres e obrigações exigíveis a uma determinada profissão. Já a ética refere-se, de forma geral, ao próprio bem da atividade profissional, sua inserção social e ao princípio de humanidade.

Lozano (1999) percebe que há uma ambigüidade no que tange aos códigos éticos profissionais: verifica que há um predomínio dos aspectos deontológicos sobre os aspectos éticos em si. Assim, há o surgimento de uma ética predominantemente normativa, para a qual o cumprimento de uma série de regras qualificaria um profissional ético. Percebido esse predomínio da deontologia, seria interessante contemplar, dentro desses códigos normativos, abordagens que ultrapassassem as meras regras de comportamento do indivíduo para com a organização. Seria interessante que se inserissem preceitos que possibilitassem a reflexão da relação do indivíduo consigo mesmo, dele com o sistema e dele com a sociedade. Por exemplo, por que não contemplar dentro de um código de ética a obrigatoriedade de gozo das férias no período legal? Ou então, por que não preceitos que estimulem a participação do indivíduo em fóruns e projetos sociais?

Essa abordagem bem mais amplificada dos códigos de ética faz com que estes, além de contemplarem uma mera normativa comportamental, estimulem a inserção do indivíduo além dos limites empresariais. Voltaremos a esse ponto mais à frente, quando

⁴ DE GEORGE, R.T. Will success spoil business ethics. In: FREEMAN, R.E. (Ed.). *Business ethics*. The state of art. Oxford: Oxford University Press, 1991. p. 42-56.

abordarmos o "momento convencional: a ética como princípio gerador da moral convencional".

Frankel⁵, *apud* Lozano (1999), destaca a identificação de três tipos distintos de código de ética: um código de *aspirações*, um código educativo e um código regulamentador. Explica o autor que o código de aspirações serviria para explicitar os ideais que os profissionais deveriam esforçar-se por alcançar. O código educativo, por sua vez, pretende reforçar a compreensão dos seus próprios fundamentos, com extensos comentários e interpretações. O terceiro tipo se refere ao código regulamentador, que inclui uma série de regras detalhadas para guiar a conduta profissional e para servir de base de punições.

Os códigos de aspiração, provavelmente, funcionariam de alicerce para a formulação de um código mais amplo, tanto na base educativa, quanto na regulamentadora. Contando, é claro, que levassem em conta a trilogia da relação entre o sistema, a organização e o indivíduo.

Sobre os códigos educativos, deve-se explicar que não se trata, ainda nesse momento, de um modelo educacional voltado para a inserção do indivíduo no sistema e na sociedade, no sentido amplo supramencionado. Esses códigos educacionais voltavam-se, ainda, apenas para o funcionamento da própria organização.

Quanto aos códigos regulamentadores, estes são, provavelmente, os códigos que mais se aproximariam do modelo deontológico de código de ética profissional anteriormente explicado.

2.1.2.1 A ética de humanidade e os códigos de ética empresariais

As questões mais importantes, a respeito dos códigos de ética, para as quais ainda não se encontraram respostas conclusivas, de acordo com Lozano (1999), seriam as seguintes:

1. quem tem que participar da formulação do código de ética profissional e por meio de que procedimento esta se dará?
2. de que formas serão conjugadas a expressão dos ideais empresariais e a regulamentação de determinadas práticas organizacionais?
3. os códigos deverão definir as diretrizes de atividade da empresa ou os princípios gerais regulamentadores da gerência dessa empresa?

⁵ FRANKEL, M.S. Professional codes. Why, how and with what impact. *Journal of Business Ethics*, v. 8, n. 2-3, p. 109-15, 1990.

4. serão privilegiadas as funções internas em detrimento das funções externas, ou buscar-se-á o equilíbrio entre ambas?
5. há uma finalidade meramente enunciativa nesses códigos ou eles irão prever, também, os mecanismos que possibilitarão a efetivação prática desses enunciados?
6. os códigos irão fomentar a legitimação social e o desenvolvimento da responsabilidade social da empresa?

Refletir sobre essas perguntas é fundamental ao se analisar um código de ética empresarial. Elas são muito amplas, mas, a partir do momento em que elas puderem ser levadas em conta na formulação desses códigos, permitirão um melhor reconhecimento do construto organizacional.

Brooks⁶ *apud* Lozano (1999), sintetiza o desenvolvimento histórico dos códigos de ética empresariais na mudança de perspectivas e na coincidência de seis fatores; a crise de confiança que há na atividade empresarial, a expectativa pelo aumento de qualidade de vida das pessoas, a aceitação, por parte da sociedade, que os diretores receberão punições severas se necessário, o poder crescente dos grupos de interesse, uma mudança nos acentos de controle das empresas, que não se reduz à maximização do benefício de curto prazo como único objetivo.

Do ponto de vista de Lozano (1999), o estudo mais sintético e completo, à época, no que se refere a dados quantitativos sobre códigos de ética empresarial foi desenvolvido por Weaver (1983), como se vê na tabela 1.

Tabela 1
Dados quantitativos sobre códigos de ética

Ano	População	Respostas	Possui Códigos
1980	Fortune 1000 e 1000 Executivos	673 (Agregadas)	77%
1986	Fortune 1000	279	93%
1987	2.100 Empresas	300	76%
1990	Não Consta	Não Consta	56%
1992	1.900 Empresas	264	83%
1992	Fortune 1000	229	93%

Fonte - LOZANO, 1999, p. 152.

⁶ BROOKS, L.J. Corporate codes of ethics. *Journal Business Ethics*, v. 8, n. 1, p. 31-8, 1989a e v. 8, ns. 2 e 3, p. 117-29, 1989b.

De um modo geral, segundo Lozano (1999), a grande maioria dos estudos a respeito dos códigos de ética empresarial privilegiaram aspectos quantitativos e com características identificáveis muito mais relacionadas à forma do que ao conteúdo, construídos com terminologias próprias.

Stevens (1994) é citado por Lozano por propor uma distinção entre códigos de ética empresariais, códigos éticos profissionais e missão. Observa o autor que os códigos de ética empresariais são instrumentos relacionados à gestão, focados a impactar na conduta da organização.

Brooks (1989) distingue três modelos de códigos de ética empresarial: os que têm como referência os *stakeholders*, outros que se referenciam na política estratégica e finalmente aqueles em que a referência é a missão empresarial.

Lozano (1999) os distingue segundo seu nível de construção: valores e princípios em termos genéricos, pautas de atuação internas e externas e regular detalhadamente âmbitos de atuação.

Raiborn e Paine (1990) destacam quatro níveis de formulação de códigos de ética empresarial: o teórico que reflita os níveis mais altos de bem e moralidade, o prático que reflita a orientação a se conseguir uma conduta moral, aquele que se pode alcançar normalmente e o básico que reflita os padrões mínimos necessários à luz da legislação.

2.1.2.1.1 A ética de humanidade e os códigos de ética empresariais: Aspectos qualitativos

Quanto ao conteúdo dos códigos de ética, estes podem ser analisados tanto pela presença de temas como pela omissão de outros. Segundo a revisão de Lozano (1999), White e Montgomery (1980) apontam como temas mais contemplados o cumprimento da lei pelos trabalhadores e o tratamento dos conflitos de interesse, ao passo que as questões que afetam as atividades econômicas da empresa e as contribuições políticas não são contempladas.

Cressey e Moore (1983) também apontam em suas pesquisas resultados semelhantes. As condutas contra a empresa são os temas mais contemplados (diminuição do lucro pelos conflitos de interesse ou malversação de fundos) e as condutas ilegais e imorais que poderiam aumentar o lucro da empresa não são contempladas (como condições de trabalho pouco seguras, venda de artigos sem segurança, risco de contaminação). Lozano (1999) aponta conclusões interessantes, pois a maioria dos códigos de ética que eles estudaram indicam temas como aceitação de presentes e subornos, mas não se referem a dar

presentes e subornos, para dar mais importância à regulação das condutas contra a empresa e menos atenção às condutas que regulam a empresa.

Os estudos textuais dos códigos de ética apresentam os benefícios e os problemas dos códigos de ética, sintetizados por Lozano (1999) e organizados por Pena (2002), conforme a figura 1.

-
1. Evitam o oportunismo de que a interpretação dos princípios e dos valores dependa da subjetividade de cada indivíduo
 2. Explicitam as expectativas e as referências que os participantes da organização devem ter em mente e reforçam a idéia de que a ética é um assunto empresarial
 3. Formalizam as experiências de forma que passam a dispor de elementos formais quando do surgimento de um conflito
 4. Asseguram uma espécie de mínimo comum empresarial que, ao menos, permitem evitar melhor as condutas não desejadas
 5. Fornecem um instrumento que apóiem os indivíduos que querem resistir a propostas imorais de seus superiores
 6. Ajudam a resolver o perigo de que os diretores decidam de maneira arbitrária, com quais são as formas de responsabilidade social da empresa e, também, aclarar as relações entre os diversos *stakeholders*
 7. Quando públicos, os códigos contribuem para uma melhoria da atmosfera moral da empresa
 8. Podem ser catalisadores de mudanças empresariais
 9. Ajudam a reformular a compreensão das atuações da empresa
 10. Podem refletir e reforçar os critérios de comunicação, formação interna, seleção de pessoal e a transmissão de valores empresariais
 11. Ajudam a integrar valores e práticas nas fusões e aquisições
-

Figura 1 - Benefícios dos códigos de ética empresariais
Fonte - PENA, 2002, anotações de aula.

Os problemas dos códigos de ética são o que Lozano chama de valorização negativa dos elos traduzida na forma de como representar as críticas que em geral recebem.

-
1. São necessariamente genéricos e, por isso, pode admitir interpretações práticas não coincidentes e superficiais
 2. Podem gerar conflitos com os códigos de ética gerenciais
 3. Não resolvem o que é necessário fazer quando do surgimento de um problema contraditório entre o código e os interesses da empresa
 4. Não consideram, nas ações dos indivíduos, a tensão entre a motivação e a prescrição
 5. São usados como forma de relações públicas, e assim, passam a ver de forma menor os trabalhadores
 6. Pressupõe que os trabalhadores já tenham desenvolvido um mínimo de sensibilidade moral
 7. Sua intenção reguladora pode transmitir que suas normas são as únicas atitudes esperadas no âmbito que a empresa considera eticamente relevante e que a ética se refira às atividades rotineiras e regulares
 8. Podem implicitamente liberar os indivíduos de suas responsabilidades para exonerá-los nos códigos
 9. Podem tranquilizar as empresas e contribuir, quando dispõem de um código, exclusivamente aos trabalhadores individualmente toda a conduta imoral
 10. As regras e normas não garantem nada moralmente relevante
 11. As normas éticas podem-se confundir com as normas do tipo legal
 12. Não tratam realmente daquelas questões que afetam diretamente aos resultados econômicos das empresas
 13. Dirigem-se a todos os trabalhadores, porém refletem a perspectiva hierárquica

Figura 2 - Problemas dos códigos de ética empresariais

Fonte - PENA, 2002, anotações de aula.

Preliminarmente, não resta dúvida de que o simples estabelecimento de regras para a organização não significa ser ética a empresa. Mais que isso, tais códigos podem funcionar como instrumento de controle em vez de estabelecer a ética de humanidade. Todavia, podem também perder a perspectiva de autonomia e liberdade e converter-se em uma ferramenta legalista, fechada em si mesma. Enfim, assim como a ética da responsabilidade, a afirmação de uma ética de humanidade é uma dimensão tão necessária como insuficiente para a definição do marco ético referencial para a BE.

Devemos concluir, portanto, que o momento reflexivo-normativo nas organizações é tão necessário como insuficiente. Necessário porque ele contribui para a assunção do princípio de humanidade; insuficiente porque, como temos visto, habitualmente não considera nem a incorporação dos Stakeholders nem aos sujeitos que hão de assumir e, portanto, pode fomentar uma espécie de atomismo deontológico empresarial pouco sensível aos contextos sociais e pessoais (LOZANO, 1999, p. 206).

2.1.2.2 A ética de humanidade e os códigos de ética empresariais: definições aplicáveis à presente pesquisa

Entendemos, como relevante para o presente trabalho, encontrar na construção do marco teórico da ética de humanidade o que poderíamos denominar de *valores fundamentais* estabelecidos nos documentos formais da organização e que deve nortear o serviço de atendimento ao *shopper*.

A miríade de elementos formais, auto-reguladores, representados em sua grande maioria pelas missões empresariais, crenças, códigos de ética, manuais de procedimentos e posturas, usualmente encontrados nas organizações, demandam, por parte do pesquisador, uma visão interpretativa do sistema, da organização e do indivíduo.

Na análise dos instrumentos formais da empresa pesquisada, missões empresariais, crenças, códigos de ética, manuais de procedimentos e posturas procurou-se verificar se esses instrumentos fundamentam-se numa perspectiva ética pré-convencional, convencional, ou se eles vislumbram uma perspectiva pós-convencional, dentro do marco conceitual da BE, propriamente dita.

Os aspectos mais importantes em uma análise do código de ética foram apresentados por Lozano (1999), de forma segmentada, em valores profissionais e valores gerenciais. O autor cita como valores profissionais os aspectos cosmopolitas, isto é, a localização geográfica na qual se insere a empresa; a avaliação por colegas, a autonomia e discrição, as habilidades técnicas, o poder e *status* baseado na experiência, a qualidade do serviço, os meios em contraste com os fins e a responsabilidade ética.

Para os valores gerenciais, Lozano (1999) pontua as seguintes características consideradas relevantes na configuração de um código de ética empresarial: o local aonde se insere a empresa – primariamente identificado com a organização -, medidas objetivas da atividade; supervisão, planejamento e controle; habilidade gerenciais; o poder para levar a cabo os objetivos empresariais; os custos, a eficácia e a eficiência; os fins em detrimento dos meios e a eficiência empresarial.

A avaliação do código de ética da empresa pesquisada não deverá distanciar-se dos fundamentos aqui apresentados. Evidentemente, poderá haver ajustes relacionados à natureza do negócio.

2.1.3 A dimensão cultural da BE: a ética geradora de moral convencional

Schein (2001) retrata, em sua abordagem sobre a cultura organizacional, ser este um tema confuso, dada a multiplicidade de definições, diferentes métodos de se estabelecer quais são os elos entendidos por cultura e diferentes parâmetros para avaliar a forma de como a cultura afeta as organizações.

Segundo Aktouf (1993), a *invenção* do conceito de cultura está relacionada, preliminarmente, à gestão comparativa, que, ao final dos anos 50 e início dos anos 60, começou a estudar as questões decorrentes da internacionalização das atividades industriais e do confronto das várias culturas. Foram examinadas, então, as gestões praticadas na Europa, na China, na antiga URSS e, por último, já no início dos anos 80, no Japão. Possivelmente em função da tentativa de suplantar o sucesso do desempenho japonês, justificado por comportamentos de abnegação, de valorização da solidariedade e do ideal coletivo atribuído àquele povo, a organização passa a ser tida como capaz de produzir sua própria cultura, entendida como regras, costumes, linguagens e hábitos próprios, e vista como variável interna à empresa.

A partir daí, ainda conforme Aktouf (1993), a cultura organizacional é tratada como um *cimento social*, solidificado por um conjunto de postulados, crenças, símbolos e valores compartilhados por todos os membros da empresa, levando a crer que, aqui, a cultura seria "a quase mágica comunhão de todos, patrões e operários, dirigentes e dirigidos, em um mesmo e entusiástico movimento de sustentação da empresa e de seus objetivos" (AKTOUF, 1993, p. 43). Desse ponto de vista, ficam claros os motivos da grande valorização da cultura na gestão: passa-se a aceitar a premissa de que o êxito de uma empresa estaria garantido pela construção de uma cultura forte, a tornar proeminentes o produto, a imagem e o esforço conjunto de todos, passíveis de promover a qualidade, crescentemente requerida pelo acirramento da competitividade. Para Aktouf (1993), o estudo da cultura enquanto variável possibilita a integração da organização em torno dos objetivos organizacionais, sendo a cultura um instrumento adequado para integração processual dos diferentes membros da organização.

Lozano (1999) pondera que, em uma organização, os seus membros constituintes desenvolvem motivações, hábitos e sensibilidades. As organizações configuram um sentido de identidade e pertinência para com seus membros e passam a representar por meio do racionalismo e da formalidade das dimensões éticas um sentido de cultura organizacional.

Toda atuação mediada de forma organizacional é uma atuação orientada e susceptível de ser interpretada em termos de valores. Valores que não devem ser somente entendidos como formulação de preferências, assim também como um ethos empresarial, em espaço ético que abarca presunções e crenças, até as formas e os estilos de atuação (LOZANO, 1999, p. 207).

O reflexo para o estudo da BE deste arcabouço conceitual sobre a cultura nas organizações, se não bem direcionado, pode conduzir a abordagem em um reducionismo das dimensões formais. O que se pretende, ao incorporar a dimensão cultural na BE, é poder enxergá-la – a organização – como uma entidade inserida em um contexto maior, que interage com os ambientes de forma racional e emocional. Racional por imposição do próprio sistema e legitimação diante do público. Emocional pela própria natureza constituinte de seus agentes.

Com o desenvolvimento dos estudos sobre cultura, têm-se diferentes abordagens, diferentes tipologias. O próprio conceito de cultura também varia em função dos elementos considerados chaves no processo de delineamento cultural. Smircich (1983) buscou sistematizar o significado do conceito de cultura na análise organizacional e chegou à conclusão de que os diferentes conceitos baseiam-se em diferentes pressupostos, os quais levam a divergências nas abordagens da relação organização-cultura, subdividindo-os em dois grupos; aqueles que trabalham a cultura enquanto variável crítica e aqueles que trabalham a cultura como uma metáfora básica.

A relevância da cultura organizacional torna-se tão abrangente que Hofstede *et al.* (1990) consideram que a cultura organizacional adquiriu tamanha projeção chegando ao patamar de temáticas como controle, estratégica, estrutura, não podendo ser ignorada seja pelos estudiosos, seja pelas organizações.

A questão que evidentemente interessa para a construção desta parte do marco teórico do presente projeto de pesquisa, relacionado ao momento cultural, elaborada por Lozano (1999), é se a ética nas organizações está enraizada na cultura organizacional.

A resposta à pergunta acima encontra também na abordagem comportamental, psicológica, antropológica e interdisciplinar de cultura uma tentativa de responder em parte tal quesito conceitual, conforme categorização apresentada por Siqueira (1996).

A abordagem antropológica da cultura oferece possibilidades de considerar o elemento estético enquanto presente no contexto organizacional. Tal abordagem é subdivida em dois enfoques: um denominado neo-evolucionista que afirma ser a cultura integrada por três elementos: material tecnológico, sociológico e ideológico, adotando como referência para os estudos os processos de aculturação, formação de mitos, ritos e tabus, usando o conceito de

cultura organizacional para dar conta das práticas formais e informais que constituem a dinâmica de cada organização, centrando-se, fortemente, nos seus valores e crenças.

Lozano (1999) também na conceituação antropológica busca enquadrar tais conceitos dentro das seguintes variáveis, como se vê na figura 3.

Conceitos de Cultura	Programas de Investigação Sobre Organização e Gestão	Conceitos de Organização (Teoria da organização)
Serve à necessidade humana (funcionalismo)	Gerenciamento transcultural comparativo	É um instrumento para cumprir funções
Funciona como mecanismo adaptativo regulador (funcionalismo-estrutural)	Cultura de empresa	É um organismo que existe em virtude de seus intercâmbios com o <i>entorno</i>
É um sistema de cognições compartilhadas – Etno- Ciência	Cognição organizacional	É um sistema de conhecimento
É um sistema de símbolos e significados compartilhados (antropologia)	Simbolismo organizacional	É uma matriz do discurso simbólico
É uma projeção da infra-estrutura inconsciente universal da mente. (estruturalismo)	Processos inconscientes e organização	É uma manifestação de processos inconscientes

Figura 3 - Quadro das diversas abordagens antropológicas da cultura
Fonte - LOZANO, 1999, p. 172, adaptada pelo autor da dissertação.

A abordagem interdisciplinar, assim como a antropológica, tem, como pontos comuns, a ênfase nos valores, no oculto, nas crenças, nos compartilhamentos, elementos que permitem considerar a dimensão estética como algo presente nas escolhas organizacionais decorrentes dos valores assumidos pelos seus integrantes.

Freitas (1991), tendo como referência Smircich (1983), aponta uma divisão dos estudos sobre cultura organizacional, retratando-os em cinco áreas, denominando-as de: 1.)

administração comparativa; 2. cultura corporativa; 3. cognição organizacional; 4. simbolismo organizacional; 5. processos inconscientes e organização. Dentre esses, o simbolismo organizacional apresenta-se como a vertente que mais se aproxima enquanto possibilidade de associação com a estética.

Smircich (1983, p. 345) propôs avaliar: "se organizações são uma cultura ou se têm uma cultura". "A cultura pode ser usada para criar compromissos organizacionais, para transmitir uma filosofia empresarial, para racionalizar e legitimar ações, para motivar os empregados e para facilitar a socialização".

O outro enfoque intitulado simbólico enfatiza os significados presentes nas relações entre os elementos da cultura de uma organização e que dá sentido ao cotidiano das mesmas. Tem em Geertz (1987); Sahlins (1979); e Beyer & Trice (1986) as referências-chaves.

Beyer & Trice (1986) vão considerar a cultura enquanto conjunto de concepções, normas e valores submersos à vida de uma organização e que devem ser comunicados a seus membros por meio de formas simbólicas tangíveis.

Segundo Geertz (1978), a organização é tida como modelo de discurso simbólico, mantida via formas simbólicas, tais como a linguagem que facilita compartilhar os significados e as realidades, ou seja, o elemento simbólico e o compartilhamento do seu significado entre os envolvidos são determinantes para analisar e compreender a cultura e as escolhas. Afirma ainda que a cultura redonda numa *teia de significados*, que o homem tece a seu redor e que o amarra.

Lozano (1999) faz a distinção entre o que ele denomina cultura unitária e cultura fragmentada de uma empresa. A cultura unitária existe na organização quando valores são compartilhados de forma intensa entre os membros de uma organização. De outro norte, a cultura fragmentada aponta a existência de diversos grupos internos dentro de uma empresa, com perceptivas culturais dissociadas.

Schein (1985), propõe que se faça a distinção entre os diversos níveis de cultura da empresa, como se vê na figura 4.

Nível	Elementos	Características
Artefatos e criações	Tecnologia Arte Esquemas de conduta Visíveis e audíveis	Visíveis, porém com frequência, não decifráveis
Valores	Confrontados com o entorno e só por consenso social	Maior grau de consciência
Presunções básicas	Sobre: Relação com o entorno A realidade, o tempo e o espaço Ao gênero humano A atividade humana As relações humanas	Dadas por sedimentadas invisíveis e pré-conscientes

Figura 4 - Quadro com os diversos níveis de cultura dentro das empresas
Fonte - SCHEIN, 1985, p. 30.

Schein (1985) relaciona a cultura como fator para entender e influir a dinâmica da empresa e focaliza a liderança como o agente principal das mudanças culturais. Em contraste à afirmativa de Schein (1985), Lozano (1999) considera que o mais relevante é tratar a cultura da empresa por meio dos contornos dos processos organizacionais, não podendo, entretanto, ser negligenciada a liderança.

A pergunta que permite a articulação ao tratamento das culturas organizacionais por meio de uma reflexão ética é, na visão de Lozano (1999, p. 174): "Qual é o papel da cultura empresarial nos processos de coesão organizacional e orientação para as mudanças nas empresas?".

Na tentativa de responder a tal questão, Boucier⁷ *apud* Lozano (1999, p. 174) destaca que falar de cultura de empresa, supõe-se falar de "um grupo, um conjunto de valores, das fronteiras, de uma relação com os anteriores, uma metodologia de diagnóstico e um processo formador da cultura".

Lozano (1999) cita Gagliardi⁸ como, provavelmente, um dos mais importantes trabalhos relacionados à dimensão da gestão empresarial, orientado a criar e manter os paradigmas culturais organizacionais. Gagliardi (1986) considera importante a criação de uma cultura como um processo dinâmico de aprendizagem. Veja-se como essa abordagem de

⁷ BOUCIER, C. Une definition de la culture d'entreprise. Travaux et recherches. Grenoble, E.S.C.3, 1988.

⁸ GAGLIARDI, P. The creation and change of organizational cultures. A conceptual framework. *Organization Studies*, v. 7, n. 2, p. 117-23, 1986.

Gagliardi (1986) cria uma dimensão maior para a importância da cultura organizacional, nos processos educacionais dentro da própria empresa. Isso possibilita um enfoque da cultura não como um elemento cuja análise baseia-se em novas normas de comportamento para a organização, mas, sim, como um processo dinâmico, cujas transformações possibilitam aprimorar tanto o indivíduo, quanto a organização e o sistema.

Cumprir fazer algumas observações a respeito da cultura organizacional sob o ponto de vista do indivíduo. A cultura organizacional dependerá de características da personalidade dos indivíduos presentes nesse ambiente. Em outras palavras, o movimento de construção de uma cultura organizacional não está diretamente ligado à quantidade de indivíduos presentes no ambiente da organização empresarial ou ao nível hierárquico desses indivíduos. Muitas vezes, grupos pequenos ou elementos hierarquicamente subordinados podem ter forte influência na criação de hábitos culturais da organização. Exemplo disso seria a situação em que, frequentemente, a rotina do presidente da empresa é predefinida pelos desígnios de sua secretária e, a partir daí, hábitos e padrões de comportamento incorporam-se à esfera cultural da empresa.

Lozano (1999) chama a atenção para a formação de líderes educadores. Estes entendidos como indivíduos promotores do diálogo, da aprendizagem e da reflexão entre as pessoas, dentro e fora da organização, como importante elemento para o projeto ético de uma organização.

Por fim, tem que ser feita a distinção entre a ética empresarial (BE) e a cultura organizacional, já que, comumente, "há uma tendência a identificar a ética com a cultura empresarial" (LOZANO, 1999, p. 201). Lozano (1999) diz que esse reducionismo leva a uma série de mal-entendidos encontrados, por exemplo:

1. na tensão existente entre o *business ethics* e a *ethics in business*;
2. na tentação de superar nas empresas e nas organizações os fundamentos pré-convencionais por meio da instauração de uma moral convencional incapaz de alcançar uma perspectiva pós-convencional. A classificação dos níveis pré-convencional, convencional e pós-convencional foi feita, originariamente, por Kolbergh (1983);
3. e, finalmente, no risco de não se conseguir, jamais, formular uma ética empresarial cujo discurso moral seja verdadeiramente observador do princípio de humanidade.

A conclusão a que Lozano (1999) chega, com a qual concordamos, é de que a BE

existe quando constituída como ética de responsabilidade, ética de humanidade e ética geradora de moral convencional, todos esses elementos permeados na estrutura social de uma organização.

2.1.4 A ética empresarial (BE) geradora de moral convencional aplicada à presente pesquisa

A empresa ética tem a ética enraizada na sua cultura e, naturalmente, todas as áreas da organização, principalmente aquelas que lidam com os *stakeholders shoppers*, devem incorporar os fundamentos e ações de caráter ético, em que isso signifique uma postura conservadora e moralista, desajustada em uma sociedade que revê conceitos dinamicamente.

A presente pesquisa não fará um estudo da cultura da empresa, mas apenas observará se o SAC tem presente em sua cultura os valores expressos nos documentos formais. A dimensão cultural da BE se manifesta nos comportamentos observados no setor. Se a empresa respira os valores que proclama, o SAC será a expressão desses valores, de respeito ao *shopper* e atenção às suas solicitações.

2.1.5 A integração das três dimensões da BE

Não restam dúvidas de que a integração dos três marcos que fundamentam a BE, relacionados à – ética da responsabilidade, a ética afirmativa do princípio de humanidade e a ética geradora de moral convencional – é o que pode sustentar uma articulação teórica da ética nas empresas.

Pena (2003) representa a perspectiva da BE proposta por Lozano, (1999), por meio da figura 5, em que se percebe a possibilidade da identificação da BE no intervalo em que os referidos marcos fundamentais se encontram (marco referencial da BE, segundo Lozano, 1999).

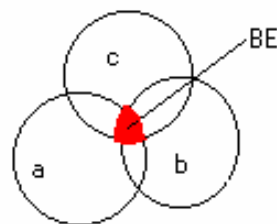


Figura 5 - Marco ético referencial da BE, segundo modelo proposto por Lozano (1999)
Fonte - PENA, 2002, anotações de aula.

2.1.6 Conclusão do marco teórico

A possibilidade da existência de uma ética empresarial permanece como tema controverso. Assumir uma perspectiva que pretenda compor, em conjunto, a preocupação ética, o desenvolvimento das pessoas e das empresas, pode levar a caminhos díspares entre as intenções e as práticas.

Quanto ao grau de preocupação das empresas sobre o seu papel em uma sociedade de rápidas transformações sociais e culturais, percebe-se o interesse das organizações em conhecer mais o que efetivamente se traduz em uma articulação da ética com os seus objetivos corporativos.

Lozano (1999) aponta para caminhos instigantes ao tratar da BE como alternativa ao desenvolvimento de novas idéias no campo da ética empresarial. Assume o autor um posicionamento pragmático ao vislumbrar na BE uma resposta para o dilema da convivência evolutiva entre o negócio e a ética. A comunhão entre a ética de responsabilidade, a ética afirmativa do princípio de humanidade e a ética geradora de moral convencional abre uma perspectiva para a integração da ética nas organizações.

Os responsáveis pela condução dos negócios no universo empresarial, gradativamente, têm incorporado a missão de institucionalizar a ética nas suas organizações. Uma das questões presentes nesse processo é como fazê-lo. Harmonizar as demandas por resultados financeiros com a evolução no desenvolvimento social e humano ainda é uma missão desafiadora.

Lozano (1999) consegue ir além de propostas subjetivas de como integrar a ética nas organizações. Apresenta um marco de referência que possibilita dar alternativas de como mostrar um enfoque da ética empresarial adequado à atual realidade socioeconômica das organizações. Ao defender a compreensão e o desenvolvimento éticos das empresas como um processo que se dá por meio da aprendizagem organizacional, Lozano (1999) indica na educação integrada, dentro das organizações, uma perspectiva para que o encontro da BE se efetive.

3 METODOLOGIA

3.1 Aspectos gerais

Para a construção deste trabalho, foram adotados alguns procedimentos metodológicos para proporcionar organicidade e consistência científica às suas diversas fases de execução. O objetivo deste capítulo é o de procurar descrever de que maneira foi elaborada e construída a pesquisa, bem como esclarecer o seu significado e inserção no objeto pesquisado.

A estrutura deste capítulo é a seguinte: inicialmente, são tratados os argumentos que justificam a opção por realizar a pesquisa mediante um estudo de caso, incluindo seu conceito, principais pontos e a natureza da pesquisa. Posterior a uma apresentação sumarizada da empresa pesquisada, foram esclarecidas as perguntas-chave do objeto da pesquisa: o que será pesquisado, os objetivos da pesquisa, como será desenvolvida a pesquisa, o universo temporal que será analisado e o local em que se realizará o levantamento dos dados. Procuramos analisar a estratégia de abordagem, com a descrição de como se deu o acesso à empresa e aos dados coletados. Foram detalhados o universo e os procedimentos amostrais utilizados na pesquisa, bem como o tratamento metodológico e a análise dos dados coletados. Na última seção, agregamos o histórico da empresa objeto de nossa pesquisa.

3.2 Por que um estudo de caso?

O estudo literário da área de metodologia científica sugere a utilização da técnica do estudo de caso em função da possibilidade de aprofundamento da análise e de visualização dos conceitos teóricos no ambiente empresarial. Para Triviños (1987, p. 45), o estudo de caso "é uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente". Stake (1994) ressalta, contudo, que o estudo de caso não é uma opção metodológica, mas uma escolha do objeto a ser estudado. Alves-Mazzotti e Gewandsnajder (1998) apontam, que em se tratando de estudo de caso, o estabelecimento da unidade corresponde à definição do *caso*.

A estreita ligação entre a unidade de análise e a definição do estudo do caso estudado reside no fato de que essa técnica se propõe a "adquirir um conhecimento do fenômeno adequadamente a partir da exploração intensa de um único caso" (BECKER, 1999, p. 17). Em contraste com os procedimentos de laboratório rigidamente controlados, o

pesquisador tem que se preparar para lidar com uma grande variedade de problemas teóricos e descritivos, que podem levá-lo a descobertas inesperadas e, por isso, exigem "que ele reoriente o seu estudo à luz de tais desenvolvimentos" (Becker, 1999, p. 19).

Além da indicação teórica, foram levadas em consideração, na escolha desta técnica, questões de ordem prática. No caso específico desta dissertação, o uso do estudo de caso é o mais adequado à natureza do seu problema tanto pelo fato de que, para analisar o objeto de estudo, é mais viável centrar a observação no caso de organizações específicas, quanto pela inviabilidade objetiva de se realizar uma pesquisa ampla e aprofundada com todas as empresas varejistas no segmento de *shopping center* no que concerne à atenção dispensada por essas organizações ao seu *stakeholder shopper*, fundamentada na abordagem de Lozano (1999).

Não obstante tratar-se de um estudo de caso, este se dará via processo denominado por Moura, Ferreira e Paine (1998), observação sistemática, também chamada de padronizada ou estruturada que, na adoção de uma série de decisões prévias, a respeito dos elementos e situações a serem observados e da forma de registro destes dados, articulam-se em roteiros, fichas ou catálogos de observações prefixados, os quais permitem que os indivíduos sejam submetidos a um mesmo processo de observação e que os registros das observações realizadas com diferentes sujeitos e grupos sejam comparados.

Assim, segundo Moura, Ferreira e Paine (1998, p. 75), "os registros obtidos através da observação sistemática podem ser submetidos a análises estatísticas que permitirão ao pesquisador responder a suas questões de pesquisa e interpretar seus dados à luz do referencial teórico que orientou o estudo".

Uma das críticas dirigidas às técnicas observacionais, conforme Moura, Ferreira e Paine (1998, p. 75), são os erros provenientes de interpretações subjetivas das situações, já que "ao fazer uso das mesmas, o observador se apóia em suas percepções".

É importante ressaltar que, tratando a pesquisa de um estudo de caso, a análise dos resultados obtidos por meio das observações sistemáticas não se propõe a extrapolar os limites da organização estudada e fazer generalizações a respeito de todo o setor *shopping centers*. De outro norte, dada à dimensão da empresa e o volume de dados disponível relacionados aos objetivos da pesquisa, é possível identificar aspectos empresariais relacionados à temática de nossa pesquisa.

A empresa selecionada para esta pesquisa foi cuidadosamente avaliada quanto ao seu potencial em oferecer os elementos e dados necessários à construção do presente trabalho.

Trata-se de uma organização varejista de abrangência internacional, líder no seu segmento, com a sua administração profissionalizada em todos os níveis, o que possibilita seu credenciamento como fonte principal desta pesquisa.

3.3 A empresa pesquisada

A organização em estudo é a X – Y. Criada em 1980, logo após a inauguração do SC – nome fictício --*Shopping* (o primeiro *shopping* regional constituído pelos Grupos Y - X) surgiu do interesse de seus administradores em se criar uma administração especializada nesse segmento.

No Brasil, o termo *Shopping Center* traduz um empreendimento planejado de apoio ao desenvolvimento do comércio varejista e desenvolvimento urbano racional, potencializando interesses privados e sociais. Dessa forma, é um empreendimento que objetiva o suprimento de bens essenciais, que integram os orçamentos de consumo das famílias residentes em sua área de influência.

A empresa é especializada em administração de *shopping centers* próprios e de terceiros. Ela administra oito dos maiores *shoppings* do País. Hoje, também estão na carteira de administração da X empreendimentos *shoppings* de terceiros.

Anualmente, mais de 120 milhões de *shoppers* circulam pelos *shopping centers* da rede X, que conta com mais de 2.000 lojas, que ocupam cerca de 300.000 m² de Área Bruta Locável – ABL. A empresa registra ainda um tráfego de 30 milhões de veículos nos oito *shoppings* localizados nas principais capitais brasileiras.

A empresa X oferece serviços nas áreas jurídica, de *marketing*, controle e manutenção dos *shoppings*, acompanhando o planejamento empresarial, a gerência da estrutura administrativa e estabelecendo normas e rotinas de funcionamento. A empresa também participa da gestão financeira e dá suporte técnico e treinamento de pessoal. Seu objetivo é proporcionar aos locatários vinculados a um de seus empreendimento a liderança nas vendas, bem como atender com excelência lojistas e *shoppers*.

A organização varejista X - Y acumula um volume significativo de dados proveniente de sua relação com o seu *shopper*. Essa característica empresarial promoveu maior facilidade ao pesquisador em trabalhar de forma organizada e eficaz no sentido de obter as suas respostas aos objetivos da presente pesquisa.

A estrutura organizacional da X - Y caracteriza-se por ter seu corpo diretivo

localizado na cidade do Rio de Janeiro, com atribuições relacionadas ao planejamento estratégico, controle financeiro, operações, expansão e novos projetos, *marketing* e controladoria.

Para cada *shopping center*, é nomeado um superintendente que é subordinado hierarquicamente às diversas diretorias existentes do grupo. Trata-se, portanto, de uma subordinação relacionada à competência de cada área.

Para garantir a melhor performance em administração dos *shoppings* do País, a estrutura organizacional da X, nos *shopping centers*, está dividida em cinco grandes áreas: 1. Superintendência, 2. Controladoria, 3. Jurídico, 4. *Marketing* e 5. Operações.

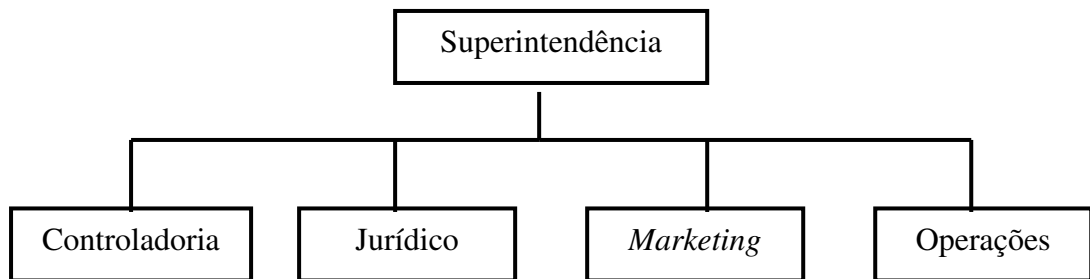


Figura 6 - Estrutura organizacional do Shopping Center SC

Fonte - Elaborada pelo autor da dissertação.

1. Superintendência – é o ponto de encontro de todas as atividades da X, integrando as ações realizadas pelas diretorias da empresa. É o canal de intercâmbio da X com seus próprios executivos e, desses, com os lojistas, *shoppers* e empreendedores⁹.

A superintendência deve estar sempre atenta às questões vivenciadas dentro e fora da empresa. Internamente, para manter coesa a equipe de trabalho formada pelos executivos da X e os superintendentes dos *shoppings* administrados pela X. Externamente, para buscar novos parceiros-lojistas e validar as melhores estratégias comerciais a serem implementadas.

2. Controladoria – a controladoria tem como objetivo gerar e coordenar as informações dos *shoppings centers* administrados pela X. A área tem como atribuição manter uma relação estreita com os empreendedores e elabora os planejamentos estratégicos de receita líquida e os relatórios de prestações de contas dos resultados.

Em parceria com as equipes que administram os *shoppings*, a controladoria cria e

⁹ Investidores que participam no desenvolvimento e construção dos *shopping centers*.

implanta rotinas administrativas e financeiras que possam otimizar os padrões operacionais. Entre elas, o treinamento de novos funcionários; a execução de orçamentos, relatórios gerenciais e controles internos e o desenvolvimento de sistemas informatizados. Também coordena as auditorias operacionais (internas) e de vendas (lojas) e acompanha as reuniões com os condomínios e as associações de lojistas dos *shoppings*. Além de ser responsável pelo gerenciamento de todo o sistema administrativo-financeiro da X, a controladoria oferece recursos de ordem administrativa-operacional aos lojistas para solução de problemas.

3. Jurídico – para atender *shoppers*, lojistas e empreendedores dos *shoppings* sob sua gestão, a X firma parcerias com escritórios de advocacia localizados nas cidades onde atua.

É o departamento jurídico que coordena e orienta as ações realizadas pelos diversos parceiros, de forma a garantir o cumprimento dos objetivos empresariais, no tocante aos aspectos jurídicos, fiscais e tributários. Suas tarefas incluem a elaboração de atas de reunião do comitê de comercialização dos *shoppings*, o acompanhamento da formalização dos contratos de locação, o controle das assinaturas dos documentos elaborados em conjunto com os administradores, o arquivo das locações dos diversos *shoppings* e a administração das baixas de créditos de liquidação duvidosa. A área também trabalha em parceria com a controladoria, fornecendo suporte jurídico aos contratos celebrados pelos demais setores da X e gerenciando os contratos de prestação de serviços.

4. *Marketing* – por meio do planejamento conjunto, do intercâmbio de experiências entre os *shoppings* da rede e de pesquisas de opinião com lojistas e *shoppers*, a área de *marketing* cria estratégias que possam garantir a liderança de vendas em todas as praças onde atua. Sua filosofia é participar de perto das iniciativas conduzidas pelos *shoppings*, garantindo a liberdade de ação e criação, e acompanhá-las.

Por meio do *Retail Club*, ou Clube do Varejo, fórum permanente de discussão voltado para o lojista, a área de *marketing* oferece *wokshops*, palestras e treinamentos, atendendo desde a formação de profissionais de vendas, até a composição da iluminação de uma vitrine, por exemplo.

Conforme Manual de Atendimento ao SAC, o serviço foi constituído quando a primeira unidade foi instalada no SC Shopping, em Belo Horizonte. Inicialmente o SAC tinha a preocupação exclusiva de dar encaminhamento às reclamações do *shopper*, com o cuidado de não deixá-lo insatisfeito. Ao longo de 20 anos, seu objetivo foi reavaliado para cada vez

mais prestar um serviço de qualidade para o *shopper* e para o lojista.

O SAC hoje é um centro de informações do *shopping* com atendimento via internet, por telefone e pessoalmente. O SAC tornou-se um canal de comunicação da administração do *shopping* com os *shoppers* e lojistas. Por meio dele, o *shopper* reclama, cobra e reivindica ações e serviços. Por estarem diretamente envolvidos com os *shoppers* no dia-a-dia, o SAC tornou-se uma ferramenta de controle de qualidade em todas as áreas de atuação, do *marketing* à manutenção e conservação.

5. Operações – a área de operações é responsável pelo funcionamento de toda a estrutura física e logística de um *shopping center*. Da supervisão da galeria por onde escoam as mercadorias das lojas ao monitoramento da rede elétrica, do sistema de gás, das saídas de ar condicionado, das engrenagens das escadas rolantes, tudo é vistoriado por uma equipe de profissionais 24 horas ao dia.

A área de operações atua sob cinco atividades básicas – segurança, prevenção de riscos, controle de qualidade, estacionamento manutenção e conservação dos *shoppings*. O trabalho de manutenção e conservação é terceirizado, e o acompanhamento é feito diretamente pelas administrações dos *shoppings*, com a supervisão da X, que também promove o intercâmbio de experiências com a sua rede.

3.4 O objeto da pesquisa

O cunho central da presente pesquisa concentra-se em analisar, sob a ótica empresarial, isto é, pelo prisma da própria organização, os fundamentos da BE presentes na relação entre a empresa e o seu *stakeholder shopper*. Valemo-nos do marco ético referencial da BE proposto por Lozano (1999).

A ênfase do trabalho está na investigação dos processos da área do SAC, em função de essa área deter uma maior parte de informações relativas ao processo de relacionamento da empresa com o seu *shopper*.

Conforme anteriormente descrito no item relacionado à estrutura gerencial da empresa e suas responsabilidades, a área do SAC pesquisada demonstra ser um centro de informações e um efetivo canal de comunicação da administração do *shopping* com os *shoppers* e lojistas.

3.5 Objetivos da pesquisa

A pesquisa procurou verificar o serviço de atendimento ao *shopper* da empresa sob dois focos. O foco acadêmico procura analisar a prática do serviço de atendimento ao *shopper* à luz do referencial teórico de Lozano (1999). O foco empresarial analisa o objeto investigado tendo em vista as recomendações para o seu aperfeiçoamento. Assim, nossos objetivos se dividem em acadêmico e empresarial, sendo que a realização do segundo será oferecida à empresa como retribuição à abertura do acesso para a pesquisa.

3.5.1 Foco acadêmico

O objetivo maior da presente pesquisa é verificar se a atenção que a empresa dá ao seu *stakeholder shopper* pode ser congruente ao modelo de *Business Ethics* proposto por Lozano (1999), o que implicará em:

1. identificar a perspectiva e presença da ética de responsabilidade: por meio da avaliação da RS da empresa em relação ao *stakeholder shopper*;
2. identificar a perspectiva e presença da ética de humanidade: via investigação e pesquisa nos valores afirmados nos instrumentos formais da organização;
3. identificar a perspectiva e presença da ética geradora de moral convencional: por meio da verificação dos dispositivos presentes na estrutura e na cultura organizacional de atendimento ao *shopper*;
4. identificar a perspectiva da existência de uma orientação ética da organização em relação ao seu *stakeholder shopper*, em conformidade ao modelo proposto por Lozano (1999): por meio da análise e a constatação de uma congruência, a partir da premissa de que, os valores afirmados (item 2) nos instrumentos formais da organização são praticados (item 3) na relação com os *shoppers* insatisfeitos (aqueles que recorreram à organização via SAC, *e-mails*, correspondências, *call-center*) conforme a política de responsabilidade da empresa perante seus *shoppers* (item 1).

Assim sendo, o objetivo descrito no item (1) encontra suporte na ética da responsabilidade. A perspectiva da chamada ética de responsabilidade, na qual se encontra inserida a teoria dos *stakeholders* e a responsabilidade social, está diretamente relacionada às conseqüências das ações. No caso específico da presente pesquisa, verificou-se se havia

consistência entre os objetivos empresariais e a efetividade das ações no campo da RS para com o público *shopper*. Esse objetivo pode ser representado pela figura 7.

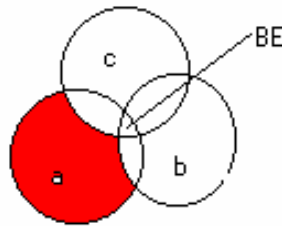


Figura 7 - Ética da responsabilidade (A) segundo modelo de BE, de LOZANO (1999).
Fonte - PENA, 2002, anotações de aula.

A justificativa do objetivo descrito no item (2) acima encontra suporte teórico na ética afirmativa do princípio de humanidade, segundo vértice da BE. Tal perspectiva diz respeito aos valores e fins afirmados na prática empresarial, como os princípios de liberdade, atenta à dignidade do ser humano reconhecido como um interlocutor válido, relacionada à tolerância e respeito nas relações sociais. A partir da investigação dos instrumentos formais existentes na organização, procurou-se verificar a coerência entre os códigos de ética, normas, instruções de serviço e as ações implementadas à luz desses instrumentos em benefício do *stakeholder shopper*. Esse objetivo pode ser representado pela figura 8.

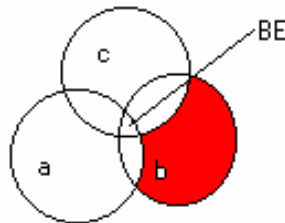


Figura 8 - Ética afirmativa do princípio da humanidade (B) segundo modelo de BE, Lozano (1999)
Fonte - PENA, 2002, anotações de aula.

O objetivo descrito no item (3) acima foi estabelecido com o propósito de aferir a existência e a intensidade de uma ética geradora de moral convencional dentro da organização investigada, com os seus *stakeholders shoppers*. A perspectiva da chamada ética geradora de moral convencional, relacionada à dimensão da cultura e aos processos normativos encontrados nas organizações, atenta ao desenvolvimento dos indivíduos na obtenção de determinados bens, mediante práticas compartilhadas. Nesse caso específico, utilizou-se o processo de observação sistemática, descrito anteriormente, no sentido de verificar os dispositivos presentes na estrutura e na cultura organizacional de atendimento ao *shopper*. Tal

objetivo pode ser representado pela figura 9.

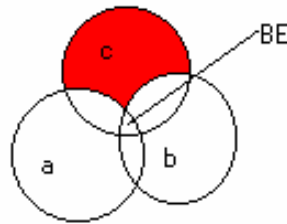


Figura 9 - Ética geradora de moral convencional (C), segundo modelo da BE, Lozano (1999)
Fonte - PENA, 2002, anotações de aula.

O item (4) acima possibilitou avaliar a integração dos três pilares do modelo de Lozano (1999), isto é, conferir se os valores afirmados (2) nos instrumentos formais da organização são praticados (3) na relação com os *shoppers* insatisfeitos (aqueles que recorreram à organização via SAC, *e-mails*, correspondências, *call-center*) conforme a política de responsabilidade da empresa perante seus *shoppers* (1). Objetivou-se aferir a existência da BE, dentro dos parâmetros preconizados por Lozano (1999), graficamente representados pela interação das éticas descritas nos itens 1, 2 e 3, isto é, a possibilidade da identificação de uma congruência entre os três pilares. Esse objetivo pode ser representado pela figura 10.

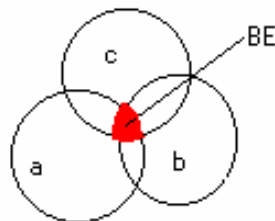


Figura 10 - Integração do marco ético referencial da BE (A, B, C), segundo modelo proposto por Lozano (1999)
Fonte - PENA, 2002, anotações de aula.

Procuramos, assim, atender a recomendação de Lozano (1999), que afirma:

as três dimensões da BE devem ser integradas e perdem seu dinamismo quando são tratadas isoladamente. Quando isto ocorre, a responsabilidade se reduz a um consequencialismo que ignora tanto os critérios e as finalidades que a fazem inteligíveis e os princípios que a demarcam como a atenção dos indivíduos que atuam; a humanidade se reduz a uma firmiação de princípios abstratos, insensíveis ao contexto, indiferentes às conseqüências e ignorantes aos indivíduos; os valores convencionais se reduzem a uma identidade cultural fechada em si mesma, impermeável à crítica, sem considerar suas responsabilidades (LOZANO, 1999, p. 30).

3.5.2 Foco gerencial

Além da discussão acadêmica, a pesquisa objetivou a elaboração de um relatório gerencial de diagnóstico e recomendações baseado nos resultados da pesquisa e da análise dos dados. Figura como nosso acordo de contra-partida pela cessão dos dados, apresentar, sem ônus para a empresa, tais informações gerenciais que possam servir de subsídio para ações de integração entre os conceitos e as práticas no relacionamento com o *shopper*.

3.6 Instrumentos de pesquisa

Para avaliar a RS da empresa em relação ao *stakeholder shopper*, utilizou-se o questionário dos indicadores 2003 ETHOS de responsabilidade social empresarial, instrumento reconhecido de avaliação da gestão, planejamento e concretização das estratégias que contribuem para o desenvolvimento social da empresa. No caso específico de nossa pesquisa, a aplicação do questionário restringiu-se à política de comunicação comercial da empresa, à excelência do atendimento do *shopper* e relativo ao conhecimento e gerenciamento de danos potenciais aos produtos e serviços. O questionário foi respondido pela Supervisora do SAC e pela gerente de *marketing* da empresa pesquisada.

Moura, Ferreira e Paine (1998, p. 86) atentam para o fato de que os questionários podem ser afetados pela desejabilidade social, isto é, "a possibilidade das pessoas darem respostas que não correspondam efetivamente à sua opinião, e sim respostas que estão de acordo com as convenções e normas sociais". Ainda a respeito dos questionários, os autores acima comentam que estes são, muitas vezes, criticados pelo fato de conterem itens preestabelecidos, o que impede os respondentes de expressarem suas opiniões.

A fim de investigar a ética afirmativa de humanidade, nos instrumentos formais da organização, procedeu-se à análise do conteúdo do código de ética, regimento interno, missão empresarial e manual de atendimento ao cliente, com vistas a identificar os valores empresariais que norteiam as relações com o *stakeholder shopper*. Serviram para esse fim os documentos formais identificados na pesquisa, tais como o código de ética, o regimento interno, as normas de atendimento aos clientes do SAC, o código de defesa do consumidor, as leis utilizadas pelo SAC que não fazem parte do código de defesa do consumidor.

A análise de conteúdo constitui, de acordo com Bardin (1979, p. 42),

um conjunto de técnicas de análise de comunicação visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens.

De acordo com Bardin (1997) e Minayo (2000), os documentos analisados são escritos lingüísticos usados para a comunicação em um grupo restrito, visto que se trata de comunicações formais escritas, de circulação interna à empresa. O processo de explicitação, organização e expressão das mensagens a serem analisadas compreende três etapas:

1. a pré-análise: fase de organização e decomposição das idéias, em que ocorre a escolha dos documentos a serem analisados, a retomada das hipóteses e dos objetivos iniciais da pesquisa em relação ao material coletado e a elaboração de indicadores que orientarão a interpretação final;
2. a exploração do material, a partir da codificação dos dados brutos do material coletado, com vistas ao entendimento do texto;
3. o tratamento dos resultados a partir da interpretação. Nessa fase, os dados brutos são submetidos a operações estatísticas a fim de serem validados. Os resultados obtidos, aliados ao confronto sistemático com o material e às inferências alcançadas, podem servir a outras análises baseadas em novas dimensões teóricas ou em técnicas diferentes.

Para verificar a ética geradora de moral convencional, isto é, os dispositivos presentes na estrutura e na cultura organizacional de atendimento ao *shopper*, efetivou-se o processo de observação sistemática, a partir dos contornos percebidos por meio do mapeamento da cultura interna predominante nas relações com o *stakeholder shopper*. Serviram para esse fim os dados adquiridos predominantemente no SAC, via estatísticas e levantamentos fornecidos pela empresa ao pesquisador, e as pesquisas realizadas no PROCON. Também foram realizadas simulações, em que o pesquisador agiu como se fosse um *shopper* insatisfeito, realizando suas queixas tanto pelo telefone como pela internet.

Com o propósito de enriquecer a pesquisa com dados qualitativos e também verificar a congruência entre os três pilares éticos da BE, realizaram-se entrevistas dirigida e semi-estruturada, com quatro gestores da organização, com o objetivo de clarificar, sob a ótica deles, os pontos relevantes da responsabilidade social no tocante ao relacionamento com o *shopper*. Foram entrevistados o gerente de *marketing*, o supervisor do SAC e dois diretores da X baseados na sede, no Rio de Janeiro.

De acordo com Moura, Ferreira e Paine (1998), a entrevista apresenta a vantagem

de fornecer informações bastante detalhadas, na medida em que o entrevistador, por estar em contato com o entrevistado, pode clarificar os aspectos que não se mostrem suficientemente claros nas repostas inicialmente dadas às perguntas. A entrevista semi-estruturada, conforme definem Moura, Ferreira, Paine, (1998 p. 78).

se situa num ponto intermediário entre as entrevistas estruturadas e inestruturadas, e se apresenta sob a forma de um roteiro preliminar de perguntas, que se molda à situação concreta de entrevista, já que o entrevistador tem liberdade de acrescentar novas perguntas a esse roteiro, com o objetivo de aprofundar e clarificar pontos que ele considere relevantes aos objetivos em estudo.

Durante o processo de levantamento de dados junto à área de SAC do *Shopping*, valemo-nos do processo de observação sistemática para observar, *in locum*, a dinâmica operacional e as rotinas presentes nesse departamento. A partir do levantamento estatístico das ocorrências relacionadas ao atendimento do *shopper* pela área do SAC, tivemos a oportunidade de estabelecer um paralelo entre todos os outros instrumentos de pesquisa relacionados e nossa percepção a respeito da efetividade operacional e das informações prestadas pelos gestores, principalmente nas entrevistas e nas repostas aos indicadores 2003 Ethos de responsabilidade empresarial.

O processo de observação sistemática se inicia com a escolha da unidade de observação (no nosso caso o SAC). Em seguida, o pesquisador deve escolher a unidade de medida, definindo se as unidades de observação serão registradas em termos de sua ocorrência, frequência ou duração. Assim que definido a unidade de observação e a sua medida, Moura, Ferreira e Paine, (1998) sugerem a elaboração de um roteiro ou catálogo, do qual façam parte todas as dimensões dos comportamentos ou dos padrões de interação que sejam relevantes à observação.

O roteiro que foi adotado como padrão para viabilizar o processo de observação sistemática consistiu nos seguintes elementos: observar se as normas e procedimentos estabelecidos nos manuais internos são cumpridos pelos empregados do SAC, observar se existe descompasso entre as promessas ou compromissos firmados com os *shoppers* e a efetiva resposta ou solução do problema, observar no ambiente interno da área do SAC o envolvimento dos profissionais para melhorias contínuas dos padrões de atendimento e observar a ocorrência de descumprimento de normas e diretrizes estabelecidas no manual de atendimento ao cliente.

O processo de consolidação dos instrumentos de pesquisa se valeu da análise da

possível congruência identificada nos instrumentos acima descritos com as práticas empresariais voltadas para o *stakeholder shopper*, com o alicerce na integração dos três pilares do modelo de BE proposto por Lozano (1999).

Como se pode observar na figura 11, procuramos desenvolver os instrumentos de pesquisa em correspondência com os vértices do modelo de BE que nos serviu de referencial.

Modelo referencial da BE	Instrumento de pesquisa
(a) Ética da responsabilidade	Questionário dos indicadores 2003 ETHOS de responsabilidade social empresarial
(b) Ética afirmativa de humanidade	Análise de conteúdo do código de ética, regimento interno, missão empresarial, manual de atendimento ao cliente
(c) Ética geradora de moral convencional	Observação sistemática Levantamento de dados junto à área de SAC Pesquisa no PROCON Simulações
(d) Integração dos três pilares do modelo de Lozano	Entrevista. Análise da congruência entre os dados coletados.

Figura 11 - Correspondência entre os instrumentos de pesquisa e o modelo referencial de BE
Fonte - Elaborada pelo autor da dissertação.

3.7 Hipótese da pesquisa

No setor de shopping centers não existe congruência entre os vértices de BE.

3.8 Operacionalização dos instrumentos de pesquisa para a coleta dos dados

Descrevemos aqui como cada um dos instrumentos de pesquisa foi operacionalizado.

- O questionário *ETHOS de responsabilidade social*

Os indicadores 2003 ETHOS de responsabilidade social empresarial, planejamento e concretização das estratégias que contribuem para o desenvolvimento social da empresa foram utilizados no curso da pesquisa junto aos gestores entrevistados. No caso específico de nossa pesquisa, a aplicação do questionário restringiu-se aos campos 23, política de comunicação social da empresa, 24, excelência do atendimento do consumidor/cliente, e 25, conhecimento e gerenciamento de danos potenciais de produtos e serviços.

Esses três campos, mencionados no parágrafo, relativos ao questionário Ethos, anterior procuram enfatizar:

campo 23: verifica a influência da política de comunicação comercial da empresa na criação de uma imagem de credibilidade e confiança, por meio da política de comunicação comercial, excelência no atendimento e conhecimento e gerenciamento dos danos potenciais dos produtos e serviços;

campo 24: procura verificar o grau de compromisso da empresa com a qualidade dos serviços de atendimento ao consumidor/cliente;

campo 25: analisa o grau de conhecimento da empresa e o gerenciamento de danos potenciais de produtos e serviços oferecidos.

- *Análise de conteúdo do código de ética, manual de atendimento ao cliente, missão empresarial e regimento interno.*

O código de ética, o regimento interno e o manual de atendimento ao cliente foram analisados a partir de um roteiro com vistas a identificar o modelo de código, levantar os valores afirmados explícita e implicitamente, verificar o caráter afirmativo ou negativo das normas de conduta e quantificar a presença do significante *shopper* (frequentador, consumidor ou freguês).

Segundo a classificação de Brooks (1989), o código pode ser baseado nos *stakeholders*, outros que se referenciam na política estratégica e finalmente aqueles cuja referência é a missão empresarial.

Segundo Lozano (1999), o código de ética é o lugar privilegiado para a afirmação dos valores empresariais. Procuramos identificar quais são esses valores.

A ética afirmativa difere da negativa no sentido de prescrever o que deve ser feito, ao passo que essa última se limita a apontar o que não deve ser feito.

A verificação e quantificação do significante *shopper* ou palavra de mesmo significado se justifica pelo fato de focarmos este *stakeholder*. Interessa-nos verificar se existem valores explícitos no tratamento do *shopper* para confrontá-los com as práticas do SAC.

Por exemplo:

- *procura da palavra frequentador, consumidor ou cliente*
- *valores expressos explicitamente*
- *valores implícitos*

- caráter afirmativo(o que deve fazer) ou negativo (o que não deve fazer) das normas
- quantificar as ocorrências.

- *Observação sistemática*

Mediante o agendamento de visitas à empresa, foram estabelecidos critérios de observação, com vista a identificar os seguintes aspectos:

1. rotina operacional da área do SAC;
2. forma de atendimento ao *shopper* pelos atendentes do SAC;
3. padrão de comportamento do atendente na presença e na ausência da chefia;
4. atenção dispensada ao *shopper* no atendimento e posteriormente ao atendimento, para a solução da demanda gerada;
5. preenchimento dos relatórios de gestão e operacionais;
6. grau de conhecimento das normas e legislação vigente.

- *Levantamento de dados junto à área de SAC*

Mediante um corte temporal, foram coletadas e classificadas as insatisfações apresentadas pelos *shoppes* à empresa via SAC, *e-mails*, correspondências. Essas insatisfações foram classificadas de acordo com a sua natureza – atendimento, devolução de mercadorias, informações contraditórias e equivocadas, preços e pagamentos, qualidade dos serviços, acesso ao local, segurança.

A coleta dos dados necessários ao cumprimento dos objetivos da pesquisa deu-se por meio do acesso aos relatórios produzidos pelo *data base* do SAC e reorganizadas pelo pesquisador. A área de *marketing* dispõe de banco de dados interativo dos principais processos de relacionamento com o seu *shopper*.

Na análise dos dados que registram as insatisfações dos *shoppers* foi verificado como a empresa atuou no sentido de dar solução e respostas aos questionamentos apresentados. Os dados foram coletados durante os meses de dezembro de 2002 a maio de 2003, o que compreende as datas de maior sazonalidade nas operações varejistas: natal, férias, carnaval, semana santa, dia das mães.

- *Pesquisa no PROCON*

Verificamos junto ao PROCON, mediante consulta formal, se havia registro de denúncias de consumidores – *shoppers* – à empresa pesquisada. Obtivemos do órgão correspondente certidão negativa.

- *Entrevista*

As entrevistas semi-estruturadas foram aplicadas aos gestores do *shopping* – supervisor do serviço de atendimento ao cliente e gerente de *marketing* –, de acordo com o seguinte roteiro:

1. foi solicitado ao entrevistado descrever as suas atividades relacionadas ao atendimento ao *shopper*;
2. questionou-se com qual periodicidade e como é avaliado o desempenho do serviço de atendimento ao cliente;
3. perguntou-se como é o processo de treinamento do pessoal de atendimento do SAC, com qual periodicidade o treinamento é aplicado e de que formas são abordados no treinamento os tópicos relacionados à ética ao *shopper*;
4. indagou-se qual seria a avaliação do entrevistado sobre os recursos, a qualidade e a dinâmica gerencial no atendimento ao *shopper*;
5. foi questionado como o entrevistado avaliaria a satisfação do *shopper*– sob a ótica do mesmo - sobre os serviços prestados e a solução dos problemas gerenciados pelo SAC;
6. por fim, foi perguntado quais seriam as sugestões para melhor performance operacional e gerencial no atendimento às demandas geradas pelos clientes junto ao SAC.

- *Simulações*

O processo de simulação consistiu em fazer contato com o Serviço de Atendimento ao Cliente, via internet e pelo *call center*, apresentando uma reclamação, agindo como se fosse um *shopper*.

Procurou-se medir o tempo do atendimento, como se procedeu o registro da reclamação e de que forma se deu o retorno e a solução do caso simulado.

- *Análise da congruência entre os dados coletados*

A partir do confronto dos valores empresariais afirmados nos documentos analisados e da responsabilidade social aferida junto ao público *shopper*, com a efetividade do equacionamento das demandas geradas pelos *shoppers*, obtivemos a matéria-prima necessária para a verificação da presença de uma articulação dos três marcos do modelo teórico referencial da BE, de acordo com a abordagem de Lozano (1999). Assim, podemos verificar a efetiva consistência de uma atuação ética no atendimento ao *shopper*.

4 ANÁLISE DOS DADOS

Os procedimentos que nortearam a análise dos dados foram estabelecidos anteriormente à coleta dos referidos dados e com o suporte de um planejamento que possibilitasse responder os objetivos da presente pesquisa, centrados na atenção que a empresa dá ao seu *stakeholder shopper*, bem como verificar congruência nas relações da empresa com este constituinte, à luz de um recorte do modelo de *Business Ethics* proposto por Lozano (1999). Dessa forma, procuramos analisar os dados por meio de uma abordagem que pudesse ser interpretada dentro dos vértices conceituais que fundamentaram nossa pesquisa, pontuados pela ética de responsabilidade, a ética afirmativa de humanidade, a ética geradora de moral convencional e a congruência das éticas na formação de uma BE.

4.1 Ética da responsabilidade

- *Questionário dos indicadores 2003 ETHOS de responsabilidade social empresarial*

Procuramos, neste tópico, analisar os dados por meio do vértice conceitual da ética de responsabilidade. O instrumento principal utilizado para verificar a responsabilidade da empresa foi o questionário 2003 Ethos.

Com o objetivo de analisar a atenção dada pela empresa às suas ações de responsabilidade social, outro marco importante destacado por Lozano (1999) dentro do vértice da ética de responsabilidade, utilizamos os indicadores 2003 Ethos de responsabilidade empresarial e social para investigar esse quesito. O Instituto Ethos caracteriza a responsabilidade social como uma forma de conduzir os negócios da empresa, de tal maneira que a torna parceira e co-responsável pelo desenvolvimento social.

Procuramos verificar quais seriam as ações da empresa, voltadas para o *stakeholder shopper*, que pudessem ser apontadas para uma atenção de RS com esse agente.

Utilizamos as respostas dos tópicos 23, 24 e 25 do questionário 2003 Ethos, dadas pela supervisora do SAC e pela gerente de *marketing* do SC, com o objetivo de construir um quadro de referência sobre a presença de uma ética de responsabilidade junto ao consumidor do *shopping*, como se vê na figura 12.

Questões aplicadas aos gestores	Resposta da coordenadora do SAC	Resposta da gerente de <i>marketing</i>	Discrepância nas respostas
23. Considerando a influência de sua política de comunicação comercial na criação de uma imagem de credibilidade e confiança, a empresa	(Estágio 3) ¹⁰ Além de ter uma política de comunicação abrangente e alinhada com seus valores e princípios, procura estimular a comunicação dos clientes e consumidores com a empresa e esclarecer aspectos inovadores ou controversos de seus produtos e serviços, bem como alertar para eventuais efeitos prejudiciais e cuidados necessários ao seu uso.	(Estágio 4) Além de ter uma política de comunicação e esclarecer e alertar para cuidados necessários ao uso de seus produtos e serviços desenvolve parceria com fornecedores, distribuidores, assistência técnica e representantes de consumidores visando criar uma cultura de responsabilidade e transparência na comunicação com consumidores e clientes.	A Gerencia de Marketing situou a organização no último estágio (4) de responsabilidade social, diferentemente da supervisora do SAC que não identificou em sua resposta a criação de uma cultura de responsabilidade e transparência na comunicação com consumidores e clientes.
23.1. atualiza sempre que necessário o material de comunicação destinado aos consumidores/clientes (como rótulos, embalagens, bulas, manuais de operação, instruções de uso, termos de garantia e peças publicitárias, entre outros), para tornar mais transparente o relacionamento e mais seguro o uso dos produtos?	SIM	SIM	NÃO HOUVE DISCREPÂNCIA
23.2. chama a atenção do cliente/consumidor para alterações nas características (composição, qualidade, prazos, peso, preço, etc.) de seus produtos ou serviços?	SIM	SIM	NÃO HOUVE DISCREPÂNCIA
23.3. tem política formal contra propaganda que coloque crianças, adolescentes, negros, mulheres ou qualquer indivíduo em situação preconceituosa, constrangedora, desrespeitosa ou de risco	SIM	SIM	NÃO HOUVE DISCREPÂNCIA
23.4. realiza análise prévia de peças publicitárias para verificar a conformidade com seus valores éticos e com a legislação de defesa do consumidor?	SIM	SIM	NÃO HOUVE DISCREPÂNCIA

Figura 12 - Quadro de referência da RS com base nos indicadores Ethos de responsabilidade empresarial e social (Continua)

¹⁰ Os estágios 1 a 4 referem-se à pontuação estabelecida nos indicadores 2003 Ethos de responsabilidade social e empresarial.

23.5. teve, nos últimos três anos, alguma peça de comunicação que tenha sido objeto de reclamação de clientes, fornecedores ou concorrentes?	NÃO	NÃO	NÃO HOUVE DISCREPÂNCIA
Em relação a violações do Código de Defesa do Consumidor: 23.6. já teve produtos multados pelo não cumprimento de regulamento referente à informação e rotulagem?	NÃO	NÃO	NÃO HOUVE DISCREPÂNCIA
23.7. foi, nos últimos três anos, denunciada ou punida por entidades como PROCON, Vigilância Sanitária, Instituto de Pesos e Medidas (Ipem) etc?	SIM Obs: De acordo com nossa pesquisa a denúncia ocorreu por ter sido o shopping co-responsabilizado por infrações à legislação praticada por de seus lojistas.	NÃO	A supervisão do SAC reconhece ter havido denúncia, em contraste com a G. de MKT.
24. Quanto a seu compromisso com a qualidade dos serviços de atendimento ao consumidor/cliente, a empresa:	(Estágio 4) Atua proativamente no estabelecimento de canais de comunicação com o consumidor/cliente, gratuitos e de fácil acesso, e incorpora suas manifestações e expectativas no desenvolvimento de produtos e serviços e na revisão do material de comunicação	(Estágio 4) Atua proativamente no estabelecimento de canais de comunicação com o consumidor/cliente, gratuitos e de fácil acesso, e incorpora suas manifestações e expectativas no desenvolvimento de produtos e serviços e na revisão do material de comunicação.	NÃO HOUVE DISCREPANCIA
24.1. A empresa tem Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC) ou outra forma de atendimento especializado para receber e encaminhar sugestões, opiniões e reclamações relativas a seus produtos e serviços?	SIM	SIM	NÃO HOUVE DISCREPÂNCIA
24.2. A empresa promove treinamento contínuo de seus profissionais de atendimento para uma relação ética e de respeito aos direitos do consumidor?	SIM	SIM	NÃO HOUVE DISCREPÂNCIA
24.3. A empresa treina e incentiva seu profissional de atendimento a reconhecer falhas e agir com rapidez e autonomia na resolução de problemas?	SIM	SIM	NÃO HOUVE DISCREPÂNCIA

Figura 12 - Quadro de referência da RS com base nos indicadores Ethos de responsabilidade empresarial e social (Continua)

24.4. A empresa treina continuamente seu profissional de atendimento e áreas correlatas sobre a importância de procedimentos éticos na obtenção, manutenção e uso das informações de caráter privado resultantes da interação com seus consumidores e clientes (ou usuários)?	SIM	SIM	NÃO HOUVE DISCREPÂNCIA
24.5. O serviço de atendimento a consumidores/clientes é acompanhado por indicadores e tem representação nos processos de tomada de decisão da empresa?	SIM	SIM	NÃO HOUVE DISCREPÂNCIA
25. Conhecimento e Gerenciamento dos Danos Potenciais dos Produtos e Serviços. Quanto ao conhecimento e gerenciamento dos danos potenciais de seus produtos e serviços a empresa:	(Estágio3) Disponibiliza informações detalhadas e treina o pessoal interno e os parceiros externos para adotarem medidas preventivas e corretivas com agilidade e eficiência, tendo um compromisso de transparência, inclusive com o consumidor, e integração de iniciativas em situações de crise.	(Estágio 4) Faz pesquisas e trabalha com fornecedores e distribuidores, consumidores, concorrentes e governo para um contínuo aperfeiçoamento dos produtos e serviços, substituindo componentes, tecnologias e procedimentos para minimizar riscos à saúde e à segurança, evitar danos morais e garantir a privacidade do consumidor/cliente.	A G de MKT atribui à organização o estágio 4 na questão 25, em que coloca a empresa como um agente que trabalha em parceria com consumidores para uma contínua evolução dos produtos e serviços.
25.1. mantém programa especial com foco em saúde e segurança do consumidor/cliente de seus produtos e serviços?	NÃO Obs: O shopping tem em suas normas regimentais a preocupação com aspectos relacionados à segurança. Pareceu-nos que a resposta foi negativa quanto ao quesito foco em saúde do consumidor	SIM	A supervisão do Sac não reconhece na organização a existência de programa com foco na saúde e segurança do consumidor, em contraste com a resposta da G. de MKT.
25.2. dispõe de sistemas internos ágeis e capacita sua área de comunicação externa para responder com rapidez e transparência a situações de crise?	SIM	SIM	NÃO HOUVE DISCREPÂNCIA
25.3. foi, nos últimos três anos, processada pelo não-cumprimento de regulamentos relacionados à saúde e à segurança do consumidor/cliente?	NÃO	NÃO	NÃO HOUVE DISCREPÂNCIA

Figura 12 - Quadro de referência da RS com base nos indicadores Ethos de responsabilidade empresarial e social (Continua)

25.4. teve, nos últimos cinco anos, produtos retirados do mercado por pressão de clientes/consumidores/órgãos de defesa?	NÃO	NÃO	NÃO HOUVE DISCREPÂNCIA
25.5. tem serviços/produtos proibidos em outros países e ainda comercializados no Brasil ou exportados?	NÃO	NÃO	NÃO HOUVE DISCREPÂNCIA
25.6. tem uma política formal de proteção à privacidade e/ou um sistema de gestão das informações privadas do consumidor/cliente (ou usuário)?	NÃO Obs: Consta nos princípios empresariais da organização, dispositiva que atenta para a privacidade de informações, porém sem fazer menção àquelas provenientes de seus consumidores.	SIM	A supervisão do Sac não reconhece na empresa uma política de proteção à privacidade para com o seu consumidor, em contraste com a resposta da G. de MKT que reconhece tal política.
25.7. informa ao cliente o propósito da coleta de informações pessoais antes de fazê-la?	SIM	SIM	NÃO HOUVE DISCREPÂNCIA
25.8. solicita apenas informações pessoais relevantes e não além dos objetivos para os quais declara serem necessárias?	SIM	SIM	NÃO HOUVE DISCREPÂNCIA
25.9. fornece informações cadastrais do cliente a terceiros apenas mediante a autorização dele?	SIM	SIM	NÃO HOUVE DISCREPÂNCIA
25.10. tem uma política que permita ao consumidor, cliente ou usuário a inclusão, alteração e exclusão de seus dados do banco de informações da empresa?	SIM	SIM	NÃO HOUVE DISCREPÂNCIA
25.11. tem registros de reclamação por desrespeito à privacidade do cliente?	SIM	SIM	NÃO HOUVE DISCREPÂNCIA

Figura 12 - Quadro de referência da RS com base nos indicadores Ethos de responsabilidade empresarial e social (Conclusão)

Fonte - Elaborada pelo autor da dissertação.

O dado mais interessante que o questionário nos traz diz respeito às discrepâncias verificadas entre as respostas da coordenadora do SAC e da gerente de *marketing*. Quando houve discrepância entre as respostas, as mais positivas ou favoráveis à empresa foram sempre da gerente de *marketing* da empresa. Cabe ressaltar que, de acordo com Moura, Ferreira e Paine (1998, p. 86) atentam para o fato de que os questionários podem ser afetados pela desejabilidade social, isto é, "a possibilidade das pessoas darem respostas que não

correspondam efetivamente à sua opinião, e sim respostas que estão de acordo com as convenções e normas sociais". Existe a possibilidade de haver um viés nas respostas dos gestores entrevistados. Entendemos ser prudente apontar a possibilidade da existência de um cunho mercadológico, que sugere revestir as respostas ao questionário, principalmente pelo fato de serem os entrevistados profissionais contratados para gerir as ações de *marketing* da organização em seu nível operacional. Inferimos também, nesse ponto, a possível perspectiva de a organização ver o seu *shopper* como um agente que é reconhecido à medida que influencia os resultados empresariais, partindo desse ponto os objetivos das ações de responsabilidade social.

As discrepâncias verificadas entre as respostas do questionário 2003 Ethos foram as seguintes:

1. na questão 23, foi solicitado aos entrevistados situarem a política de comunicação comercial na criação de uma imagem e confiança. A supervisora do SAC enquadrou as políticas da empresa dentro do estágio 3 de responsabilidade social e empresarial. Já a gerente de *marketing*, enquadrou as políticas da empresa no estágio 4;
2. na questão 23.7, questionou-se se nos últimos três anos ocorreram denúncias aos órgãos de defesa do *shopper*. A supervisora do SAC afirmou que sim. Já a gerente de *marketing* disse que não. Verificamos junto ao PROCON que as denúncias, quando resolvidas, não figuram no banco de dados da entidade, dessa forma, tornou-se inviável apurar a resposta correta;
3. na questão 25, indagou-se como está a organização quanto ao conhecimento e gerenciamento dos danos potenciais de seus produtos e serviços. A supervisora do SAC enquadrou a empresa no estágio 3. A gerente de *marketing* avaliou o grau de conhecimento organizacional no estágio 4;
4. na questão 25.1, foi questionado se a empresa mantém programa especial com foco em saúde e segurança do consumidor/cliente de seus produtos e serviço. A supervisora do SAC respondeu que não, diferentemente da gerente de *marketing* que afirmou existir tal programa. Nossa investigação apurou que, apesar de haver um programa específico de prevenção de acidentes, o que denota preocupação com a segurança, não verificamos formalmente nenhum programa com foco em saúde do *shopper*. Dessa forma, salvo melhor juízo, a resposta da supervisora do SAC se aproxima de nossa impressão;

5. a questão 5.6 procura verificar se existe na empresa uma política de proteção à privacidade e/ou sistema de gestão das informações privadas dos consumidores/clientes e/ou usuários. A supervisão do SAC não reconhece na empresa uma política de proteção à privacidade para com o seu *shopper*, em contraste com a resposta da gerente de *marketing* que reconhece tal política. Verificamos que existe formalmente, nos princípios empresariais da organização, política de privacidade às informações: "Nenhum fornecedor está autorizado a falar sobre projetos passados, em realização ou a serem realizados para o Grupo Y ou quaisquer umas de suas empresas." Entretanto, no texto do documento, não se verifica de forma explícita a preocupação com os dados e informações dos *shoppers*.

Com relação ao *stakeholder shopper*, podemos verificar que, apesar das discrepâncias mencionadas, a empresa demonstra ser responsável, o que pode ser verificado pelo grau de comprometimento verificado nas respostas ao questionário 2003 Ethos. A maioria das respostas situaram a empresa dentro de elevados níveis de preocupação com o *shopper*, conforme resultado apresentado nas respostas do questionário, situando, na maioria das vezes, entre os níveis 3 e 4.

4.2 Ética afirmativa de humanidade

Procuramos, neste tópico, analisar os instrumentos gerenciais da empresa mediante a consideração dos processos de auto-regulação com os quais a organização elabora e constrói reflexivamente seus valores, suas finalidades e seus critérios de atuação, para com os seus *shoppers*, em conformidade com o marco teórico proposto por Lozano (1999), da ética afirmativa de humanidade.

De outro norte, atentamos para o fato de considerar em nossa análise o prisma da deontologia, que remete a uma formulação de deveres e obrigações exigíveis a uma determinada profissão, bem como a uma ética geral, focada nos pilares da ética afirmativa, voltada para o próprio bem da atividade profissional, sua inserção social e ao princípio de humanidade.

Concentramos nossa análise nos documentos formais – código de ética (denominado de princípios empresarias), missão empresarial, regimento interno e instrução de serviço.

- *Código de ética*

Identificamos como código de ética da empresa o documento denominado *Princípios Empresariais*. De acordo com o depoimento da superintendente geral de *marketing* da empresa, esse documento deve ser transformado em um código de ética empresarial. O documento em questão trata das posturas, valores e crenças e é divulgado de forma ampla na organização e em sua página na internet. O instrumento se subdivide nas seções relacionadas aos *stakeholders* fornecedores, aos que são denominados de *stakeholders* parceiros, aos *stakeholders* colaboradores e, por fim, às ações de responsabilidade social.

De acordo com Brooks (1989), existem três modelos de códigos de ética empresarial: os que têm como referência os *stakeholders*, outros que se referenciam na política estratégica e, finalmente, aqueles cuja referência é a missão empresarial. O instrumento apresentado que reflete as aspirações éticas da empresa se assemelha ao primeiro tipo, o que tem como referência principal os *stakeholders*, porém inclui em seu bojo uma referência à sua política estratégica quando aponta as iniciativas no campo da responsabilidade social.

O documento compreende a responsabilidade social como a realização de projetos sociais, entre eles: o Projeto Escola, que promove o intercâmbio entre instituições de primeiro e segundo graus, escolas técnicas e de línguas e universidades; a Campanha Contra o Câncer de Mama, via organização de mostras fotográficas, leilões, compra, distribuição, divulgação e venda das camisetas criadas especialmente para o movimento; o Natal de Um Milhão de Amigos, via doações de brinquedos, roupas e calçados a orfanatos e hospitais.

No instrumento citado acima, não são mencionados quais são os princípios gerais da empresa em relação ao *stakeholder shopper*. Observamos uma preocupação voltada para estruturar o relacionamento da empresa com os *stakeholders* fornecedores, *stakeholders* empregados e *stakeholders* parceiros.

Ao analisar o instrumento, verificamos o que Weber (1997) descreveu como a presença de propósitos que representam o conjunto de princípios gerais da companhia e que são obrigatórios serem seguidos (códigos de responsabilidade profissional). Referimo-nos às normas de comportamento, que se manifestam basicamente com relação aos fornecedores. Das seis normas descritas, quatro são negativas (dizem o que não deve ser feito), ao passo que duas são positivas (dizem o que deve ser feito). As negativas dizem respeito à proibição de contratação de empresas ou consultorias pertencentes a colaboradores desligados da empresa há menos de cinco anos, como também de contratar empresas que mantenham quaisquer

relações de parentesco com os funcionários, de aceitar gratificações ou prêmios de fornecedores e de falar sobre projetos passados, em realização ou a serem realizados para o grupo Y ou quaisquer umas de suas empresas.

Como descrito na revisão feita por Lozano (1999), fala-se somente na proibição de receber propina, mas omite-se a de dar presentes e subornos. Do mesmo modo, a empresa veta a contratação de empresas de ex-funcionários e de familiares de funcionários, mas não menciona a proibição da contratação de empresas de funcionários. Como se pode perceber, esse é um dos problemas advindos de um texto normativo negativo. Por isso, o código de ética não deve ser concebido como um instrumento suficiente para o estabelecimento de uma ética empresarial. O risco apontado por Lozano (1999) se faz aqui presente: de que o que não esteja explicitado no Código de Ética seja permitido.

A omissão do *stakeholder shopper* no escopo do instrumento intitulado princípios empresariais nos motivou a questionar quais seriam os motivos de ter sido negligenciado esse constituinte. Quando nos questionamos quais seriam os possíveis motivos que teriam levado a organização, constituída há treze anos, a não contemplar – apesar de já ter se despertado para o fato – o *shopper* dentro de seus princípios empresariais, consideramos que poderia haver uma correlação com a perspectiva de considerá-lo, o *shopper*, como um agente indireto nas relações empresariais. Levamos em conta, em princípio, que o *stakeholder shopper* sugere estar sendo visto pela organização como um constituinte que interage com a empresa por meio dos lojistas e prestadores de serviços de cada *shopping center*. Entretanto, essa objeção nos parece contraditória com o fato de a empresa ter um serviço de atendimento ao *shopper*. A superintendente geral de *marketing* confirma, em sua entrevista, a necessidade de um código de ética que contemple o *shopper*, ainda que específico nas particularidades de cada *shopping*:

"Por ser a X - Y uma administradora de *shopping centers*, o seu contato com o consumidor final está delegado à administração de cada shopping, fazendo mais sentido que a produção de um código de ética seja moldado dentro das peculiaridades de cada empreendimento". (superintendente geral de *marketing*)

Não resta dúvida de que a atividade primária de uma administradora de *shopping centers* é assegurar o bom funcionamento operacional e logístico do empreendimento, permitindo que seus locatários – lojistas – tenham condições de exercer com excelência suas atividades comerciais. Entretanto, também é verdade que o administrador de *shopping center*

tem compromissos estratégicos e institucionais junto a todos os agentes que freqüentam o espaço físico por ele gerenciado, inclusive e principalmente, o *shopper*.

Entretanto, podemos também nos valer da interpretação que Frederick *et al.*(1988) deram da qualificação dos *stakeholders* em primários e secundários para, talvez, justificar a ausência dos consumidores, no quadro de princípios empresariais da organização. Para a empresa, o *shopper* poderia ser um *stakeholder* secundário, aquele agente, segundo os autores, que recebe e vivencia, de forma indireta, os impactos causados pela missão primária da empresa, tais como as comunidades locais, governos regionais, nacionais e estrangeiros, movimentos sociais, meios de comunicação, grupos de suporte às empresas e o público em geral. A incongruência ao fato descrito, que ao nosso ver se estabelece, é que, mesmo na hipótese de ser, no entendimento da organização, o *shopper* um *stakeholder* secundário, negligenciá-lo parece um contra-senso para uma empresa varejista de administração de *shoppings*, que posiciona o seu negócio em ofertar a melhor prestação de serviços ao seu *shopper* lojista.

Assim sendo, permitimo-nos inferir que a preocupação da empresa pesquisada, no tocante ao instrumento que relaciona os princípios empresariais, negligencia a sua relação com o seu *stakeholder shopper* sobre o vértice da ética de responsabilidade, embora possamos concluir que os valores explicitados na relação com os fornecedores podem ser estendidos à relação com o *shopper*.

Os valores explicitados no código de ética foram os seguintes: sucesso nos negócios, honestidade, transparência, integridade, lealdade, confiança, reciprocidade, excelência nos serviços, respeito ao ser humano, competência técnica e superação contínua. Não identificamos valores implícitos.

A palavra consumidor aparece incidentalmente apenas uma única vez: "X firma parcerias com empresas de consultoria especializada, que venham a contribuir para a Excelência nos serviços que presta a seus clientes".

Aqui não fica claro a quem a empresa chama seus clientes, se aos consumidores finais ou se aos lojistas, motivo pelo qual nos pareceu importante identificar todos esses agentes como *shoppers*. Entretanto, o regimento interno define clientes ou fregueses como os compradores de qualquer das lojas e os usuários dos serviços existentes ou oferecidos nas instalações do SC e define o locatário.

- *Regimento interno*

A seguir, passamos a contemplar a atenção que a empresa dá ao seu *stakeholder shopper* no regimento interno do *shopping center*.

O Regimento Interno do Shopping SC é constituído de 10 capítulos com um total de 94 artigos, distribuído em 16 páginas.

A finalidade do regimento está destacada no artigo 4º do capítulo 1, como segue na íntegra: "A finalidade precípua deste regimento é contribuir para que o SC alcance sua finalidade básica de estimular os negócios, oferecer ao público conforto, segurança, diversificação de compra, serviços e entretenimento."

O *stakeholder shopper* é caracterizado como clientes ou fregueses, (grifo do autor da dissertação), e é descrito como "os compradores de qualquer das lojas e os usuários dos serviços existentes oferecidos nas instalações do SC" (Art 5º, letra j). O usuário apontado na definição de consumidor é definido pelo Regimento como "qualquer pessoa física ou jurídica, que se utilizar em caráter transitório ou permanente, de qualquer área, dependência ou serviço do shopping, mesmo que em simples trânsito".

Observamos que, na redação do regimento interno, a definição do *stakeholder shopper* final pode suscitar interpretações dúbias quanto à identidade desse constituinte. Um funcionário ou um locatário, quando utiliza as dependências do SC, pode se considerar um usuário, mesmo estando a serviço ou em sua atividade profissional. Ou seja, devemos considerar no regimento a citação de usuário como a caracterização do *shopper* para todas as pessoas que circulem pelo *shopping*.

Os capítulos seguintes, II- Horário, III- Uso do SC, IV- Mercadorias, V- Manutenção, VI- Limpeza, VII- Segurança, VIII- Iluminação, IX- Ar Condicionado e X- Disposições Gerais trazem em seu conteúdo regras estabelecidas que norteiam como devem se processar as relações de consumo e serviço entre os locatários – lojistas - e os *shoppers*, fregueses e usuários, sob a coordenação e delegação de autoridade dos administradores do *shopping*.

O regimento interno procura estabelecer as formas de uso do *shopping*, o que não o distancia muito de uma convenção de condomínio de um prédio de apartamentos. Esse instrumento não apresenta, de forma explícita, quais teriam sido os motivos que levaram o administrador a estabelecer tais regras e o porquê da importância de cumpri-las. Fica reservado ao julgamento do leitor ou daqueles que devem se submeter às regras emanadas uma justificativa de moral e de ética própria, o que, de certa forma, condiciona à sua

validação por um senso comum ou pela perspectiva da punibilidade. Fazemos essa observação acima, com o objetivo de tipificar o propósito normativo do regimento interno. Procuramos o melhor entendimento da matéria via contato que fizemos com advogado especialista em direito comercial. Questionamos sobre as premissas que orientam a constituição de um regimento interno. A partir da explicação eminentemente jurídica da matéria, foi-nos esclarecido que:

1. um regimento interno tem como finalidade prioritária estabelecer regras de relacionamento entre as partes contratantes;
2. um regimento interno deve observar a legislação vigente que assegure o cumprimento das leis que diretamente afetem as partes, bem como terceiros – no caso em questão, o usuário (*shopper*);
3. um regimento interno pode contemplar em sua redação artigos e parágrafos que esclareçam o entendimento de seu conteúdo pelas partes e por terceiros – por ser um instrumento público – tornando-se, além de um documento regulatório, um veículo delineador de conduta e comportamento.

A partir desse ponto, a questão que propusemos foi: o que o regimento interno oferece de suporte para aproximar a empresa de seus *shoppers*, por meio dos processos de auto-regulação e construção de valores para esse constituinte, sob o prisma da ética de humanidade, um dos pontos do marco referencial da BE?

Entendemos que o regimento interno, ao longo de seus noventa e quatro artigos, apresenta em seu conteúdo um conjunto de preceitos normativos que objetiva garantir operacionalidade ao negócio, sem, contudo, expressar a afirmação do princípio de humanidade. O instrumento concentra-se no foco normativo e negligencia o foco reflexivo. Em grande parte dos artigos, as disposições são proibitivas, sugerindo o caráter pré-convencional do documento, cuja negação procura assegurar a eficácia dos negócios, por meio de instrumento legal que o legitima, ou tenta legitimar o controle, não se configurando, assim, um ponto forte de congruência da ética de humanidade para com a BE, em conformidade com o modelo teórico apresentado por Lozano (1999).

Os valores que norteiam a relação do *shopping* com seus *shoppers* ou usuários dizem respeito a normas mínimas de segurança, limpeza e funcionamento do estabelecimento. Ou seja, o regimento interno sugere maior preocupação da empresa em estabelecer normas regulatórias que possam assegurar o bom andamento das atividades empresariais e apontar

direitos e obrigações - mais obrigações do que direitos, ao nosso ver -, dos lojistas em relação ao empreendimento. A referência ao *shopper* é, mais uma vez, incidental. Por exemplo, no artigo 90, quando se exige o zelo dos lojistas para que seus empregados tenham boa apresentação pessoal e trajes convenientes para atendimento aos *shoppers*.

- *Missão empresarial*

A empresa não dispunha, à época da coleta de dados, de um enunciado caracterizado como missão empresarial.

- *Manual de atendimento ao cliente*

Passamos, a seguir, a nossa análise para o manual de atendimento ao cliente pelo SAC do SC. Esse é o instrumento que operacionaliza e instrui como os procedimentos e as condutas devem ser praticadas pela administração do *shopping*, quando o *shopper* recorre aos serviços do SAC. Trata-se de uma coletânea de informações e recomendações que devem ser seguidas pelos profissionais da área do SAC.

Concentramos um maior foco analítico ao instrumento em questão por considerá-lo fundamental na busca de respostas para nosso problema de pesquisa, a saber: verificar se a atenção que a empresa dá ao seu *stakeholder shopper* pode ser interpretada à luz de um recorte do modelo de *Business Ethics* proposto por Lozano (1999).

O referido instrumento está dividido nas seguintes seções:

1. pontos importantes a serem levados em consideração para que o SAC de qualquer empresa de (sic) certo;
2. objetivos que podem delinear a ação do SAC;
3. necessidades dos clientes em relação ao SAC;
4. relacionamento externo e interno;
5. perfil do atendente do SAC;
6. treinamento para o atendente do SAC;
7. os atendimentos do SAC do SC são feitos das seguintes formas;
8. setores na administração do *shopping* que respondem pelos atendimentos do SAC SC;
9. DB 2000;
10. formulários utilizados pelo SAC SC;
11. como fazer um excelente atendimento;

12. encaminhamento;
13. retorno;
14. cadastro dos atendimentos do SAC no DB 2000;
15. relatórios;
16. tipos de atendimentos feitos e quais procedimentos a serem adotados.

A partir da análise de todas as seções do manual de atendimento ao *shopper*, chegamos à ponderação de que, quando trata de pontos importantes a serem levados em consideração para que o SAC de qualquer empresa dê certo, o texto explicita os valores e a importância dos serviços do SAC da seguinte forma:

não basta o empresariado atender ao mercado por pura satisfação de marketing, ou apenas falar que oferece serviço e até mesmo por receio do Código de Defesa do Consumidor. É necessário que ele ouça e analise a queixa do seu consumidor, sempre atento a esse público, que na maioria das vezes é verdadeiro termômetro mercadológico. Existem alguns casos absurdos de atendimentos, mesmos estes, é preciso levá-los em consideração para medir-se a imagem que o cliente está gerando da empresa (Manual de Atendimento ao Cliente).

Observamos, na reprodução do parágrafo do texto acima, a preocupação da empresa com sua imagem institucional quando recomenda ouvir e analisar a queixa de seu *shopper*, bem como um indicativo de que, ao atender um *shopper*, estaria a empresa cumprindo compromissos mercadológicos e legais. Na realidade, o texto está redigido de forma a afirmar que não basta apenas atender ao mercado por pura satisfação de *marketing* ou por receio do código de defesa do consumidor. Nossa interpretação direcionou-se para quais seriam as preocupações fundamentais da empresa ao prestar serviços de atendimento ao *shopper*.

Ainda, em relação ao texto acima, destacamos o uso da palavra *mercado* – cujo significado sugere uma associação direta com termômetro mercadológico – ao fazer referência ao *stakeholder shopper*. É inegável a presença dos atributos do *marketing* na formação dos valores do SAC. A linha hierárquica de subordinação do SAC está diretamente ligada à gerência de *marketing* do *shopping*.

Todos os departamentos envolvidos devem entender que o SAC representa o consumidor dentro da empresa, transformando riscos e ameaças em ações pró-ativas de comunicação e marketing. Além de manter um canal de comunicação livre, aberto, bem aceito e integrado com estes departamentos (grifos do autor da dissertação). (Manual de Atendimento ao Cliente).

O tratamento dado ao *shopper* no Manual de Atendimento ao Cliente sugere que o *shopper* é um meio para a obtenção do sucesso empresarial e não um fim em si mesmo. Contrariamente à abordagem conceitual de Donaldson e Preston (1995), que propõem uma justificativa ética para a administração dos *stakeholders*, na medida em que tais agentes têm valor intrínseco, devendo ser considerados a partir de si mesmos e não como um veículo para atender aos interesses de outros agentes, em especial dos acionistas, o documento analisado nos pareceu considerar o *shopper* à medida que influencia os resultados empresariais. Trata-se, portanto, de uma abordagem instrumental, que vê o *shopper* como meio para a realização dos interesses empresariais.

As atividades do SAC parecem, a partir do instrumento analisado, um meio de obtenção de sucesso junto ao *shopper* e não como um fim em si mesma.

Destacamos, a seguir, entre os objetivos citados no instrumento que podem delinear a ação do SAC, aqueles que mais se aproximam de *valores fundamentais* para uma adequada interpretação dos instrumentos de auto-regulamentação identificados na organização pesquisada. São eles:

1. abrir um canal de comunicação direto, estreitando o relacionamento entre empresa e consumidor, possibilitando-a a fazer críticas e sugestões, obtendo, assim, um aproveitamento total das informações disponíveis
2. sensibilizar a empresa quanto aos interesses e necessidades dos consumidores
3. estar envolvido com ações corporativas, institucionais e comerciais
4. promover e integrar com as demais áreas da empresa, sejam elas, industriais, comerciais, operacionais ou jurídicas, entre outras, auxiliando a circulação de informações com agilidade
5. gerar retorno operacional com informações coletadas
6. diferenciar a empresa frente ao concorrente, tanto pela facilidade de acesso, quanto pelo serviço prestado, quanto pela antecipação das demandas
7. subsidiar todas as áreas com informações
8. estabelecer lealdade à marca, pelos aspectos de segurança, respeito aos direitos do consumidor e de qualidade
9. instituir um sistema de pesquisa permanente que possa gerar diretrizes de ação e planejamento
10. estabelecer uma comunicação única e personalizada com cada consumidor que procura o departamento, tentando na medida do possível, atender aos seus anseios, necessidades e

tratar as objeções

11. complementar o controle de qualidade através das percepções dos usuários
12. aliviar a tensão e os custos, evitando longos e desgastantes processos judiciais
13. gerar relatórios, de acordo com a realidade da empresa, para acompanhamento dos atendimentos feitos.

Ao proceder a análise dos objetivos acima, verificamos que eles reproduzem uma mescla de aspirações empresariais, que vai desde a possibilidade de que a empresa possa assumir um posicionamento ativo diante dos desafios da prestação de um bom serviço, ao atender as demandas de seus *shoppers*, até assumir um papel de fornecimento de dados que possam ser usados em benefício de uma operacionalidade empresarial. O primeiro objetivo fala em *aproveitamento total das informações disponíveis*. O quinto objetivo explicita o propósito de *gerar retorno operacional com informações coletadas*.

Além do valor implícito de *estabelecer lealdade à marca* e aumentar a eficiência e a qualidade do serviço, a empresa valoriza a participação do *shopper*, a sua *segurança* e o *respeito aos seus direitos*. Percebe-se que a importância dada ao *shopper*, nas ações do SAC, têm uma cepa predominante, que surge via vinculação dos objetivos empresariais a uma eficácia nos negócios, por meio da boa prestação de serviços a este *stakeholder*, o que é louvável. Observa-se a tentativa de integrar os objetivos empresariais com o respeito ao *shopper*. Conforme Lipovetsky (1997), o uso instrumental da ética não deve ser objeto de críticas puristas. Entretanto, na medida em que os objetivos são confrontados à luz de um referencial da ética de humanidade, percebe-se uma fragilidade na formalização dessas aspirações empresariais, não apontando valores desejáveis na relação estabelecida.

O conteúdo formal do documento não indica o propósito da empresa no desenvolvimento de um enfoque ético, que reafirme o valor desse constituinte – o *shopper* –, o que o distancia de uma ética de humanidade. Por outro lado, verificamos, no conteúdo do mesmo instrumento, o indicativo de possíveis responsabilidades na relação que estabelece entre a empresa e o seu *shopper* e procedimentos operacionais que poderiam melhorar essa relação, configurando uma possibilidade de associação a uma ética de responsabilidade.

Os objetivos são aparentemente claros e de fácil interpretação. Não obstante, como se trata de um desejo, uma aspiração empresarial, não fica claro, até esse ponto, de que forma esses objetivos deverão ser perseguidos, abrindo uma lacuna para a abstração.

Nos treze objetivos enunciados pela organização, contabilizamos quatro que

tratam, em sua essência, de uma postura ética empresarial desejada em relação ao *stakeholder shopper*. São eles, os objetivos 1, 2, 8 e 10 do quadro acima.

O objetivo 1, "abrir um canal de comunicação direto, estreitando o relacionamento entre empresa e consumidor, possibilitando-a a fazer críticas e sugestões", propõe o estreitamento das relações entre empresa e consumidor via canal de comunicação do SAC. O objetivo 2, "sensibilizar a empresa quanto aos interesses e necessidades dos consumidores", apresenta o SAC como uma área empresarial capaz de sensibilizar as outras áreas da empresa para as necessidades dos consumidores. O objetivo 8, "estabelecer lealdade à marca, pelos aspectos de segurança, respeito aos direitos do consumidor e de qualidade", vincula o possível sucesso do negócio ao respeito dos direitos dos consumidores. E, finalmente, o objetivo 10, "estabelecer uma comunicação única e personalizada com cada consumidor que procura o departamento, tentando na medida do possível, atender aos seus anseios, necessidades e tratar as objeções", reconhece como valor estabelecer uma comunicação individualizada, que trata o consumidor como único em seus anseios e necessidades.

Verificamos que os objetivos acima reconhecem, em parte, no *stakeholder shopper* um agente capaz de interferir nos rumos da organização, o que, de certa forma, aponta uma contradição sobre a ausência desse constituinte nos princípios empresariais da empresa. Dessa forma, a organização pretende, por enquanto, na formalidade instrumental, se aproximar de uma das dimensões do marco referencial da BE, que considera a *responsividade social*, nos termos de Wood (1991), como forma de antecipar as conseqüências e atuações empresariais, em vez de somente responder a elas.

Consideramos relevante destacar os itens 8º e 9º do referido material, pois, somente por meio desses dois tópicos, percebemos o traço de propósito educacional do SAC para o seu *stakeholder shopper*:

Como fazer um excelente atendimento

8º- "Deixe claro ao cliente que o SAC não possui poder legal e que este serviço é para intermediar junto ao setor ou loja envolvida. O atendente tem que ser imparcial.

9º- Este momento é importante para educarmos o cliente e o lojista sobre seus direitos e deveres. Isso inclui as regras de funcionamento do shopping e o próprio Código de Defesa do Consumidor, bem como, outras leis que regem o segmento varejista".

Ao concluir a análise do manual de atendimento ao cliente pelo SAC do SC destacamos e resumimos os seguintes pontos que se relacionam com objeto de pesquisa, presente neste tópico, relacionado à ética de humanidade, Lozano (1999):

1. o instrumento procura estabelecer procedimentos operacionais com vistas a uma melhor prestação de serviços por parte dos gestores e atendentes do SAC;
2. o consumidor é apontado como um constituinte importante para o progresso dos objetivos empresariais, sem, contudo, ter sido identificado como tal na construção dos princípios empresariais da organização;
3. o conteúdo do manual de atendimento ao consumidor pelo SAC apresenta-se muito mais normativo do que reflexivo, indicando uma proximidade com os fundamentos da ética de responsabilidade, que procura identificar os riscos e conseqüências presentes na relação empresa – consumidor;
4. conseqüentemente, o instrumento é frágil quando confrontado com os princípios presentes no vértice conceitual da ética de humanidade. A presença da afirmação de valores vinculados na relação da empresa com o seu consumidor não se verifica, a ponto de considerar o manual um constructo associado aos fundamentos da ética da humanidade e, por decorrência, congruente ao modelo da BE, nos moldes postulado por Lozano (1999).

4.3 Ética geradora de moral convencional

- Observação sistemática

Ao analisar o treinamento para o atendente do SAC, buscamos o manual de atendimento ao consumidor, campo (6), para comparar a prática com o discurso. Reconhecemos no texto a relevância que é dada pela empresa ao assunto.

Treinamento para atendente do SAC

- 1) O treinamento é outra etapa muito importante, pois não basta o profissional ter habilidade e capacitação, ele deve ser treinado e orientado sobre como lidar com o cliente nas diversas situações.
- 2) O treinamento permite que o profissional estude e desenvolva suas habilidades, práticas e abordagens, tendo como objetivo o bom atendimento ao cliente.
- 3) O profundo conhecimento da empresa e dos produtos é imprescindível, uma vez que fornece segurança para o atendente e evita informações incorretas, imprecisas ou incompletas.
- 4) É preciso que o treinamento integre o profissional com as outras áreas da empresa, como *marketing*, operações, comercial, etc, pois possibilita a visão global da empresa e um atendimento maior de seu funcionamento.
- 5) É importante também a reciclagem periódica, atualizando as informações sobre a empresa, setores, leis e técnicas de atendimento. Isso gera também maior envolvimento e motivação.

A partir da verificação da importância formal que a empresa dá ao processo de treinamento, conforme o quadro acima reproduzido do manual de atendimento, fomos analisar o conteúdo do tópico (11), "como fazer um excelente treinamento" e tentar relacioná-lo com políticas de treinamento da empresa.

De fato, os quinze passos relacionados no documento foram desenvolvidos com vistas a capacitar o atendente no processo de atendimento ao *shopper*. Trata-se, portanto, de um processo normativo, que procura orientar o atendente em posturas, fraseologia e atitudes que possam conduzi-lo a um melhor serviço prestado.

Ao buscar os documentos formais para avaliação de conteúdo, foi apresentada, juntamente com o Código de Defesa do Consumidor, uma relação de leis e portarias que complementaríamos as posturas de relacionamento com o *shopper*.¹¹

Observamos, a partir da intrincada teia de regulamentos, normas, leis, decretos, termos, medidas provisórias, uma possível improbabilidade do pronto atendimento às demandas do *shopper*, principalmente quando tratarem de temas menos incidentes, na rotina de atendimento. Vale ressaltar que, apesar de o SAC se posicionar como uma área responsável por mediar os problemas dos *shoppers* em relação ao *shopping* e aos lojistas, em muitas situações, a solução dessas demandas se faz de forma imediata, motivo pelo qual atribuímos a esse órgão o crédito de ser solucionador de problemas.

Não identificamos no SAC nenhum manual que orientasse o atendente sobre a interpretação do Código de Defesa do Consumidor – CDC. Fazemos essa menção, em virtude da complexidade de interpretação, até por aqueles profissionais da área do direito, dos cento e dezenove artigos inseridos dentro do Código de Defesa do Consumidor. Pareceu-nos improvável que os estagiários atendentes tenham o domínio de toda a matéria, para poder dela

¹¹ São elas: Lei n. 7.852, de 25 de outubro de 1999, que proíbe a entrada de animal em hipermercado, supermercado e similar; Portaria n. 03 de 1985, que proíbe o fornecimento de bebidas alcoólicas para menores de 18 anos; Artigo n. 21, XVI e Art n. 220, parágrafo 3º, inciso I da Constituição Federal, que dispõe à subordinação à classificação em espetáculos públicos, tais como filmes, peças teatrais, programas de rádio e televisão, para efeito de acesso de crianças e adolescentes; Lei n. 7.357, de 02 de setembro de 1985, dispõe sobre o cheque e dá outras providências; Lei n. 8.002, de 1990, sobre a possibilidade de multa caso o estabelecimento recuse venda de mercadoria mediante pronto pagamento; Medida Provisória n. 1.539/97, que dispõe sobre a abertura do comércio varejista aos domingos; Decreto n. 10.346 de 15 de setembro de 2000, que regulamenta a lei n. 7.954 de 08/03/00, onde maiores de 60 anos têm gratuidade em cinemas, cineclubes, eventos esportivos, teatros municipais e parques de diversão e espetáculos circenses instalados em próprio público municipal; Lei n. 4276 de 11 de dezembro de 1985, dispõe sobre o funcionamento de elevadores e escadas rolantes em Belo Horizonte; Lei n. 7586 de 14 de outubro de 1998, dispõe sobre discriminação no acesso aos elevadores do município e dá outras providências; Lei n. 8.137 de 27 de dezembro de 1990, dispõe sobre a obrigatoriedade de emissão de nota fiscal pelo comércio; Norma interna, circular n. 221.98, dispõe sobre o uso coletivo das mesas da praça de alimentação; Lei n. 7.562 de 28 de agosto de 1998, dispõe sobre a responsabilidade das empresas que exploram o serviço de estacionamento pela proteção aos veículos e por danos a eles causados; Diversas consultas a juristas e ajustes de conduta sobre o tabagismo dentro das dependências do SC.

se valerem quando questionados por seus *shoppers*.

Determinadas situações podem acontecer de forma surreal: o *shopper* postula direitos sem conhecê-los, acreditando que os tenha, e o atendente do SAC argumenta sobre tais direitos sem o domínio da matéria. Em suma, discute-se o que não é conhecido, ou seja, em determinadas situações, nem o *shopper* sabe efetivamente quais são seus direitos e deveres, o que provoca atritos na relação que poderiam ser evitados, bem como o atendente do SAC desconhece determinados regulamentos e normas que regulam as relações de consumo dos *shoppers*.

- levantamento de dados junto à área de SAC

Passamos, a seguir, à análise da estatística do serviço de atendimento ao cliente, com os dados levantados no período compreendido entre dezembro de 2002 a maio de 2003.

Mediante uma customização de informações, geradas pelo banco de dados, *Data Base – DB 2000*, levantamos os mais relevantes dados a respeito do relacionamento e prestação de serviços do SAC SC para com o seu *shopper*.

As insatisfações apresentadas pelos *shoppers* via SAC foram classificadas de acordo com a sua natureza – atendimento, devolução de mercadorias, informações contraditórias e equivocadas, preços e pagamentos, qualidade dos serviços, acesso ao local, segurança.

Na análise dos dados que registram as insatisfações dos *shoppers*, foi verificado como a empresa atuou no sentido de dar solução e respostas aos questionamentos apresentados. O presente instrumento, em si, constitui-se em um quadro temporal do que levou o *shopper* a procurar o SAC.

As ações que se seguem, a partir da interpretação da estatística de atendimento ao *shopper*, sugerem um vínculo com o vértice da ética de responsabilidade, no ponto em que as informações disponibilizadas auxiliam a empresa a minimizar os possíveis atritos e insatisfações na relação com o seu *shopper*. Quando confrontamos a estatística analisada com a perspectiva da ética de humanidade, podemos também inferir que tais dados podem auxiliar a empresa na construção de valores que atuem positivamente nas relações da empresa com o seu *shopper*.

Tabela 2
Estatística de atendimento ao cliente do SAC SC (2002/2003)

(Continua)

OCORRÊNCIAS NO SAC	DEZEMBRO	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO	ACUMULADO
1-Consultas totais ao SAC	635	322	215	370	309	413	2264
Consultas via telefone	18%	21%	15%	19%	21%	23%	20%
Consultas via e-mail	12%	11%	19%	9%	13%	17%	14%
Consultas presenciais	70%	68%	66%	72%	66%	60%	67%
Consultas masculinas	44	43	44	41	45	41	43%
Consultas femininas	66	67	66	69	65	69	67%
2-Intenção de uso do SAC	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Fazer reclamações	52%	51%	46%	48%	48%	52%	50%
Tirar dúvidas	23%	25%	24%	22%	27%	25%	24%
Resolver problemas s/ compras e serviços	8%	9%	10%	11%	13%	12%	11%
Comprar	10%	8%	13%	13%	10%	8%	10%
Informar-se sobre direitos do consumidor	7%	7%	7%	6%	2%	3%	5%
3-Tipos de ocorrências (%)	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100.00%
Acesso ao <i>shopping</i>	3%	2%	2%	2%	2%	3%	2.33%
Achados e perdidos	4%	3%	3%	1%	2%	1%	2.33%
Ar condicionado	3%	2%	1%	1%	0%	2%	1.50%
Atendimento	12%	13%	12%	11%	13%	13%	12.33%
Auditoria	3%	1%	1%	1%	0%	3%	1.50%
Banheiros	6%	5%	6%	6%	6%	5%	5.67%
Call center	2%	2%	2%	3%	2%	3%	2.33%
Cartão SC Visa	1%	1%	1%	0%	1%	1%	0.83%
Clientes	3%	3%	2%	3%	3%	2%	2.67%
Comitê	0%	0%	1%	0%	1%	1%	0.50%
Detetização	1%	1%	1%	0%	1%	1%	0.83%
Musica	1%	1%	1%	1%	1%	0%	0.83%
Elétrica	2%	0%	1%	1%	1%	0%	0.83%
Elevador	1%	2%	1%	2%	1%	1%	1.33%
Escada rolante	1%	2%	2%	2%	1%	1%	1.50%
Estacionamento	6%	8%	6%	6%	8%	7%	6.83%
Eventos	0%	0%	1%	1%	0%	0%	0.33%
Fraldário	0%	1%	0%	0%	0%	0%	0.17%
Hidráulica	0%	1%	0%	1%	0%	1%	0.50%
Horário de funcionamento	1%	2%	0%	0%	2%	2%	1.17%
SC	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1.00%
Manutenção predial	0%	1%	0%	1%	0%	0%	0.33%
Mix de lojas	0%	0%	1%	0%	0%	0%	0.17%
Nota fiscal	5%	5%	8%	6%	5%	4%	5.50%
Pagamento	3%	3%	4%	4%	4%	4%	3.67%
Portaria	2%	3%	2%	3%	2%	3%	2.50%
Praça de Alimentação/Restaurantes	5%	6%	6%	5%	6%	5%	5.50%
Preço	8%	7%	9%	9%	10%	10%	8.83%
Promoções	6%	5%	6%	4%	4%	5%	5.00%
Recusa de venda	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1.00%
Refeitório	0%	0%	1%	0%	0%	0%	0.17%
Restrições	3%	2%	2%	2%	3%	2%	2.33%
Segurança	8%	10%	7%	10%	11%	11%	9.50%
Sessões de cinema	1%	0%	2%	2%	1%	2%	1.33%

Tabela 2
Estatística de atendimento ao cliente do SAC SC (2002/2003)

(Conclusão)

OCORRÊNCIAS NO SAC	DEZEMBRO	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO	ACUMULADO
Som ambiente	1%	1%	0%	1%	0%	1%	0.67%
Terminal eletrônico	1%	0%	0%	1%	1%	0%	0.50%
Troca de mercadoria	5%	5%	6%	8%	6%	4%	5.67%
4- Total do Cadastro de Clientes	46,320	46,8750	47,8130	47,3440	48,386	48,676	2,356
5- Percentual de Acesso ao SAC (%)	1.37	0.69	0.45	0.78	0.64	0.85	0.80
6- Tráfego Mensal	202,100	93,200	88,400	102,300	95,800	112,900	115,783

Fonte - Elaborada pelo autor da dissertação.

Tabela 3
Estatística de atendimento ao cliente do SAC SC (2003/2003) - (ordem decrescente)

Tipos de ocorrências no SAC –Maior Incidência		Acumulado
3-Tipos de Ocorrências (%)	100.00%	DEZ 02 – MAI 03
Atendimento	12.33%	12.33%
Segurança	9.50%	21.83%
Preço	8.83%	30.67%
Estacionamento	6.83%	37.50%
Banheiros	5.67%	43.17%
Troca de mercadoria	5.67%	48.83%
Nota Fiscal	5.50%	54.33%
Praça de alimentação/Restaurantes	5.50%	59.83%
Promoções	5.00%	64.83%
Pagamento	3.67%	68.50%
Clientes	2.67%	71.17%
Portaria	2.50%	73.67%
Acesso ao <i>shopping</i>	2.33%	76.00%
Achados e perdidos	2.33%	78.33%
<i>Call center</i>	2.33%	80.67%
Restrições	2.33%	83.00%
Ar condicionado	1.50%	84.50%
Auditoria	1.50%	86.00%
Escada rolante	1.50%	87.50%
Sessões de cinema	1.33%	88.83%
Elevador	1.33%	90.17%
Horário de funcionamento	1.17%	91.33%
SC	1.00%	92.33%
Recusa de venda	1.00%	93.33%
Cartão SC Visa	0.83%	94.17%
Detetização	0.83%	95.00%
Musica	0.83%	95.83%
Elétrica	0.83%	96.67%
Som ambiente	0.67%	97.33%
Comitê	0.50%	97.83%
Hidráulica	0.50%	98.33%
Terminal eletrônico	0.50%	98.83%
Eventos	0.33%	99.17%
Manutenção predial	0.33%	99.50%
Fraldário	0.17%	99.67%
Mix de lojas	0.17%	99.83%
Refeitório	0.17%	100.00%

Fonte - Elaborada pelo autor da dissertação.

Com base nas informações das estatísticas apresentadas acima, verificou-se um incremento no cadastro de clientes de 2.356 clientes entre os meses de dezembro de 2002 a maio de 2003. Do total de clientes cadastrados, 0,80% acessaram o serviço de atendimento a clientes.

O tráfego físico de *shoppers* é levantado via medição nos estacionamentos e nas entradas do *shopping*. Confirma-se uma atipicidade no tráfego e no acesso ao SAC nos meses de dezembro e maio, decorrente da sazonalidade provocada pelas festas natalinas e da comemoração do dia das mães, respectivamente.

O maior acesso ao SAC é do público feminino (67%) e a forma mais utilizada é via acesso físico. As duas maiores intenções de procurar o SAC estão em fazer reclamações (50%) e esclarecer dúvidas (24%).

Quase 70% das ocorrências estão concentradas nos 10 seguintes tópicos: atendimento, segurança, preço, estacionamento, banheiro, troca de mercadorias, nota fiscal, praça de alimentação e restaurante, promoções, pagamento.

Não resta dúvida de que as ocorrências relacionadas à segurança, estacionamento, banheiro, praça de alimentação e restaurante são de exclusiva responsabilidade da administração do *shopping*. Esta observação indica que 27,5 % de todas as reclamações feitas pelos *shopper* estão concentradas em quatro itens dos dez mais requisitados.

A estatística das ocorrências de atendimento ao *shopper* pelo SAC é um instrumento gerencial que pode e deve auxiliar a empresa no controle e acompanhamento de todas as demandas encaminhadas ao setor. Na medida em que os indicadores que apontam as reivindicações dos *shoppers* estejam sendo monitoradas, é possível que sejam desenvolvidas ações corretivas e preventivas, a fim de possibilitar uma melhor prestação de serviços.

A possibilidade do acesso a essas informações, por outro lado, não assegura ao administrador do *shopping* uma eficácia na solução dos problemas. A estatística se apresenta no conjunto de instrumentos gerenciais como um diagnóstico que demanda análise interpretativa e, posteriormente, ações coordenadas.

Não encontramos uma ligação direta com a ética de humanidade ao analisar a estatística, de acordo com o marco teórico de Lozano (1999). O instrumento oferece indicadores de quais são as características de acesso ao SAC pelo *shopper* do *shopping*, bem como apresenta um rol de demandas organizadas de forma crescente. Assim sendo, a vinculação da presente estatística com uma congruência na BE pode ser verificada, de forma indireta, via evolução dos indicadores de qualidade dos serviços prestados.

- Pesquisa no PROCON

Efetuamos consulta formal ao PROCON sobre possíveis denúncias de *shoppers* ao SC. Obtivemos resposta que nada constava nos arquivos daquela autarquia que pudesse desabonar a empresa pesquisada, configurando, por meio de um instrumento formal emitido por terceiros, um bom sinalizador das posturas empresariais frente às responsabilidades em relação aos seus *shoppers*. Diante da contradição, percebida nas respostas ao questionário Ethos 2003 de responsabilidade social e empresarial, entre a coordenadora de atendimento do SAC e a gerente de *marketing* do *shopping*, sobre a ocorrência de denúncias aos órgãos de defesa do consumidor, verificamos que as queixas solucionadas não figuram no cadastro de informações do PROCON. Desse modo, foi impossível checar qual informação é verdadeira.

- Simulações

Foram realizados duas consultas ao SAC para verificar o serviço, uma por *e-mail* e outra pelo telefone 0800. Simulou-se uma queixa (embora real) relativa à cobrança do estacionamento, implementada recentemente. Via *e-mail*, não foi recebido nenhum retorno. Quanto ao telefonema, o atendimento se deu prontamente e a queixa foi ouvida pela atendente. Um mês depois, tentou-se fazer uma nova queixa pelo telefone 0800, mas uma gravação da operadora informou que "o número discado não corresponde a um número de serviço ativo". Ligando para o Auxílio à Lista 102, solicitamos o telefone do Serviço de Atendimento ao Cliente do Shopping. O telefone informado foi o geral. Por meio desse número, a telefonista encaminhou a ligação para o SAC, quando foi feita a reclamação (também real) de uso de fumo de cigarro na área de alimentação do Shopping, onde existem placas indicando a proibição. Entretanto, a atendente respondeu que a pessoa responsável por registrar a queixa não estava no momento. Ela solicitou o telefone de contato e prometeu retornar a ligação em *cinco minutos*. O número do telefone de contato fornecido foi o de um telefone celular. Não houve retorno do SAC.

4.4 Integração dos três pilares

- Entrevistas

Entrevistamos a coordenadora do SAC e a gerente de *marketing* do *shopping*. As

entrevistas foram elaboradas por meio de um roteiro de perguntas que procuravam remeter o entrevistado à qualidade dos serviços prestados e como ele interpretava, sob a ótica do *shopper*, os serviços oferecidos pelo SAC.

Quanto às entrevistas, destacamos os seguintes pontos:

1. ambos os entrevistados procuraram demonstrar que existe uma preocupação no aprimoramento dos serviços prestados aos *shoppers* que recorrem ao SAC;
2. a coordenadora do SAC mostrou-se mais detalhista ao avaliar os recursos, a qualidade e a dinâmica gerencial de atendimento ao *shopper*. Apontou limitações inerentes à sua área que dificultam um melhor atendimento ao *shopper*, relacionado à impossibilidade de interferência na operação dos lojistas.

"Minha avaliação situa-se em torno de 7, o que significa que estaria na média para bom. O grande problema que dificulta uma dinâmica melhor no atendimento do cliente está relacionada à dificuldade de o SAC poder interferir na operação dos lojistas. Como somos intermediários em muitos casos nas queixas dos clientes, sabemos que nossa condição de resolver determinados problemas é limitada. Posso dar como exemplo desse fato, um lojista no segmento de lavanderia. O SAC recebia muitas reclamações em relação aos serviços prestados por esse lojista. Roupas danificadas, peças desaparecidas e mau atendimento, eram as queixas mais frequentes. Entretanto, como o lojista – apesar de pagar suas contas em dia – desejava rescindir o contrato com o shopping em melhores termos financeiros, a forma encontrada pelo lojista foi deixar que sua operação se deteriorasse para que a administração do *shopping* o isentasse das multas pela rescisão antecipada do contrato. Nesse exemplo, quem saía perdendo era o cliente e o *shopping* pela imagem negativa do cliente. Quando a reivindicação do cliente é diretamente ligada a serviços prestados pelo próprio *shopping* (estacionamento, elevadores, SC, ar-condicionado, banheiros etc.) nossa resposta para o cliente aumenta" (Coordenadora do SAC).

3. a gerente de *marketing* apontou os serviços prestados pelo SAC como de ponta, conforme destaque abaixo. Entretanto, quando argüida sobre a avaliação do *shopper*, a resposta, apesar de não ser contraditória, sugere que o *shopper* não atribuiria aos serviços do SAC uma graduação de excelência.

"Considero que hoje estamos na ponta do mercado em relação a atendimento e compreensão das necessidades de nossos clientes. Quando estamos recebendo uma reclamação de um cliente que não foi bem atendido, por um de nossos lojistas, temos limitações estatutárias que nos impedem de irmos além no propósito de satisfazer o cliente." [...] "Os números têm mostrado que o grau de satisfação é bom. Eventualmente, quando mudamos políticas internas, como por exemplo, cobrança de estacionamento, as reclamações aumentam e refletem nas estatísticas. Por isso é que julgamos importante analisar o nosso desempenho avaliado por tipo de ocorrência. O impacto nos números referente a reclamações analisado friamente não reflete necessariamente melhora ou piora no nosso padrão de serviços prestados." (Gerente de *marketing*).

4. solicitadas a avaliar como é o processo de treinamento do pessoal do SAC e de que formas são abordadas no treinamento os tópicos relacionados à ética e respeito ao *shopper*, não conseguimos verificar uma consistência sobre o assunto nas respostas dos gestores. A única menção à ética foi feita de forma vaga e imprecisa pela gerente de *marketing*:

"Com relação à ética e respeito ao cliente, os materiais de treinamento são bem explicativos a respeito destes temas" (Gerente de *marketing*).

5. questionados a classificar, em termos percentuais, os macro objetivos da organização no tocante ao relacionamento com o *shopper*, os entrevistados, ao distribuírem a totalidade percentual, informaram um valor relativamente baixo para o objetivo de interação entre o colaborador e o *shopper*. Os maiores objetivos empresariais foram direcionados para a otimização de resultados e a imagem da empresa.

Ao analisar como foram respondidas as questões relacionadas aos propósitos e trabalhos desenvolvidos pelo SAC do *shopping*, constatamos, novamente, a possibilidade destacada por Moura, Ferreira e Paine (1998, p 86), de que os questionários podem ser afetados pela deseabilidade social, isto é, "a possibilidade das pessoas darem respostas que não correspondam efetivamente à sua opinião, e sim respostas que estão de acordo com as convenções e normas sociais".

Observamos em nossas visitas ao SAC uma discrepância entre os propósitos empresariais sobre o perfil do atendente do SAC e os profissionais selecionados para a função. Todos são estagiários, com contratos temporários o que, via de regra, diminui a perspectiva de ser uma função encarada como de grande responsabilidade e importância pelos gestores da organização.

Salientamos que a observação do parágrafo anterior não constitui uma verdade absoluta. Ou seja, escalar estagiários para o atendimento aos *shoppers* do *shopping* não significa, necessariamente, um descompromisso ou uma menor importância da empresa para com a área de atendimento ao *shopper*.

Por outro lado, podemos apontar que esses atendentes jovens, que buscam no estágio sua primeira inserção ao mercado de trabalho, sem, contudo, terem um vínculo empregatício, trazem consigo as limitações naturais no campo da experiência e do conhecimento de suas atribuições.

Quanto à possibilidade de congruência proveniente da análise das entrevistas feita com os gestores e de nossa observação, à luz do modelo de Lozano (1999), entendemos que o *shopper* é visto, pelos gestores entrevistados, como um constituinte que interfere de forma direta nos objetivos empresariais e, assim sendo, merecem atenção e empenho no sentido de uma oferta melhor na prestação dos serviços.

Nossa observação é de que a empresa, o seu ambiente interno e seus empregados têm uma orientação e uma postura profissional voltadas para o mercado varejista de prestação de serviços aos *shoppers* finais. Dessa forma, naturalmente foram incorporadas muitas das técnicas de relacionamento e *marketing* para construir o processo de interação com seus *shoppers*, fazendo delas seus fundamentos e sua base teórica.

Não percebemos, na análise das entrevistas, o foco para a formação de líderes de um processo de aprendizagem organizacional, conforme aborda Lozano (1999), como um dos sinais indicativos para a construção de uma cultura organizacional, que possa constituir na expressão do caráter e da aprendizagem um caminho para a congruência da BE.

Verificamos a possibilidade da existência de uma cultura fragmentada, entre as áreas da empresa e mesmo entre os níveis hierárquicos, sem, contudo, ter o aprofundamento de pesquisa necessário para dar ênfase a esse aspecto. Entretanto, cabe ressaltar que a existência de diversos grupos internos dentro da empresa, com perceptivas culturais dissociadas, naturalmente, caminhando em sentido oposto a uma, é fator de distanciamento da empresa, com vistas a incorporar uma ética geradora de moral convencional em sinergia com o modelo da BE, proposto por Lozano (1999).

- Análise da congruência

Observamos em nossas visitas ao SAC uma discrepância entre os propósitos empresariais sobre o perfil do atendente do SAC e os profissionais selecionados para a função. Todos são estagiários, com contratos temporários o que, via de regra, diminui a perspectiva prática de ser essa função tratada, pela empresa, como sendo de grande responsabilidade e importância. Trataremos com maiores detalhes desse assunto na análise do vértice da ética geradora de moral convencional.

O manual descreve no tópico (e), "perfil do atendente do SAC", as habilidades, valores e conhecimentos necessários ao exercício da função. Considera que o atendente

deve ser uma pessoa com capacidade de se identificar com os clientes, entender suas necessidades e tentar solucionar seus anseios, [bem como,] a função é, portanto, de

grande responsabilidade e importância, pois o objetivo de cada atendimento é a satisfação do cliente e a melhora dos serviços prestados. (Manual do Atendente do SAC).

Procuramos neste tópico analisar os dados por meio do vértice conceitual da ética geradora de moral convencional. Objetivamos identificar, nas entrevistas com os gestores, a relevância e atenção que a empresa dá ao seu *stakeholder shopper*.

O foco de nossa análise caminhou pela possibilidade de identificar, na empresa, o desenvolvimento de uma cultura organizacional que possa constituir na expressão do caráter e da vitalidade humana, bem como o desenvolvimento de hábitos e motivações, que possam servir como um vetor em seus objetivos e nas suas atividades, via compreensão da excelência.

Procuramos também reconhecer, na possibilidade da existência de uma autonomia e integração dos empregados, a motivação para o desenvolvimento de uma cultura na empresa que esteja em sintonia com uma ética geradora de moral convencional, em que esteja presente a influência da organização na qualidade do sujeito, incorporando a dimensão da cultura na BE, em conformidade com o marco conceitual de Lozano (1999).

5 CONCLUSÃO

Este trabalho teve por objetivo entender como se processa a relação de uma empresa varejista de prestação de serviços em administração de *shopping centers* com os seus *shoppers*. O modelo de análise foi o marco ético referencial da BE, proposto por Lozano (1999).

Avaliamos a ética da responsabilidade da empresa em relação ao *stakeholder shopper*, investigamos a ética afirmativa de valores de humanidade nos documentos formais da organização e verificamos os dispositivos presentes na estrutura e na cultura organizacional de atendimento ao *shopper*. A partir do levantamento desses dados, conferimos se os valores afirmados pela organização são praticados na relação com os *shoppers* insatisfeitos (aqueles que recorreram à organização via SAC, *e-mails*, correspondências, *call-center*), conforme a política de responsabilidade da empresa perante seus *shoppers*.

Procurou-se pesquisar quais seriam os valores que norteiam as ações de relacionamento com o *shopper* e se tais valores apresentavam uma congruência com o modelo da BE. O SAC foi a área da empresa que nos permitiu levantar o maior número de dados que pudesse subsidiar as questões da presente pesquisa.

A interpretação dos valores empresariais, com base no marco da BE, trouxe para esta pesquisa vantagens analíticas e conceituais se comparadas a outras tradicionais formas de abordagens do tema da ética nas organizações. Em primeiro lugar, porque os fundamentos do marco teórico da BE podem ser confrontados, a partir do levantamento de dados existentes na empresa e, daí, analisados à luz de um molde que minimiza a abstração. Em segundo lugar, porque apresenta ao pesquisador a oportunidade de formular as questões investigativas por meio de um método, permeado pelo conteúdo teórico e eficaz no reconhecimento da BE nas organizações pesquisadas. Em terceiro lugar, por oferecer uma nova perspectiva do desenvolvimento de estudos relacionados à ética e ao *marketing* nas organizações.

O levantamento dos dados foi desenvolvido, observando-se a metodologia recomendada para um trabalho de pesquisa relacionado a um estudo de caso. Foram pesquisados os instrumentos formais da empresa que estabeleciam uma relação com o *shopper*. Os gestores da empresa, que têm a responsabilidade de lidar com as demandas dos

shoppers, foram entrevistados e, também, aplicado o questionário 2003 Ethos de responsabilidade social e empresarial.

A partir da análise dos dados, chegou-se à conclusão de que as políticas e as ações de relacionamento da empresa com os *shoppers*, que recorreram ao SAC, estão revestidas da preocupação do grupo em manter e, na medida do possível, melhorar a imagem da instituição junto a esse público, o que, de alguma forma, denota uma preocupação estratégica da empresa com a sua reputação.

A partir da premissa, evidenciada por Lozano (1999), de que o conhecimento analítico dos *stakeholders* é um caminho para a construção de uma ética nas organizações, verificamos que a empresa caminha no sentido da busca desse conhecimento, na medida em que reconhece nas práticas de atendimento ao *shopper* um meio privilegiado de coleta de informações. Entretanto, retomamos a abordagem de Donaldson e Preston (1995), para apontar algumas importantes limitações, dentro da área pesquisada e, por que não dizer, dentro da própria empresa, pelo fato de considerar os seus *shoppers* não por seus valores intrínsecos e sim, a partir da significância que esse agente tem como veículo para atender aos interesses de outros agentes, em especial dos acionistas.

Quanto aos valores afirmados nos documentos formais da organização, verificamos que, conforme o modelo teórico de Lozano (1999), os processos de auto-regulação com os quais a organização elabora e constrói reflexivamente seus valores, suas finalidades e seus critérios de atuação revestem-se muito mais de uma *moral convencional*, como a reunião de valores comumente admitidos e com a predominância de aspectos normativos, sem que essa afirmação possa se caracterizar em uma instância, denominada pelo autor de *pós-convencional*, o que não foi identificado como um atributo predominante, quando da análise dos instrumentos formais da empresa.

Percebemos um propósito de estimular o aprimoramento das práticas administrativas que resultem em melhorar a relação entre a empresa e seus *shoppers* que demandaram atendimento, com maior visibilidade para os canais de comunicação disponibilizados para o *shopper* e a busca por melhores padrões operacionais nos serviços prestados.

Entretanto, não constatamos, na extensão da pesquisa, o foco estratégico da empresa em se posicionar como uma promotora de processos que ensejem o aprimoramento da cultura empresarial no contexto da BE, principalmente nos termos em que Gagliardi (1986)

pontuou a criação de uma cultura como um processo dinâmico de aprendizagem. Provavelmente, esse deva ser o elo mais fraco que identificamos em nossa pesquisa, para que a empresa encontre as diretrizes e ações necessárias em direção a uma integração das dimensões da BE.

Observamos, nas políticas de gerenciamento do SAC, uma excessiva preocupação com os custos operacionais, que se reflete na contratação de estagiários para exercerem as atividades de relacionamento com o *shopper* e no cancelamento do serviço de atendimento pelo telefone 0800. O atendente, principal elo entre a empresa e o *shopper*, apesar de receber treinamento introdutório e periódico, dificilmente incorpora um elevado grau de comprometimento com objetivos estratégicos da área, quando contratado como estagiário. O desejável seria que a empresa estudasse a viabilidade de alocar funcionários devidamente treinados e envolvidos com os planos empresariais e visão de médio e longo prazos.

O foco mais evidente na área do SAC dirige-se para a preservação da imagem institucional da empresa junto aos seus *shoppers*, o que ratifica nossa observação quanto aos apelos mercadológicos que dão o tom às ações da empresa, mais diretamente o SAC, quando se relaciona com o seu *shopper*.

A partir da análise dos dados, chegou-se à conclusão de que as políticas e as ações de relacionamento da empresa com os *shoppers* que recorreram ao SAC estão revestidas da preocupação do grupo em manter e, na medida do possível, melhorar a imagem da instituição junto a esse público, o que, de alguma forma, denota uma preocupação da empresa com sua responsabilidade, especialmente de caráter instrumental, presente nas normas e delimitações formais e também associada aos seus objetivos de *marketing* de relacionamento.

Percebeu-se a necessidade de estimular o aprimoramento das práticas administrativas que resultem em melhorar a relação entre a empresa e seus *shoppers* que demandaram atendimento, por meio de uma política estruturada de seleção e treinamento para todos os funcionários que interagem com o *shopper*, em especial os profissionais do SAC.

Quanto à interpretação dos valores empresariais, com base no marco da responsabilidade, verificamos que a utilização do questionário Ethos de responsabilidade social e empresarial tem a limitação natural de um instrumento qualitativo de pesquisa, principalmente pelo caráter genérico das respostas – que atenda o maior número de empresas participantes do projeto – e pela possibilidade de um viés das respostas que seja do interesse dos entrevistados.

Quanto à interpretação dos valores empresariais, com base no marco de humanidade, podemos concluir pela existência de uma pontual fragilidade da empresa na relação com o seu *stakeholder shopper*. A inexistência de uma missão empresarial, a omissão do *shopper* nos princípios empresariais – entendido pela organização como o seu atual código de ética -, bem como é tratado o *shopper* no Manual de Atendimento ao Cliente, o que sugere ser, na visão da empresa, o *shopper* um meio para a obtenção do sucesso empresarial e não um fim em si mesmo, levam a tipificar a mencionada fragilidade.

Quanto à interpretação dos valores empresariais, com base no marco da ética geradora de moral convencional, verificamos que a empresa dispõe de recursos adequados para mapear as demandas geradas pelos *shoppers* junto ao SAC. O banco de dados é bem estruturado, o que permite o levantamento de informações estatísticas que possam dar subsídio ao processo da tomada de decisões. Entretanto, o problema verificado, que também fragiliza a relação da empresa com o seu *stakeholder shopper*, concentra-se na qualidade e, por que não dizer, no grau de comprometimento dos atendentes do SAC. Nas simulações por nós efetuadas, junto ao SAC, verificamos um descompasso entre a proposta de atendimento ao *shopper*, formalizada nos instrumentos e manuais divulgados pela empresa e o processo efetivo do atendimento. O pesquisador que compara os objetivos e a prática sente-se frustrado em suas expectativas, no que diz respeito à qualidade do atendimento do SAC. A possibilidade de o *shopper* ter a mesma impressão é significativa e deve ser objeto de atenção da empresa.

Outros aspectos que denotam a fragilidade da empresa quanto aos valores empresariais, com base na ética geradora de moral convencional, conforme explicitados na análise das entrevistas, aponta para a inexistência de uma forte política interna com foco para a formação de líderes de um processo de aprendizagem organizacional e a presença de diversos grupos internos, dentro da empresa, com perceptivas culturais dissociadas e, naturalmente, caminhando em sentido oposto a uma, sendo fator de distanciamento da empresa, com vistas a incorporar uma ética geradora de moral convencional em sinergia com o modelo da BE, proposto por Lozano (1999).

Representamos na figura 13 o que poderia sintetizar e, ao mesmo tempo, ser estabelecido como a proposta estratégica da empresa, em caminhar no sentido de uma amplitude e maior congruência, com vistas a um posicionamento de BE.

Os vértices das éticas 1-2-3 verificadas na empresa e os vértices do modelo de BE

proposto por Lozano (1999).

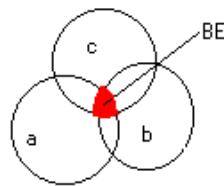


Figura 13 - Integração do marco ético referencial da BE (a, b, c), segundo modelo proposto por Lozano (1999)

Fonte - PENA, 2002, anotações de aula.

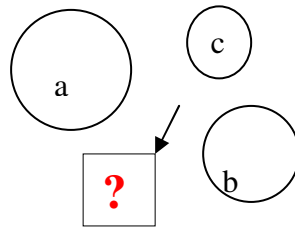


Figura 14 - Integração do marco ético referencial da BE (a, b, c), segundo modelo proposto por Lozano (1999), na empresa pesquisada.

Fonte - PENA, 2002, anotações de aula, adaptada pelo autor da dissertação.

Pela figura 14, podemos fazer as seguintes observações:

1. os fundamentos da ética de responsabilidade presentes na empresa, em relação ao seu *stakeholder shopper*, apresentaram um razoável grau de simetria se comparado ao molde conceitual apresentado por Lozano (1999) e discutido ao longo de nossa abordagem investigativa;
2. os fundamentos da ética de humanidade presentes na empresa, em relação ao seu *stakeholder shopper*, apresentaram um baixo grau de simetria, quando confrontados ao molde conceitual proposto por Lozano (1999), motivados principalmente pela prevalência dos aspectos moralistas, normativos e de auto-regulação dos valores empresariais em contraste com um posicionamento reflexivo- normativo, arejado, propenso a disseminar a evolução da ética humanista na empresa, sem correr o risco de tornar-se um discurso efêmero da prática organizativa;

3. os fundamentos da ética geradora de moral convencional, presentes na empresa, em relação ao seu *stakeholder shopper*, não apresentaram simetria em relação ao molde conceitual apresentado por Lozano (1999), dada a pouca evidência, percebida em nossa investigação, de desenvolvimento de uma cultura como um processo dinâmico de aprendizagem;
4. como resultante, em nossa avaliação inexistente, de forma pontual e consolidada, integração entre os três vértices de constituição de um processo de BE na empresa pesquisada. Há apenas uma preocupação estratégica, pouco eficiente, contida na ética da responsabilidade, com caráter instrumental, de respeito à legislação, que caminha em consonância com os avanços dos direitos dos *shoppers* e de não ser vítima de problemas jurídicos e de imagem. A perspectiva do atendimento ao *shopper* demonstra um caráter instrumental, que denota a preocupação com as conseqüências jurídicas e relacionadas à imagem da empresa, o que, em última análise, é apenas o início da construção de um dos vértices da BE, presente como elemento de uma ética da responsabilidade.

Destacamos a confirmação, na presente pesquisa, da hipótese levantada no item 3.7. Isto é, na área investigada, na empresa XY, não se verificou congruência entre os vértices da BE.

Como limitação a ser ponderada na presente pesquisa, destacamos que o fato de a empresa não lidar diretamente com o *shopper*, mas com o lojista, caracteriza uma barreira natural na relação empresa-*shopper*. Dessa forma, a presença de um serviço eficaz de atendimento ao *shopper* torna-se um desafio a ser atingido pela empresa, com vistas a atender as expectativas desse *stakeholder*, o que por si justifica a presença de uma SAC.

A discrepância entre as respostas da coordenadora e do gerente de *marketing* sugere que as pesquisas usando o instrumento do ETHOS devem contemplar sempre diferentes graus de hierarquia. Considerando que o instrumento verifica o nível de responsabilidade em relação ao *shopper*, os dados da pesquisa indicam que as pessoas que respondem por ele devem ser escolhidas com rigor metodológico. Recomendamos que sempre sejam submetidos ao questionário outros empregados além do gerente da área. A pesquisa nos permite levantar a hipótese de que, quanto maior o nível hierárquico do respondente, maior a tendência de que o viés, apontado por Moura, Ferreira e Paine (1998) da desejabilidade social ocorra. Observamos também a característica verificada nas entrevistas, de que o gestor cujo

cargo é mais relevante na estrutura organizacional tende a ser mais otimista.

Entre as principais recomendações, destacamos a de formulação de uma política de admissão e treinamento dos profissionais da área do SAC com vistas ao cumprimento dos objetivos empresariais, principalmente aqueles objetivos 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 também, 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 ética nos negócios. Recomendamos, também, 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.

Finalmente, embora tenha as limitações próprias das pesquisas que empregam o estudo de caso como metodologia, conforme apontado acima, este trabalho permite reunir algumas conclusões que se aplicam, principalmente, às empresas brasileiras varejistas do setor de prestação de serviços em administração de *shopping centers*, na medida em que apresenta uma alternativa concreta de avaliação do posicionamento da *Business Ethics* presente na empresa em relação a um importante *stakeholder* – o *shopper*.

A contribuição da presente pesquisa, na tentativa de operacionalizar uma avaliação da ética em uma empresa, de acordo com o modelo de Lozano (1999), apresenta também a perspectiva do desenvolvimento de outras pesquisas semelhantes, que se valeriam da mesma metodologia aqui apresentada para avaliar outros *stakeholders*, como exemplo, os fornecedores, os colaboradores e a comunidade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ADLER, P.A. e ADLER, P. Observational techniques. In: Denzin, N.K & Lincoln, Y.S. (Orgs.) *Handbook of qualitative research*. Thousands Oak: Sage, 1994.
- AKTOUF, O. O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: CHANLAT, Jean François (Coord.). *O indivíduo na organização*. v. 2. São Paulo : Atlas, 1993.
- ALVES-MAZZOTTI, A.J e GEWANDSNAJDER, F.O. *Método científico nas ciências naturais e sociais*. Pesquisa quantitativa e qualitativa. São Paulo: Pioneira, 1998. 203 p.
- ARRUDA, M.C.C. e NAVRAN, F.J. Indicadores de clima ético nas empresas. *Revista de Administração de Empresas da FGV*. Ed. julho/set. 2000.
- ASHLEY, P. A. Coordenação. *Ética e responsabilidade social nos negócios*. São Paulo: Saraiva, 2002. 205 p.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1979. 229 p.
- BAUDRILLARD, J. *Sociedade de consumo*. Elfos, Lisboa, ed. 70, 1995, 340p.
- BECFER, F. *A epistemologia do professor: o cotidiano da escola*. 7. ed. Petrópolis: Vozes, 1999. 344 p.
- BEYER, J. Ideologies, values, and decisions making in organizations. In: NYSTROM, P. & STARBUCK, W. *Handbook of organizational design*. New York: Oxford University Press, 1984.
- BEYER, J. e TRICE, H. How in organization's rite reveal its culture. *Organizational Dynamics*, 1986.
- BOUCIER, C. Une definition de la culture d'entreprise. *Travaux et recherches*. Grenoble: E.S.C.3, 1988.
- BROOKS, L.J. Corporate codes of ethics. *Journal Business Ethics*, v. 8, n. 1, p. 31-8, 1989a.
- _____. Corporate codes of ethics. *Journal Business Ethics*, v. 8, n. 2-3, p. 117-129, 1989b.
- CAMPOS, T.L.C. Administração de stakeholders: uma questão de ética ou estratégia. IN: ANPAD, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro, 2002.
- CARROL, A. B. *Business and society. Ethics and stakeholder management*. Cincinnati: South-Western Publishing, 1989.
- _____. *A three-dimensional conceptual model of corporate performance*. *Academy of Management Review*, v. 4, n. 4, p. 497-505, 1993.

CAVANAGH, G.E. e McGOVERN, A.F. *Ethical dilemmas in the modern corporation*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1988.

CHANDLER, A.D. The visible hand. *The managerial revolution in american business*, Cambridge: Harvard University Press, (ed. esp.: La mano visible. La revolución en la dirección de la empresa norteamericana, Ministerio de Trabajo y Seguridad social, Madrid, 1987.

CLARKSON, M. B. E. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporation. *The Academy of Management Review*, Jan, 1995.

_____. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, v. 20, n. 1, p. 92-117, Jan. 1995.

CRESSEY, D.R. e MOORE, C.A. Managerial values and corporate codes of ethics. *California Management Review*, v. 25, n. 4, p. 53-7, 1983.

DANNY, N. BELLERNGER e KORGAONKA K.P. Profiling the recreational Shopperr ,*Journal of Retailing*, v. 56, n. 3, 16 p., Fall 1980.

DARDEN, W.R. e ASHTON, D. Psychografic profiles of patronage preference groups. *Journal of Retailing*, v. 50, n. 4, 1974-75.

DE GEORGE, R.T. Will success spoil business ethics. In: FREEMAN R.E. (Ed.). *Business ethics*. The state of art. Oxford: Oxford University Press, 1991. p. 42-56.

DONALDSON, R.; PRESTON, L. The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications. *Academy of Management Review*, Missisipi State, v. 20, p. 65-91, Jan. 1995.

EPSTEIN. E.M. Dimensions of corporate power. *California Management Review*, v. 16, n. 2, p. 9-23, 1973.

FERNÁNDEZ, J.L. *Ética para empresarios e directivos*. Madrid: ESIC, 1994.

FRANKEL, M.S. Professional codes. Why, how and with what impact. *Journal of Business Ethics*, v. 8, n. 2-3, p. 109-15, 1990.

FREDERICK, W.C.; DAVIS, K; POST, J.E. *Business and society corporate strategy, public policy, ethics*. New York: MacGraw Hill, 1988.

_____. Moving to CSR4: what to pack for the trip. *Business and Society*, v. 37, n. 1, p. 40-59, Mar. 1998.

FREEMAN, R.E. *Strategic management*. A stakeholder approach. Boston: Pitman, 1984.

_____. Strategic management. A stakeholder theory of modern corporation. In: HARTMAN, Laura P. *Perspectives in business ethics*. New York: MacGraw-Hill International Editions, 1998.

_____. Divergent stakeholder theory. *The Academy of Management Review*, Apr, 1999.

FREEMAN, R.E. e REED, D. Stakeholders and stakeholders. A new perspective on corporate governance. *California Management Review*, v. 25, n. 3, p. 88-106, 1983.

FREITAS, M.E. de. *Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos*. São Paulo: Makrom, McGraw-Hill, 1991.

FRIEDMAN, M. *The social responsibility of business is to increase its profits*. New York Times Magazine, Sept. 1970.

GAGLIARDI, P. Exploring the aesthetic side of organization life. In: CLEGG, S.R.; HARDY, C., NORD, W.R. *Handbook of organization studies*. London: Sage, 1986.

_____. The creation and change of organizational cultures. A conceptual framework. *Organization Studies*, v. 7, n. 2, p. 117-23, 1986.

GEERTZ, C. *A interpretação das culturas*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1978. 323 p.

GIBSON, K. The moral basis of stakeholder theory. *Journal of Business Ethics*, Dordrecht, Aug. 2000.

GOODPASTER, K. Business ethics and stakeholder analysis. *Business Ethics Quarterly*, v. 1, n. 1., p. 53-74, Jan. 1991.

GOODPASTER, K. e HOLLORAN, T. In defense of a paradox. *Business Ethics Quarterly*, v. 4, n. 4, p. 423-9, Oct. 1994.

HOFSTEDE, G. et al. Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, v. 35, n. 2, p/ 286, 1990.

IGA - Independent Groceries Association. < www.igainc.com/aboutIGA/international >

INDICADORES ETHOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL (2003). Versão 2003, Instituto Ethos de responsabilidade Social Empresarial: São Paulo, Jun. 2003. < www.ethos.org.br >

KANG, Young-Chul. *Before-profit CSR, stakeholder capitalism and just enterprise system*. PhD Thesis. University of Pittsburgh, 1995.

KANTER, Rosabeth Moss. From spare change to real change. *Harvard Business Review*, v. 77, n. 3, p. 122-32, May./June 1999.

KOHLBERG, L.; LEVINE, C. e HOWER, A. Moral stages. A current formulation and response to critics. New York: Karger, 1983.

LEVITT, T. *A imaginação de marketing*. São Paulo: Atlas, 1985. 189 p.

LIPOVETSKY, G. *Lê Crépuscule du duvoir*. L'éthique indolore dès nouveaux temps démocratiques Paris: Gallimard (ed. Esp.: El crepúsculo Del poder. La ética indolara de los nuevos tempos democráticos. Barcelona: Anagrama, 1996.

- LOZANO, J.M. *Ética y empresa*. Madrid: Editorial Trotta, 1999.
- MAKOWER, J. *Beyond the bottom line*. New York: Simon e Schuster: 1994.
- MINAYO, M.C. de S. *O desafio do conhecimento*. Pesquisa qualitativa em saúde. 7. ed. São Paulo: Hucitec, 2000. .269 p.
- MITROFF, I.I. *Stakeholders of the organizational mind*. San Francisco: Jossey-Bass, 1983.
- MOURA, M.L.S.; FERREIRA, M.C.; PAINE, P.A.. *Manual de elaboração de projetos de pesquisa*. Rio e Janeiro: EdUERJ, 1998. 132 p.
- PENA, R.P.M. Anotações de aula 2º semestre 2002.
- _____. Ética y estrategia en el marco teórico referencial de la bussiness ethics. ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO LATINO-AMERICANA DE ÉTICA, NEGÓCIOS E ECONOMIA - ALENE *Anais....* Cidade do México, 2002.
- RAIBORN, C.A. e PAYNE D. Corporate codes of conduct. A collective conscience and continuum. *Journal of Business Ethics*, v. 9, n. 11, p. 879-89, 1990.
- SAHLINS, M. *Cultura e razão prática*. Rio de Janeiro: Zahar, 1979.
- SCHEIN, E. H. Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review*, p. 3-16, Winter 1984.
- _____. *Organizational culture and leadership*. London: Jossey-Bass, 1985.
- _____. *Guia de sobrevivência da cultura corporative*. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001. 191 p.
- SIQUEIRA, Moema Miranda de. Cultura e organizações públicas. *Revista do Serviço Público*, Brasília, v. 120, n. 2, maio/ago, 1996.
- SMIRCICH, L. Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, v. 28, n. 3, 1983.
- SROUR, R. *Ética empresarial*. Rio de Janeiro: Campus, 2000. 286 p.
- STAKE, R.E. Case studies. In: Denzin, N.K. e Lincoln, Y.S. (Orgs.) *Handbook of qualitative research*. Thousands Oak: Satge, 1994.
- STEVENS, B. An analysis of corporate ethical code studies; where do we go from there. *Journal of Business Ethics*, v. 13, p. 63-9, 1994.
- TRIVIÑOS, A. N. S *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação; o positivismo, a fenomenologia, o marxismo* : São Paulo: Atlas ,1987. 175 p.

WANG, J.; DEWHIRST, H.D. Board of directors and stakeholders orientation. *Journal of Business Ethics*, v. 11, p. 115-23, 1992.

WEAVER, G.R. Corporate codes of ethics, purpose, process and contend issues. *Business and Society*, v. 21, n. 1, p. 44-58, 1983.

WEBER, Max. A ética protestante e o espírito do capitalismo. São Paulo: Pioneira, 1997. 223 p.

WHITE, B.J. e MONTGOMERY B.R. Corporate codes of conduct. *California Management Review*, v. 23, n. 2, p. 80-7, 1980.

WOOD, Donna J. Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*. v. 16, n. 4, p. 691-718, Oct. 1991.

ZADEK, Simon. Trading ethics: Auditing the market. *Journal of Economic Issues*, v. 28, n. 2, p. 631-45, June 1994.

_____. Human values come to market. *New Statesman*, v. 10, n. 444, p. 18-19, Mar. 1997.

_____. Balancing performance, ethics, and accountability. *Journal of Business Ethics*. v. 17, n. 13, p. 1.421-41, Oct. 1998.

ZADEK, Simon; HUMMELS, Harry. Making values work. *Journal of Business Ethics*, v. 17, p. 1.373-7, 1998.

ANEXO A

Relatório Gerencial

Prezados Senhores,
Administradores da X – Y
Gestores do Shopping SC

Preliminarmente, formalizamos o nosso agradecimento pela oportunidade de explorar a temática da ética nos negócios por meio das informações e visitas que fizemos em sua organização.

Como contrapartida previamente acertada, passamos abaixo a apresentar o presente relatório que, ao nosso ver, poderá oferecer subsídios, informações e recomendações que contribuam para o estreitamento e progresso nas relações com o seu consumidor.

O nosso trabalho de pesquisa procurou identificar, via consulta a vários instrumentos internos da empresa, bem como de entrevistas aos gestores e da aplicação do questionário 2003 Ethos de responsabilidade empresarial e social, como é visto o consumidor pela organização e como as ações de relacionamento com esse importante agente se estabelecem, a partir de reivindicações feitas junto ao SAC do SC. Procuramos lastrear nossa pesquisa, principalmente, por meio dos conceitos sobre a BE, apresentado pelo pesquisador espanhol Josep Maria Lozano.

No curso de nossa pesquisa, avaliamos os instrumentos existentes dentro da organização que poderiam oferecer subsídios para interpretar como a empresa interage com o consumidor quando este recorre à área de atendimento pertinente, sob o prisma de como são estabelecidas as conseqüências, riscos, afirmação de valores e construção de uma cultura interna voltada para o aprimoramento do caráter empresarial, por meio da compreensão da excelência em sentido amplo.

Principais documentos analisados:

1. princípios empresariais;
2. regimento interno;
3. manual de atendimento ao cliente pelo SAC;
4. estatística de atendimento ao cliente pelo SAC.

Procedimentos analisados :

1. aplicação do questionário 2003 Ethos de responsabilidade empresarial e

- social;
- 2. entrevistas com os gestores da área de marketing e do SAC SC;
- 3. consulta formal ao PROCON.

Com base em nosso trabalho de pesquisa, fazemos algumas observações:

1. Princípios, missão e código de ética empresarial

Recorremos aos princípios empresariais, divulgados – *web site* e interno - pela empresa X – Y, com a expectativa de que o documento pudesse informar os valores que norteiam a relação da empresa com o seu cliente consumidor. Verificamos que o documento não faz menção a esse agente, somente estabelecendo os princípios empresariais relacionados aos fornecedores, parceiros e colaboradores.

Por meio de entrevista à diretora de *marketing*, tivemos notícia de que a empresa estuda a formatação de um código de ética com vistas a compor o conjunto de documentos que irão credenciar a X – Y a um certificado de qualidade ISO.

Recomendamos que, na elaboração do código de ética, sejam contemplados todos os agentes que direta e indiretamente contribuem para os negócios empresariais, inclusive o cliente, e os influenciam.

Apontamos também que, na construção desse instrumento, o código de ética possa contemplar, em nível teórico, os níveis mais altos do bem e da moralidade e, em nível prático, níveis que reflitam a orientação de se alcançar a conduta moral. Sugerimos que V.Sas contemplem a seguinte estrutura, quando da elaboração do código de ética.

1. Itens gerais
2. Condutas relacionadas aos consumidores
 - 2.1 Identificação do consumidor
 - 2.2 Práticas proibidas de acordo com a legislação
 - 2.3 Práticas inaceitáveis pela organização
 - 2.4 Respostas às questões dos consumidores
 - 2.5 Promessas verbais
 - 2.6 Garantias e serviços pós-venda
 - 2.7 Literatura promocional e testemunhais na comunicação comercial
 - 2.8 Respeito à privacidade
 - 2.9 Respeito à inexperiência de consumo

3. Condutas relacionadas aos clientes e parceiros
4. Condutas entre empresas e companhias
5. Condutas relacionadas aos empregados
6. Condutas relacionadas ao governo e meio ambiente
7. Responsabilidades

2. Regimento Interno

Analisamos o regimento interno do SC e verificamos que o instrumento, em seus 94 artigos, estabelece como devem se estabelecer as relações entre o *shopping* e os locatários, também chamados de lojistas.

Sugerimos que, na próxima redação, o consumidor seja caracterizado de forma a que não possam surgir dúvidas de quem é esse agente. No regimento interno, o consumidor é denominado cliente, fregueses e usuários.

Recomendamos que, quando se fizer necessária uma nova redação de um regimento interno – o custo da modificação e da sensibilização dos locatários é alto -, sejam contemplados parágrafos que esclareçam o entendimento de seu conteúdo pelas partes e por terceiros, tornando-se, além de um documento regulatório, um veículo delineador de conduta e comportamento, que também possa auxiliar a formação e a sedimentação dos princípios e valores empresariais.

3. Manual de atendimento ao cliente pelo SAC

O instrumento pareceu-nos ser uma coletânea de normas de serviços e procedimentos que foram sendo elaboradas no curso de determinado tempo. Dessa forma, sugerimos que seja instituída uma comissão de colaboradores – Comissão e Controle de Qualidade – CCQ –, formada por profissionais das áreas de *marketing*, O&M, controladoria, jurídica e operações para se proceder a adequações de forma e conteúdo ao manual supramencionado.

Recomendamos que a CCQ tenha atribuições e mandato definido pela direção e que seu foco esteja centrado na garantia e certificação da qualidade dos serviços prestados pelo *shopping* aos seus consumidores, agindo como fator sinérgico nas relações estabelecidas. É importante ressaltar que a proposta da criação de uma CCQ não seja motivo e justificativa para transferência de responsabilidades das áreas funcionais do *shopping* e, sim, vista como um órgão certificador interno de qualidade, nos moldes da *International Organization*

Standardization, (ISO 9001:2000).

4. Estatística de atendimento ao consumidor pelo SAC

Consideramos este relatório um bom painel sinalizador de como se processam as relações entre o SAC e o consumidor. Também, apontamos, ao analisar este instrumento, sua função de subsídio às decisões estratégicas, no universo que envolve o consumidor ao empreendimento. Recomendamos, assim, que dada a relevância deste relatório, o mesmo seja auditado periodicamente por empresa especializada e de reconhecida idoneidade, a fim de garantir a procedência e qualidade das informações usadas e disponibilizadas pela área de *marketing*.

5. Aplicação do questionário 2003 Ethos de responsabilidade empresarial e social

Recomendamos a participação da empresa, junto ao Instituto Ethos, nas respostas aos indicadores de responsabilidade empresarial e social. A possibilidade de uma aferição dos valores praticados pela empresa, no campo da responsabilidade empresarial e social, pode representar um processo de aceleração e consistência nas práticas de responsabilidade presentes na organização.

6. Consulta formal ao PROCON

Sugerimos que a empresa reconheça – como já o faz - nos órgãos de proteção e defesa do consumidor um aliado para o avanço da qualidade dos serviços prestados a esse constituinte. Um canal de comunicação aberto com essas entidades pode facilitar a solução de eventuais problemas futuros e, ao mesmo tempo, posicionar a empresa como uma entidade de ações proativas.

Não tivemos problemas, junto ao PROCON, para saber se havia reclamações de consumidores junto ao *shopping*. Consideramos uma boa prática operacional, junto a esse órgão, a obtenção de certidão negativa relacionada a denúncias e queixas de consumidores.

7. Política de seleção e treinamento de colaboradores do SAC

Temos consciência da necessidade do gerenciamento dos custos operacionais por parte da administração dos *shoppings*, até porque a maioria desses custos são repassados para os lojistas por meio das taxas de condomínio e fundos promocionais. Entretanto, recomendamos uma revisão nas políticas de seleção e treinamento dos profissionais

recrutados para essa área.

Os atendentes do SAC são, via de regra, estagiários, passíveis de questionamento sobre o nível de comprometimento com a empresa e iniciantes em suas atividades profissionais, o que potencializa os riscos no relacionamento e na prestação de serviços de atendimento ao consumidor. Sugerimos uma análise de custo *versus* benefício na substituição e ou adequação do perfil dos atendentes no SAC, refletindo na possibilidade de torná-los empregados efetivos da empresa. Na mesma linha de ação, enfatizamos o estudo de como está o processo de treinamento desses profissionais e recomendamos atenção aos programas e agenda existente para tal fim.

Mais uma vez, obrigado pela oportunidade do trabalho.

Atenciosamente

FICHA CATALOGRÁFICA
Elaborada pela Biblioteca da
Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

P667a Pires, Álvaro Marconi Ferreira
Análise do serviço de atendimento ao frequentador de uma organização varejista à luz do marco ético referencial de ética nos negócios proposto por Lozano / Álvaro Marconi Ferreira Pires - Belo Horizonte, 2003. 113 f.

Orientador: Prof. Dr. Dalton Jorge Teixeira
Co-orientador: Prof. Dr. Roberto Patrus Mundim Pena
Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Programa de Pós-Graduação em Administração.
Bibliografia.

1. Administração de empresas - Aspectos morais e éticos - Estudo de casos. 2. Consumidores. 3. Responsabilidade social da empresa. 4. Ética Comercial. I. Teixeira, Dalton Jorge. II. Pena, Roberto Patrus Mundim. III. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

CDU: 658

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)