

**UNIVERSIDADE REGIONAL DO NOROESTE DO ESTADO DO  
RIO GRANDE DO SUL  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTÁBEIS,  
ECONÔMICAS E DA COMUNICAÇÃO  
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**GABRIELLI KIRSCHNER**

**AS DIMENSÕES DO ENDOMARKETING NA VISÃO DE SEUS  
ATORES: O CASO DE UMA COOPERATIVA DE PRODUÇÃO DO  
NOROESTE GAÚCHO**

**IJUÍ (RS)**

**2018**

**GABRIELLI KIRSCHNER**

**AS DIMENSÕES DO ENDOMARKETING NA VISÃO DE SEUS  
ATORES: O CASO DE UMA COOPERATIVA DE PRODUÇÃO DO  
NOROESTE GAÚCHO**

Trabalho de conclusão do curso apresentado no DACEC - Curso de Ciências Contábeis da UNIJUÍ, como requisito parcial para a obtenção do título de bacharel em Ciências Contábeis.

**Prof<sup>ª</sup> Orientadora: MARIA MARGARETE BACCIN BRIZOLLA, Dra.**

**Ijuí (RS), Novembro, 2018**

## AGRADECIMENTOS

A minha maior gratidão dirijo primeiramente a Deus, que ao longo da minha vida sempre me guiou, me dando força e determinação nos momentos mais difíceis que enfrentei, me fazendo perceber a minha capacidade de lutar e ir mais além.

Agradeço a toda a minha família, que sempre me apoiou, incentivou e em nenhum momento mediu esforços para a realização desse grande sonho. Merecendo um reconhecimento especial a minha mãe Marinilza, pela paciência, dedicação e carinho para comigo, sem jamais cobrar qualquer retribuição, o seu apoio foi fundamental nessa caminhada. Esta conquista é tua!

Ao meu primeiro orientador, professor Martinho Luiz Kelm, que comprou a minha ideia e com suas ricas contribuições deu o pontapé inicial para a realização deste projeto. A professora Maria Margarete Baccin Brizzola, que deu sequência como minha orientadora, meu agradecimento não apenas por me auxiliar e compartilhar seus conhecimentos, mas também por todas as horas de conversa, as provocações e desafios lançados, que com muita presteza me norteou nesta etapa final.

Agradeço a empresa que abriu as portas e me deu a oportunidade de aplicar esta pesquisa, contribuindo de forma decisiva para a realização do estudo, em especial, aos gestores, que estiveram sempre dispostos a colaborar com a realização deste trabalho. Agradeço a todos os entrevistados da pesquisa, pois sem suas ricas contribuições e desprendimento de tempo, este trabalho não teria o mesmo resultado.

Por fim, agradeço a todos que estiveram ao meu lado nesta jornada, torcendo pelo meu sucesso. Aos que de forma direta ou indiretamente contribuíram para que eu chegasse até aqui. A todos o meu carinho e sincero agradecimento.

## RESUMO

O endomarketing é composto por ações de marketing voltadas ao interior das organizações, agindo como elemento de ligação entre o cliente, produto/serviço e o colaborador. O endomarketing ainda se caracteriza por buscar alinhar estrategicamente os objetivos e metas da organização com seus colaboradores. O objetivo da realização deste trabalho é analisar qual a percepção dos funcionários e clientes quanto a contribuição do endomarketing na competitividade de uma cooperativa. O presente trabalho é uma pesquisa aplicada, de cunho quantitativo e descritivo. Como procedimentos técnicos a pesquisa pode ser classificada como documental e estudo de caso. Para a realização do trabalho foi realizada a aplicação de uma entrevista semiestruturada com o gestor e a aplicação de questionários, primeiramente com funcionários internos da empresa e em seguida com clientes da mesma, utilizando-se das respostas dos questionários para realizar o tratamento analítico dos mesmos. Os resultados indicam que, de maneira geral as ações de endomarketing realizadas pela empresa são percebidas de forma diferente pelos clientes e funcionários, sendo que para os clientes internos as ações são percebidas com uma maior frequência do que para os clientes externos. Além disso, como resultado, foi percebido que o comportamento e postura do funcionário diante do cliente influencia na hora da compra, portanto o endomarketing pode ser utilizado como vantagem competitiva dentro das organizações.

**Palavras-chave:** Endomarketing. Colaborador. Cliente. Satisfação.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Forças que dirigem a concorrência na indústria.....	18
Figura 2: A hierarquia das necessidades humanas, segundo Maslow .....	28
Figura 3: Os três tipos de marketing.....	30
Figura 4: Mix de Marketing .....	31
Figura 5: Determinantes do valor entregue para o cliente.....	34
Figura 6: Inter-relações do Endomarketing .....	36
Figura 7: Fluxograma do design da pesquisa .....	46
Figura 8: Desenho da pesquisa .....	48

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>8</b>
1.1	DEFINIÇÃO DO TEMA EM ESTUDO .....	9
1.2	CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO.....	10
1.3	PROBLEMATIZAÇÃO DO TEMA.....	10
1.4	OBJETIVOS.....	12
<b>1.4.1</b>	<b>Objetivo geral.....</b>	<b>13</b>
<b>1.4.2</b>	<b>Objetivos específicos.....</b>	<b>13</b>
1.5	JUSTIFICATIVA .....	13
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>15</b>
2.1	COMPETITIVIDADE.....	15
2.2	ESTRATÉGIA COMPETITIVA .....	17
<b>2.2.1</b>	<b>As cinco forças competitivas de Porter.....</b>	<b>18</b>
2.3	VANTAGEM COMPETITIVA .....	22
<b>2.3.1</b>	<b>Teoria de posicionamento estratégico.....</b>	<b>23</b>
<b>2.3.2</b>	<b>Teoria dos recursos.....</b>	<b>24</b>
<b>2.3.3</b>	<b>Teorias baseadas nos processos de mercado .....</b>	<b>24</b>
<b>2.3.4</b>	<b>Teorias de competências dinâmicas .....</b>	<b>25</b>
2.4	GESTÃO DE PESSOAS .....	26
2.4.1	Teoria da motivação humana de acordo com o modelo de Maslow .....	27
2.5	MARKETING .....	29
<b>2.5.1</b>	<b>Os três tipos de Marketing.....</b>	<b>30</b>
<b>2.5.2</b>	<b>Os quatro Ps do Marketing .....</b>	<b>31</b>
2.6	COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR .....	33
2.7	ENDOMARKETING .....	35
<b>2.7.1</b>	<b>Programa de endomarketing.....</b>	<b>38</b>
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>42</b>
3.1	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA .....	42
<b>3.1.1</b>	<b>Pesquisa quanto à natureza .....</b>	<b>42</b>
<b>3.1.2</b>	<b>Pesquisa quanto aos objetivos .....</b>	<b>43</b>
<b>3.1.3</b>	<b>Pesquisa quanto aos procedimentos técnicos .....</b>	<b>43</b>
<b>3.1.4</b>	<b>Pesquisa quanto à abordagem .....</b>	<b>44</b>
3.2	UNIDADE DE ANÁLISE.....	44

3.3	COLETA DE DADOS .....	46
3.4	ANÁLISE DOS DADOS .....	48
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS .....</b>	<b>50</b>
4.1	ESTRUTURA E ESTRATÉGIAS DE ENDOMARKETING DA EMPRESA.....	50
4.2	DIMENSÕES QUE COMPÕE O ENDOMARKETING .....	53
<b>4.2.1</b>	<b>Percepção dos funcionários pesquisados .....</b>	<b>53</b>
<b>4.2.2</b>	<b>Percepção dos clientes pesquisados.....</b>	<b>59</b>
<b>4.2.3</b>	<b>Análise espelho das respostas .....</b>	<b>63</b>
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>67</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>69</b>
	<b>APÊNDICES .....</b>	<b>73</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Atualmente a sociedade vive em um novo contexto empresarial, onde as condições econômicas mudam, os concorrentes lançam novas investidas e os interesses e exigências dos consumidores evoluem. Em tais circunstâncias a adaptação e a busca por vantagem competitivas neste novo cenário mercadológico tornou-se algo indispensável, visto que de diferentes posições de mercado podem surgir diferentes estratégias (KOTLER; KELLER, 2012).

A organização não pode restringir seu olhar à construção de estratégias somente a partir de elementos externos. Um dos grandes potenciais competitivos que a cada dia ganha mais força vincula-se ao uso da força interna de trabalho como elemento estruturante destas estratégias. Neste cenário, o denominado marketing interno ou endomarketing vem se consolidando como elemento chave no sucesso empresarial.

De acordo com Daronco et al. (2011, p. 13), “Endomarketing é a aplicação e adaptação de técnicas e princípios de marketing que são voltadas para o interior das organizações”, a autora ainda complementa que a principal finalidade do endomarketing é de estabelecer relações de troca da empresa para com seus colaboradores que permitam estabelecer relações de trabalho duradouras e produtivas.

O endomarketing é uma abordagem que está sendo amplamente discutida nos dias de hoje, Grönroos (1993) afirma que atualmente o endomarketing é considerado um pré-requisito para um desempenho externo de estratégias de marketing bem sucedidas, por buscar alinhar estrategicamente os objetivos e metas da organização com seus colaboradores. Toda empresa tem um mercado interno de empregados, e, quando o público interno compra a ideia do produto, ele automaticamente já repassa ao seu público externo.

Sob esta ótica, o presente estudo tem como principal finalidade fundamentar teoricamente acerca do tema e apresentar de forma aplicada, através de um estudo de caso realizado em uma cooperativa do noroeste do Rio Grande do Sul como o endomarketing pode ser utilizado como uma ferramenta de vantagem competitiva duradoura dentro do atual contexto de constante instabilidade e competitividade o qual as organizações estão inseridas.

Este Trabalho de Conclusão de Curso está estruturado em quatro capítulos. Na fase inicial apresenta-se o corpo do trabalho, onde inicialmente traz a definição do tema de estudo e a uma breve caracterização da organização escolhida. A partir desta etapa foi definido então o problema abordado, os objetivos gerais e específicos a serem atingidos e a justificativa da realização deste estudo. Na sequência, tem-se o capítulo dois, onde está exposto o referencial



teórico, envolvendo a pesquisa em diversas fontes tais como livros, sites, artigos, teses, dissertações e demais trabalhos científicos que tratam sobre o tema objeto de estudo.

Posteriormente, na terceira seção, contempla os procedimentos metodológicos utilizados no desenvolvimento da pesquisa, classificando a pesquisa quanto a natureza, quanto a forma de abordagem do problema, aos objetivos, aos procedimentos e a abordagem do problema. Nesta mesma unidade também encontra-se especificado a unidade de análise do estudo e o plano de coleta de dados, bem como os instrumentos utilizados para a execução do mesmo.

No quarto capítulo evidencia-se os resultados da atividade prática do TCC, ou seja, os resultados obtidos através da aplicação dos questionários e as posteriores análises realizadas pela autora. E por fim, não menos importante, estão contempladas a conclusão do trabalho e as referências consultadas ao longo do estudo.

## 1.1 DEFINIÇÃO DO TEMA EM ESTUDO

Em meio aos novos desafios impostos pela globalização em mercados do mundo inteiro, formou-se um novo contexto empresarial, com uma concorrência cada vez mais agressiva e com maiores dificuldades de estabilização. Diante disso fica evidente que cada vez mais as empresas necessitam de estratégias eficazes que as diferenciem das demais organizações e contribuam para a subsistência e crescimento do empreendimento.

Segundo Fischer (2002, p. 10), “Toda e qualquer organização depende, em maior ou menor grau, do desempenho humano para seu sucesso”, e, por esse motivo, a gestão de pessoas cada vez mais tem ganhado ênfase dentro das organizações. Os gestores estão adotando uma nova postura acerca deste assunto, conseguindo perceber o valor dos recursos humanos e o quanto isso pode ser decisivo no sucesso das organizações, uma vez que a qualidade dos produtos e/ou serviço e atendimento ao cliente dependem em grande parcela do comprometimento dos colaboradores.

Com o intuito de melhorar a comunicação interna, o endomarketing busca justamente estabelecer uma maior aproximação entre funcionários e empresa, fortalecendo as relações pessoais, interpessoais e sociais em busca de um melhor desempenho de todos. De acordo com Brum (1994), uma das grandes dificuldades das empresas atualmente é transformar os funcionários em aliados, sendo assim, o endomarketing pode ser definido como um conjunto de ações de marketing que tem como objetivo tornar comum, entre funcionários de uma

mesma empresa, objetivos, metas e resultados, constituindo, assim o tema geral desta pesquisa.

## 1.2 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

O presente estudo foi realizado em uma Cooperativa no ramo de produção, com mais de sessenta anos de funcionamento. Atualmente a cooperativa conta com mais de 3.000 associados e 2.000 funcionários contratados em suas nove unidades espalhadas pelo Rio Grande do Sul. Dentre estas unidades estão distribuídas fábrica de rações, frigorífico, supermercados, lojas, postos de combustíveis, autocentro, farmácia e armazenagem de grãos. Para este estudo, foi escolhida uma unidade localizada no noroeste do estado, com 137 funcionários, os quais estão distribuídos em setores, cada um com supervisor ou líder responsável.

## 1.3 PROBLEMATIZAÇÃO DO TEMA

O século XXI tem sido marcado mundialmente por uma série de transformações na economia, política e sociedade que ocorrem de forma muito acelerada, aumentando profundamente a complexidade nas organizações em função de sua interação com esse ambiente. Por outro lado, essas transformações também possibilitaram a abertura de novos mercados, a interconexão de grandes redes de organizações, e a exploração de novos recursos, que se por um lado abre margem para uma concorrência cada vez mais acirrada, também possibilita uma série de oportunidades de crescimento.

De acordo com Vasconcelos e Cyrino (2000), a competitividade é um aspecto fundamental para as organizações, uma vez que influencia o aperfeiçoamento dos produtos, pois, com o intuito de aumentar os seus lucros as empresas rivais acabam oferecendo melhores produtos e serviços que aqueles existentes, forçando, com isto que todas as organizações mantenham, um processo permanente de inovação e, eventualmente, até de reposicionamento competitivo. Por outro lado, em face a este novo cenário competitivo as empresas encontram uma ausência de estabilidade no mercado, “[...] fazendo emergir novas empresas de sucesso e tornando obsoletas aquelas incapazes de evoluir e adaptar-se ao novo ambiente mercadológico”. (ZENONE, 2007, p. 4).

Sob essa ótica, coloca-se em evidencia a necessidade da redefinição da performance empresarial e das estratégias que permitam um posicionamento forte de mercado, cabendo aos

gestores o desafio de identificar os fatores responsáveis pelo sucesso ou fracasso das empresas em diferentes contextos, buscando desempenhar alternativas que aumentem a vantagem competitiva, seja externa ou internamente. De acordo com Zenone (2007, p. 14.), “Vantagem competitiva é um conceito que procura mostrar a forma como a estratégia escolhida e seguida pela organização pode determinar e sustentar o seu sucesso competitivo”.

Para auxiliar os gestores no gerenciamento das organizações é que existe a contabilidade gerencial, que tem como foco o ambiente interno das organizações, e a relação destes fatores internos com o ambiente geral ao qual a empresa está inserida.

O papel do contador gerencial torna-se a cada dia mais essencial dentro das organizações, pois além de servir como um assessor, orientando e dando o suporte necessário nos momentos de tomadas de decisões, ele tem como missão criar estratégias que destaquem a empresa dentro desse novo paradigma organizacional e seus respectivos desafios e impactos, além disso a contabilidade gerencial tem como principal característica a flexibilidade e a capacidade de gerar novos olhares de acordo com as necessidades e mudanças de contexto. Pode-se dizer que uma das grandes vantagens do profissional da contabilidade gerencial é sua capacidade de visão sistêmica, pois na medida em que este conhece todos os mecanismos da contabilidade e o modo como os fatos econômicos são retratados pela contabilidade financeira e gerencial, ele possui uma posição privilegiada de análise e de capacidade de proposições à gestão.

Dentro deste contexto de grandes e rápidas mudanças, o marketing é uma função empresarial que tem ganhado grande importância dentro das organizações como diferencial competitivo, pois, de acordo com Barth (2012), o marketing possui como finalidade atender as expectativas dos clientes, sejam eles internos ou externos, trazendo a ideia de satisfazer as necessidades e os desejos do público consumidor de determinado produto ou serviço.

Em paralelo a tudo isso, os consumidores também passaram por uma mudança comportamental, tornando-se mais exigentes, e, com tantas empresas adentrando o mercado nos mais variados segmentos, os produtos e/ou serviços oferecidos tornaram-se muito parecidos, trazendo para os gestores uma dificuldade no encantamento e fidelização do cliente.

No ponto de vista de Barth (2012), com o avanço dos estudos, o marketing passa também a ter uma atenção voltada para o interior da empresa, visto que a qualidade dos produtos e serviços está diretamente ligada ao comprometimento, habilidades e motivação dos profissionais envolvidos, trazendo, então uma ideia de que para satisfazer o cliente externo é necessário, primeiro, satisfazer o cliente interno. Mais do que isto, a postura dos funcionários

frente aos produtos e serviços da empresa é determinante na decisão de compra dos clientes, o que torna endomarketing um instrumento fundamental, tanto em termos de apoio gerencial como competitivo.

Nesta linha, segundo Cervi e Froemming (2017) é errôneo considerar que a estratégia é responsabilidade apenas da alta direção ou do executivo principal, uma vez que o desempenho de uma organização depende da contribuição de todas as pessoas que nela trabalham, portanto passa-se cada vez mais a admitir a importância da horizontalização, que leva a cada funcionário a possibilidade de construir e exercer competências estratégicas. Trazer os funcionários como “clientes” da gestão de pessoas é fundamental para auxiliar as empresas em obter novas posições competitivas, deste modo, não há como uma organização obter sucesso sem ter pessoas qualificadas, treinadas, capacitadas e motivadas trabalhando a seu favor.

De acordo com Brum (1994, p. 22), “Hoje, o grande desafio dos dirigentes de empresas é transformar funcionários em aliados, sem esquecer que uma estrutura empresarial democrática depende de liberdade de informação, do incentivo à criatividade e do livre curso das ideias e das opiniões”. Desta forma, o endomarketing pode ser visto segundo Cervi e Froemming (2017) como uma união entre o marketing e a gestão de pessoas, com o objetivo de despertar nos funcionários uma visão holística e compartilhada do negócio, gerando um alinhamento estratégico entre organização e funcionários em prol de melhores resultados e satisfação para os autores. Diante do exposto, da necessidade dos gestores criarem novas vantagens competitivas para as empresas, questiona-se: Qual a percepção dos funcionários e clientes quanto a contribuição do endomarketing na competitividade de uma cooperativa?

#### 1.4 OBJETIVOS

De acordo com Zamberlan et al. (2014) o objetivo é um resultado a alcançar, que se atingido dá resposta ao problema. Os objetivos podem ser classificados em geral e específicos, sendo que os objetivos específicos são metas de cujo alcance depende a obtenção do objetivo geral.

### 1.4.1 Objetivo geral

O objetivo da realização deste trabalho é analisar qual a percepção dos funcionários e clientes quanto a contribuição do endomarketing na competitividade de uma cooperativa?

### 1.4.2 Objetivos específicos

- Fundamentar teoricamente sobre competitividade, endomarketing, comportamento do consumidor e as informações gerenciais de gestão de pessoas;
- Conhecer a organização estudada e sistematizar a estrutura e estratégias de endomarketing já existentes e formalizadas;
- Investigar junto a funcionários e clientes, a percepção destes atores sobre as diversas dimensões que compõe o endomarketing, suas limitações e potencialidades.

## 1.5 JUSTIFICATIVA

De acordo com Daronco et al. (2011), as organizações buscam constantemente a diferenciação de suas marcas e produtos, com o desígnio de se tornarem cada vez mais competitivas no mercado. Como já mencionado, a ideia é que as organizações concentrem seus esforços em valorizar as pessoas que nela trabalham e com isso obtenham a satisfação de seus colaboradores, pois os recursos humanos podem representar um de seus principais diferenciais estratégicos.

Desta forma, a importância deste estudo é no sentido de aliar a contabilidade gerencial junto ao marketing e gestão de pessoas podendo esse ser o diferencial competitivo que as empresas precisam, pois o endomarketing além de melhorar a imagem das organizações também serve como fator motivacional para seus colaboradores fazendo com que eles compre a ideia da empresa e repasse para o consumidor externo, afinal, a melhor forma de vender bem seu produto e fidelizar a marca é investir nos seus clientes internos.

Para a organização, o estudo realizado pode proporcionar um maior conhecimento sobre o comportamento do consumidor e de seu público interno, assim, espera-se que com os resultados obtidos neste trabalho, a empresa tenha a sua disposição informações que possam servir como ferramentas para o desenvolvimento de estratégias de gestão futuras.

Para a acadêmica, a realização deste trabalho foi de suma importância, pois, possibilitou o aprofundamento em torno do tema escolhido, bem como a aplicação prática dos

conhecimentos obtidos ao longo do curso de Ciências Contábeis. A escolha pela área gerencial, com foco na gestão de pessoas, justifica-se pela crescente necessidade de profissionais que consigam estabelecer vínculos produtivos entre estas duas áreas vitais para qualquer organização. Quando alia-se ainda os fundamentos do marketing, explicitados nos mecanismos de endomarketing, convive-se com uma especificidade fundamental à competitividade das organizações.

A viabilidade da realização desta pesquisa se dá pelo fato de ter condições de realizar uma revisão bibliográfica e obter acesso as informações necessárias da empresa.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

De acordo com Furasté (2010, p. 15), o referencial teórico “[...] trata-se da apresentação do embasamento teórico sobre o qual se fundamentará o trabalho. São pressupostos que darão suporte ao trabalho”. Collis (2005), uma teoria envolve explicações de como as coisas funcionam ou por que os eventos acontecem, uma estrutura teórica, por sua vez, é um grupo de teorias e modelos de literatura que sustentam a pesquisa, sendo assim, o referencial teórico é fundamental, visto que explica as questões ou as hipóteses da pesquisa.

### 2.1 COMPETITIVIDADE

Para falar sobre competitividade e entender porque esse tema tem sido pauta de diversos debates entre as organizações, é interessante ter um conhecimento do que é um mercado e da sua evolução ao longo do tempo até chegar neste atual cenário mercadológico marcado por um ambiente muito turbulento e uma agressiva competitividade.

Segundo Oliveira (2002), o termo mercado adquiriu diversos significados ao longo dos anos, sendo que, originalmente, um mercado era apenas um espaço físico onde compradores e vendedores se encontravam para trocar bens e serviços, como praças ou vilarejos por exemplo, onde os moradores levavam suas mercadorias e eram compradas por quem precisava delas.

Como já mencionado, no decorrer do anos ocorreram diversas mudanças importantes que afetaram o macroambiente das organizações, como a globalização, a desregulamentação, a fragmentação do mercado, o crescente poder dos clientes e ainda as diversas questões ambientais. Todas essas mudanças associadas as notáveis evoluções em computadores, software, internet e telefones celulares, sem dúvida o mundo se transformou em um lugar muito diferente para as empresas. (KOTLER; KELLER, 2012).

Atualmente o mercado se tornou algo muito mais complexo, Kotler e Armstrong (2000, p. 7) definem o mercado atual como um “[...] grupo de compradores reais e potenciais de um produto. Esses compradores tem uma necessidade ou desejo específico, que podem ser satisfeitos através de trocas e relacionamentos”, desta forma, o tamanho do mercado depende diretamente do número de pessoas que apresentam necessidades, possuem recursos para efetuar tais trocas e estejam dispostas a oferecer esses recursos em troca do que desejam. De acordo com Vasconcelos e Cyrino (2000, p. 2):

Altos níveis de incerteza e ambiguidade ambiental contribuem fortemente para que a mudança organizacional seja vista não como um evento raro, mas como uma

ocorrência cada vez mais frequente nas organizações. A importância da mudança organizacional é, assim, posta em evidência pela percepção generalizada de que a mudança é essencialmente inevitável.

Portanto, este novo contexto é marcado pela complexidade, visto que as empresas não atuam sozinhas dentro do mercado, essa afirmação pode ser confirmada por Chiaventato (1998, p. 24), onde o autor defende que “A sociedade moderna é uma sociedade de organizações. As organizações são sistemas extremamente complexos”.

Em face a este novo cenário surgem novas oportunidades e ameaças, os conflitos passam a estar presentes tanto nas pequenas quanto nas grandes organizações e os concorrentes são vistos pela maioria das empresas como ameaças, cabendo aos gestores elaborar estratégias para ajustar-se a esta reconversão. No ponto de vista de Carvalho e Laurindo (2010, p.19) “[...] uma empresa pode superar o desempenho de seus rivais somente se conseguir estabelecer uma diferença que possa ser mantida. Para este fim, a empresa deve buscar entregar valor para o cliente de forma diferenciada, criar valor para a empresa ao menor custo ou fazer as duas coisas”.

As organizações devem utilizar informações de forma correta, sabendo analisar as tendências e mudanças do ambiente econômico para formular suas estratégias corporativas que a diferencia das demais. Isso remete à ideia de que o ambiente interno de uma organização é composto tanto por pontos fortes quanto por pontos fracos. Para Sparemberger, Zamberlan e Daronco (2009, p. 38), “Os pontos fortes dão à empresa vantagens competitivas sobre os concorrentes e auxiliam a atingir os objetivos. Já os pontos fracos colocam a empresa em situação de desvantagem em relação aos concorrentes e dificultam o alcance dos objetivos”.

Uma das estratégias utilizadas pelas empresas para serem competitivas é a diferenciação de seus produtos e/ou serviços, visto que qualquer atributo ou benefício associado a um bem ou serviço pode funcionar como ponto de diferença para uma marca, contanto que seja suficientemente desejável, entregável e diferenciável. No entanto, a marca deve demonstrar de forma clara a superioridade e os atributos ou benefícios para que sirva como um verdadeiro ponto de diferença, caso contrário, esta estratégia é ineficaz. (KOTLER; KELLER, 2012, p. 298).



## 2.2 ESTRATÉGIA COMPETITIVA

A ideia de estratégia nasceu das campanhas militares, tanto é que a palavra estratégia vem do termo grego *stratego*, que significa general, em alguns conceitos a estratégia ainda é definida como a “arte de traçar os planos de uma guerra”. A estratégia como assunto da área de negócios surge nos anos 50 e floresceu nos anos 60, 70 e 80, onde surgiu uma diversidade de abordagens acerca do tema, em termos empresariais, é possível definir a estratégia como a mobilização de todos os recursos da empresa no âmbito global visando atingir objetivos de longo prazo (CARVALHO; LAURINDO, 2010; ZENONE, 2007).

Ainda para os autores, diante dessa intensificação da competitividade presente nos dias atuais, a definição de estratégias e seu consequente planejamento passam a constituir necessidades básicas das organizações. Na prática, o processo de formulação de estratégias é uma técnica complexa que está associado diretamente ao processo essencial de dominar o conhecimento sobre o negócio e os recursos da empresa, em seu ambiente operacional e institucional, visto que quando uma empresa determina a estratégia, está sinalizando como irá competir no mercado. Segundo Zenone (2007, p. 22), “A estratégia de uma empresa é um modelo de decisão, no qual estão determinados os objetivos e metas, as normas e os planos para o alcance dos objetivos e metas desejados”.

A estratégia em si, nada mais é que a criação de uma posição de valor e única, envolvendo um conjunto de atividades diferentes, uma vez que, se houvesse apenas uma posição ideal, não haveria necessidade de estratégia, portanto, a essência do posicionamento estratégico é escolher atividades que sejam diferentes das atividades dos rivais. Ainda para o autor, essa afirmação se complementa pela ideia de que a estratégia promove a coordenação das atividades, e sem estratégia para concentrar os esforços, as pessoas puxam em direções diferentes e sobrevivem ao caos (MINTZBERG et. al., 2007).

Dentro desse conceito geral de estratégia encontra-se a estratégia competitiva que para Mintzberg et. al. (2007) traz como finalidade ser diferente dos concorrentes, consistindo em desenvolver um conjunto de atividades específicas para dar suporte à posição estratégica das organizações. Desenvolver essa posição entretanto, depende do desenvolvimento de habilidades que os concorrentes terão dificuldades para imitar. Segundo Zenone (2007, p. 15), baseado nas teorias de Porter:

[...] existem duas questões centrais nas quais se baseia a escolha da estratégia competitiva. A primeira questão é como determinar a atratividade do negócio em termos de rentabilidade a longo prazo e quais os fatores que determinam essa atratividade. [...] A segunda questão é a de como determinar o posicionamento competitivo da empresa dentro de um segmento ou ramo de negócio.

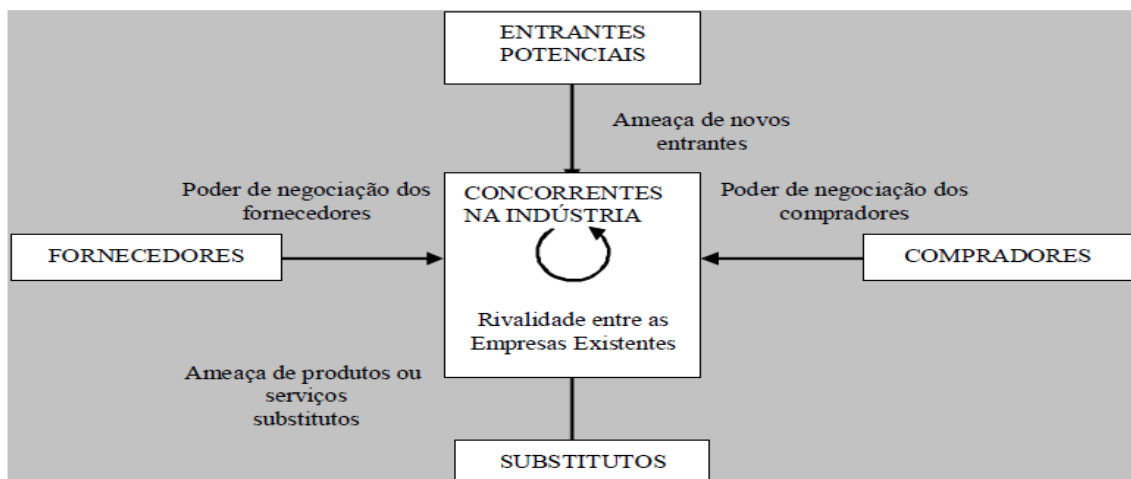
Considerando os conceitos abordados, pode-se considerar que estratégia competitiva é um caminho para alcançar uma posição privilegiada no mercado frente a seus concorrentes e com isso facilitar o alcance dos resultados consistentes com os objetivos da organização.

### 2.2.1 As cinco forças competitivas de Porter

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) e Zenone (2007), defendem que Porter revolucionou os conceitos sobre estratégia, oferecendo um conjunto de conceitos e um modelo de análise competitiva no qual apresenta uma metodologia para construir uma estrutura integrada por si mesma.

Essa estrutura possibilita encontrar os fatores que determinam a atratividade de um negócio e o melhor posicionamento de uma empresa dentro do mercado, além de determinar como os fatores e forças competitivas vão interferir na escolha da estratégia da organização. Ainda para Zenone (2007, p. 16), “O conhecimento preliminar dessas forças possibilita à empresa detectar seus pontos fracos e fortes, direcionando as estratégias para atividades mais atraentes que gerem maiores vantagens competitivas”.

Figura 1:Forças que dirigem a concorrência na indústria.



Fonte: Sparemberger; Zamberlan; Daronco (2009, p. 68).

De acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), o modelo de Porter identifica cinco forças no ambiente de uma organização que influenciam a concorrência. As cinco forças competitivas às quais Porter se refere estão expostas na figura abaixo, sendo elas: (1)

ameaça de novos entrantes; (2) poder de barganha dos fornecedores; (3) poder de barganha dos clientes; (4) ameaça de produtos substitutos; (5) intensidade da rivalidade entre empresas concorrentes.

No ponto de vista de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 83), “As peculiaridades de cada uma dessas forças podem explicar por que as empresas adotam uma determinada estratégia”.

#### *2.2.1.1 Ameaça de Novos Entrantes*

No ponto de vista de Zenone (2007), “A entrada de novas empresas em busca de maior fatia de mercado num segmento está diretamente relacionada aos níveis existentes de barreiras de entradas, pois estas influenciam na tomada de decisão de entrar ou não e de que forma entrar”. Ainda para o autor, esses novos participantes podem trazer novas competências e pretensão de obter novas parcelas de mercado, apresentando, muitas vezes recursos substanciais, que possibilitam descobrir novas posições que estavam até então disponíveis, mas que eram ignoradas pelas concorrentes já estabelecidas

Neste sentido, Sparemberger; Zamberlan; Daronco (2009), complementam com a ideia de que a gravidade da ameaça de novos entrantes depende diretamente das antecipação e criação de barreiras pelos concorrentes já estabelecidos em relação ao novo participante, visto que esses novos competidores possuem pontos fortes, mas também pontos fracos. Sendo assim, “Barreiras elevadas encorajam um clube aconchegante no qual a concorrência é amigável; barreiras baixas levam a um grupo altamente competitivo, no qual poucas coisas podem ser dadas como certas”. (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 80).

As seis principais fontes de barreiras de entrada apresentadas por Sparemberger; Zamberlan; Daronco (2009) são as seguintes: (1) economia de escala; (2) diferenciação de produto; (3) capital necessário; (4) desvantagem de custo independentemente de tamanho; (5) acesso aos canais de distribuição e (6) política governamental.

#### *2.2.1.2 Poder de barganha dos fornecedores*

De acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), existe naturalmente uma luta de poder entre as empresas e seus fornecedores, justamente pelo fato dos fornecedores querer cobrar os preços mais altos possíveis por seus produtos. Desta forma, a vantagem acaba pendendo para o lado que possui uma variedade maior de opções.

Em consequência, Sparemberger, Zamberlan e Daronco (2009, p. 71), afirmam que “fornecedores poderosos podem “espremer” a rentabilidade de uma indústria incapaz de recuperar o aumento de custos em seus próprios preços”. Para Zenone, (2007, p. 19-20):

O poder de determinados fornecedores decorre principalmente dos seguintes fatores: 1. O setor comprador não tem vínculos importantes com o fornecedor. Se ocorresse o contrário, haveria certa proteção ao setor comprador e, até mesmo, parcerias tecnológicas por parte dos fornecedores. 2. Quando existe a forte possibilidade do setor fornecedor avançar sobre o comprador, sob forma de estratégia de integração para frente, não existe competição com outros produtos ou serviços nas vendas ao setor; os produtos ofertados pelo fornecedor são diferenciados ou apresentam custos de mudanças e, sobretudo, o poder dos fornecedores se confirma quando é dominado por poucas empresas e é mais concentrado que o comprador.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) ainda apresenta alguns fatores determinantes do poder dos fornecedores, como a diferenciação de insumos, a importância do volume e mudanças de custos de fornecedores, a presença de insumos substitutos, concentração de fornecedores, custo em relação às compras totais na indústria, impacto dos insumos no custo ou na diferenciação, ameaça de integração para frente em relação à ameaça de integração para trás pelas empresas na indústria.

#### *2.2.1.3 Poder de barganha dos clientes*

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), traz a percepção de que “Os clientes de uma empresa querem que os preços baixem ou que a qualidade suba. Sua capacidade para fazê-lo depende do quanto compram, de até que ponto estão bem informados, da sua disposição para experimentar alternativas e assim por diante”. Desta forma, torna-se visível o grande poder de compra que os clientes tem sobre as empresas, a ponto de forçar que tais empresas reduzam os seus preços, mesmo sabendo que isso pode diminuir a rentabilidade do negócio, apenas para satisfazer o cliente.

Segundo Zenone (2007) existem características que destacam quando um grupo de compradores é forte, dentre elas o volume de compras -que quando adquirido em grande quantidade representa para a empresa um parcela significativa de seu faturamento- e os custos em relação à mudança.

Esses fatores de poder de negociação não são constantes, eles se alteram com o decorrer do tempo, ou até em decorrência de estratégias adotadas pelas empresas. Ainda para

o autor “Adotar uma postura de descobrir compradores que tenham um poder mínimo de negociação pode ser uma estratégia favorável para a empresa”. (ZENONE, 2007, p. 10).

#### *2.2.1.4 Ameaça de produtos substitutos*

O mercado é um ambiente amplo, onde o tempo todo as empresas estão competindo entre si, dentro deste contexto, empresas lançam produtos e serviços que podem facilmente serem substitutos por outros da concorrência, fazendo com que nenhuma empresa torna-se insubstituível.

Sparemberger, Zamberlan e Daronco (2009), trazem o conceito que os produtos substitutos reduzem os retornos potenciais de uma empresa, colocando assim, um teto máximo nos preços que tais empresas podem fixar como lucro. Desta forma, os substitutos não apenas limitam os lucros em tempos normais, como também reduzem a tranquilidade que uma indústria pode usufruir em tempos de fartura.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 83), através de um exemplo bem rotineiro apresenta de forma clara como a ameaça de produtos substitutos acontece na prática, segundo o autor “Os serviços postais concorrem com os serviços de mensageiros, os quais concorrem com máquinas de fax, as quais concorrem com o correio eletrônico e assim por diante. Quando uma indústria inova, outra pode sofrer”.

Neste sentido, ainda existem alguns produtos que requerem maiores cuidados como aqueles que estão sujeitos às tendências que melhoram sua opção excludente preço-desempenho em relação aos produtos do setor e os que são produzidos por setores de alta rentabilidade. ZENONE (2007).

#### *2.2.1.5 Intensidade da rivalidade entre empresas concorrentes*

Todos os fatores anteriores convergem para a rivalidade, tornando-se visível a disputa e rivalidade existente entre os concorrentes de uma mesmo mercado. As empresas manobram para conquistar posições mais rentáveis no setor em que atuam, podendo atacar umas às outras ou concordar tacitamente em coexistir, muitas vezes até formando alianças. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000). De acordo com Zenone (2007, p. 11):

A concorrência entre as empresas estabelecidas é resultante [...] de um processo interativo entre os seguintes fatores:

1. Ausência de diferenciação nos produtos e serviços ou custos de mudança – centram a rivalidade por preços, visto que muitos consumidores baseiam suas escolhas fundamentalmente no preço e no serviço.
2. Divergências entre os concorrentes – as estratégias utilizadas pelas empresas não seguem a mesma direção no decorrer das ações entre os concorrentes.
3. Interesses estratégicos – em decorrência da adoção de objetivos expansionistas em âmbito global (mundialização), a instabilidade no setor pode atingir níveis elevados, adotando estratégias que sacrifiquem a lucratividade.
4. Barreiras de saídas elevadas – ativos especializados, altos custos fixos de saída, inter-relações estratégicas, barreiras emocionais, restrições de ordem governamental e social.

Ainda para Zenone (2007), se por um lado o ritmo competitivo confere uma nova dinâmica ao processo, por outro, desperta reações extremamente negativas, por parte da concorrência, que podem afetar, de maneira significativa, a rentabilidade do setor, pois, se a rivalidade nessa área for muito intensa, o potencial de lucratividade é menor.

### 2.3 VANTAGEM COMPETITIVA

Atualmente torna-se essencial que as empresas criem novas estratégias para criar uma posição favorável no mercado, Oliveira e Silva (2006, p. 15) defende que “As experiências passadas parecem que não são mais suficientes para fornecer subsídios que ajudem as organizações a suplantarem as dificuldades e os contratempos que atualmente enfrentam”, portanto, assumir uma posição de liderança no mercado onde atua é a meta de toda empresa, mas para ter um posicionamento eficaz é necessário medir muitos esforços para driblar a concorrência e satisfazer o universo de clientes reais e potenciais de uma forma bem sucedida.

Na percepção de Kotler e Keller (2012), o posicionamento é a ação de projetar a oferta e a imagem da empresa para que ela ocupe um lugar diferenciado na mente do público alvo. O objetivo é posicioná-la na mente dos consumidores com o intuito de maximizar a vantagem competitiva da empresa, deste modo, em mercados altamente competitivos o posicionamento torna-se essencial para que um produto/serviço, ou até mesmo a empresa em seu sentido amplo consiga se diferenciar das demais. Portanto, de acordo com Zenone (2007, p.14):

[...] o sucesso competitivo passa a depender da criação e da renovação das vantagens competitivas por parte das empresas na busca de peculiaridades que as distingam favoravelmente das demais (diferenciação). O conceito de diferenciação representa o ato de desenvolver, nos produtos e/ou serviços, um conjunto de características significativas para distinguir a oferta da empresa em relação à concorrência.

Neste sentido, sempre que um consumidor for realizar uma compra ou contratar um serviço ele vai ter mais de uma opção, e, a questão principal é o que vai levar o consumidor a

comprar de uma empresa e não do concorrente. Kotler e Armstrong (1998) afirmam que, a satisfação do cliente, enquanto elemento do processo de marketing depende fundamentalmente de um fator: do desempenho do produto percebido com relação ao valor relativo às expectativas do comprador, ou seja, se o desempenho faz jus às expectativas, o comprador fica satisfeito. Se excede essas expectativas, ele fica encantado.

O estudo sobre vantagem competitiva tem se transformado em um dos temas mais relevantes nas últimas décadas, para fomentar este estudo existem algumas correntes teóricas que tratam do fenômeno da vantagem competitiva, sendo que as quatro principais são: as teorias de posicionamento estratégico, a teoria dos recursos, as teorias baseadas nos processos de mercado e as teorias de competências dinâmicas, tais teorias são tratadas por Vasconcelos e Cyrino (2000) em sua obra vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional, através do trabalho dos autores serão fundamentadas essas principais correntes teóricas.

### **2.3.1 Teoria de posicionamento estratégico**

A Teoria de posicionamento estratégico é um dos modelos mais difundidos das análises sobre vantagem competitiva. Porter é um dos principais pensadores a abordar esta teoria, o autor acentua alguns elementos característicos da nova organização industrial. Em primeiro lugar, a unidade básica de análise de uma teoria da estratégia deve ser a indústria como um todo, e não a firma individual. Em segundo lugar, o posicionamento da firma dentro da estrutura industrial é o principal determinante de seu sucesso ou fracasso no cenário competitivo.

A lógica dos modelos de organização começa pela estrutura da indústria que determina o comportamento dos agentes econômicos, e assim, a performance das firmas. Sendo assim, a principal maneira de chegar a essa posição protegida é construir barreiras à entrada de outras firmas na indústria em questão para impedir a erosão das margens de lucratividade. Ainda para os autores, essa teoria está fortemente ligada a noção de adaptação, pois a escolha da estratégia correta permitirá à firma adaptar-se à uma estrutura mais adequada internamente e uma posição mais favorável externamente.

Segundo a teoria, os dirigentes são capazes de analisar completa e objetivamente todos os aspectos relevantes da indústria e formular estratégias otimizadas para eles. A estratégia é, nessa perspectiva, uma escolha de otimização entre tipos gerais de combinações entre produtos e mercados (liderança de custos, diferenciação e focalização).

### **2.3.2 Teoria dos recursos**

A teoria dos recursos surge em meadas dos anos 80, com a proposta de que a “[...] fonte da vantagem competitiva se encontra primariamente nos recursos e nas competências desenvolvidos e controlados pelas empresas e apenas secundariamente na estrutura das indústrias nas quais elas se posicionam”. (VASCONCELOS; CYRINO, 2000, p. 25). Esta teoria trata as empresas como conjuntos de competências e capacidades, sendo que esses recursos são vistos como elementos raros, difíceis de serem imitados e substituídos dentro de uma organização. Segundo o autor, estes recursos não são apenas físicos e financeiros, mas também recursos invisíveis e intangíveis. Desta forma, as organizações não devem ser tratadas como um lugar abstrato onde ocorrem transformações de insumos em produtos, o correto é que elas devem ser vistas como uma entidade administrativa e um conjunto de recursos.

A teoria dos recursos fundamenta-se em duas generalizações empíricas e dois postulados. As generalizações empíricas defendem primeiro que existem diferenças sistemáticas entre as firmas no tocante à forma com que elas controlam os recursos necessários à implementação de suas estratégias, e, segundo que essas diferenças são relativamente estáveis. Os postulados são fundamentam que (a) as diferenças nas dotações de recursos causam diferenças de performance, (b) as firmas procuram constantemente melhorar sua performance econômica.

Dentre as contribuições abordada pela teoria dos recursos, está a criação pela escola de design estratégico do modelo SWOT que ficou amplamente conhecido e é muito utilizado no âmbito empresarial. A palavra SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats), quando traduzido ao português quer dizer forças e fraquezas, oportunidades e ameaças, este modelo supõe que a análise de forças e fraquezas se baseia em uma análise interna (focada em recursos e competências distintivas) e a análise de oportunidades e ameaças se baseia em uma análise externa (focada nas condições de concorrência e demanda).

### **2.3.3 Teorias baseadas nos processos de mercado**

A Teoria baseada nos processos de mercado, concentra seus estudos na dinâmica da empresa, dos mercados e da concorrência, enfatizando mais os processos de mudança e inovação do que as estruturas das indústrias, ou os arranjos estáveis de recursos. As



contribuições dos teóricos do assunto podem ser organizadas em quatro temas principais: a) os processos de mercado, b) o papel do empreendedor, c) a heterogeneidade das firmas e, finalmente, d) um conjunto de fatores não observáveis.

De acordo com alguns autores, o mercado é a força niveladora que coordena as ações dos agentes econômicos individuais permitindo o atingimento do equilíbrio econômico por meio do mecanismo de preços. Porém, esta teoria defende que, o mercado está longe de ser caracterizado pelo equilíbrio, pois ele é movido por um processo de descoberta interativa que mobiliza informações divergentes e conhecimentos dispersos, deste modo, as empresas procuram sempre inovar, gerando novos arranjos econômicos e, conseqüentemente, causando o desequilíbrio do mercado.

Existem quatro aspectos fundamentais que destacam-se nos processos de mercado: competição, conhecimento e descoberta, incentivos e recompensas, e os preços de mercado.

- **Competição:** a competitividade existente entre firmas rivais faz com que as mesmas procurem aumentar os seus lucros oferecendo melhores produtos e serviços que aqueles já disponíveis no mercado, assim mantém os processos de mercado.
- **Conhecimento e descoberta:** cabe ao empreendedor a tarefa de descobrir novas oportunidades de aplicação e gerar conhecimento relativo sobre novas oportunidades, alimentando o mercado e o processo de competição.
- **Incentivos e recompensas:** lucros são resultantes da descoberta de novas oportunidades de produção e da criação de novas combinações de fatores de produção, representa as rendas do empreendedor, obtidas por meio da descoberta de novas fronteiras de produtividade e do estabelecimento de situações de monopólio temporário.
- **Os preços de mercado:** os preços traduzem o valor relativo das descobertas feitas pelos empreendedores, sinalizando oportunidades de lucros excepcionais, ou seja, de estabelecimento de rendas de empreendimento, que, na prática, correspondem a monopólios transitórios.

### 2.3.4 Teorias de competências dinâmicas

Essa síntese teórica tem como objetivo acentuar os aspectos de co-evolução entre ambientes concorrenciais crescentemente complexos e as capacidades e recursos das firmas, além de aprofundar os estudos sobre os mecanismos e processos organizacionais capazes de explicar a acumulação e a configuração das bases de recursos das firmas.

Nesta teoria, são identificadas quatro fontes diferentes da vantagem competitiva das firmas, cada uma fundada sobre tipos específicos de recursos, sendo elas: (a) O acesso privilegiado a recursos únicos, em que as rendas são derivadas da propriedade ou do acesso a recursos raros e valiosos. (b) A capacidade de transformação dos fatores de produção em produtos vendáveis no mercado. (c) A alavancagem de recursos e capacidades. (d) A regeneração de recursos e capacidades.

A abordagem das capacidades dinâmicas traz a ideia de que mais importante que o estoque atual de recursos é a capacidade de acumular e combinar novos recursos em novas configurações capazes de gerar fontes adicionais de rendas. De forma geral, a corrente de capacidades dinâmicas procura fornecer uma explicação de como as firmas podem agir para reconfigurar, proativa ou reativamente, a sua base de recursos.

## 2.4 GESTÃO DE PESSOAS

As empresas de modo geral, estão sempre em busca de uma melhor qualidade de seus produtos e na prestação de serviços, visando aumentar sua posição no ambiente econômico a um nível de excelência interna e externamente para assim obter maiores lucros e oportunidades. De épocas remotas aos dias atuais as pessoas possuem um grande e decisivo papel dentro das organizações, porém, essas pessoas deixaram de ser simples recursos humanos e passaram a ser vistas a partir de uma nova concepção, de acordo com Chiavenato (1998), não se trata mais administrar pessoas, e sim, administrar com pessoas, mostrando que o capital humano é o recurso mais importante da organização, desta forma, surge a necessidade de pessoas qualificadas que venham agregar valores a organização.

Ainda de acordo com Chiavenato (1998, p. 17), tais organizações, “[...] são constituídas de pessoas e dependem delas para atingir seus objetivos e cumprir suas missões. E para as pessoas, as organizações constituem um meio pelo qual elas podem alcançar vários objetivos pessoais, com um mínimo custo de tempo, de esforço e de conflito”. Porém, a medida que as organizações crescem e tornam-se bem sucedidas fica cada vez mais difícil administrar e manter motivadas as pessoas que participam das organizações.

Isto só é possível através do desenvolvimento das pessoas que estão inseridas no ambiente organizacional, segundo Chiavenato (1998, p. 28), “[...] a gestão de pessoas representa a maneira como as organizações procuram lidar com as pessoas que trabalham em conjunto em plena era da informação”, visando assim, acabar ou reduzir significativamente os

conflitos existentes entre os objetivos organizacionais e os objetivos individuais das pessoas que compõem as organizações.

Manter profissionais adequados e bem qualificados dentro das empresas vem reduzindo os custos com pessoal, melhorando assim a qualidade dos serviços e a imagem das empresas. Para manter esses profissionais nas organizações é necessário entender que existem fatores internos e externos que influenciam o comportamento humano, entre eles destaca-se a motivação humana, que está relacionada ao sistema de cognição do indivíduo, ou seja, por aquilo que as pessoas pensam, acreditam e preveem sobre si mesmas e sobre o ambiente que as rodeia (CHIAVENATO, 1998).

#### **2.4.1 Teoria da motivação humana de acordo com o modelo de Maslow**

A motivação humana, vem assumindo no âmbito dos negócios por se tratar de um assunto complexo tem sido estudada por diversos autores. Segundo Silva e Woitchunas (2008) a motivação é um processo complexo que muitas vezes angustia os gestores que se veem desafiados a identificar e a procurar formas de satisfazer as necessidades dos seus colaboradores, a fim de melhorar o seu desempenho. Isso se justifica porque ninguém é igual, pessoas são motivadas por fatores diferentes, Brum (2003) defende que a motivação não é algo decorrente apenas de fatores externos e monetários como prêmios, distinções e aumento de salário, a motivação é, antes de tudo, decorrente de algo intrínseco, de forças interiores que existem em cada ser. Na percepção de Chiavenato (1998, p. 79):

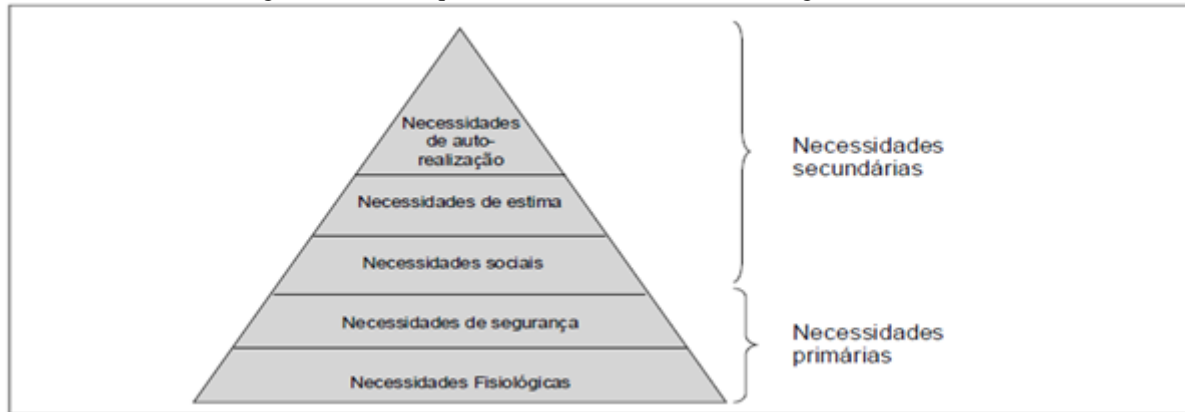
As teorias mais conhecidas sobre *motivação* são relacionadas com as *necessidades* humanas. [...] As chamadas teorias das necessidades partem do princípio de que os motivos do comportamento humano residem no próprio indivíduo: sua motivação para agir e se comportar deriva de forças que existem dentro dele. Algumas dessas necessidade são conscientes enquanto outras não.

Um das teorias acerca do tema que ficou conhecida mundialmente é a teoria de Maslow que defende a existência de uma hierarquia das necessidades humanas, dispostas em cinco níveis e apresentadas em forma de pirâmide, conforme exposto na figura 2.

Em relação à pirâmide de Maslow, Reschke (2017) traz a percepção de que existem diferentes necessidades que estimulam determinadas pessoas, para a autora, com a pirâmide é possível perceber que aquilo que motiva um funcionário comum, localizado na base da pirâmide, está relacionado às necessidades de segurança e sociais, enquanto o que motiva um

executivo, que ocupa uma posição mais acima da pirâmide, provavelmente esteja relacionado com estima e auto realização.

Figura 2: A hierarquia das necessidades humanas, segundo Maslow



Fonte: Silva e Woitchunas (2008, p. 84)

No quadro 1 estão dispostas as necessidades apresentadas por Maslow em sua pirâmide adaptadas ao ambiente de trabalho, ou seja, como tais necessidades podem ser supridas dentro do âmbito organizacional.

Quadro 1: Hierarquia das necessidades de Maslow adaptadas ao Ambiente Trabalho

Nível na Pirâmide	Necessidade	Descrição	Exemplo	Adaptado ao Ambiente de Trabalho
1	Necessidades fisiológicas	São as necessidades mais básicas do ser humano e também as mais preponderante. São instintivas e já nascem com o indivíduo.	·Alimentação ·Repouso ·Abrigo	·Trabalhar em posição confortável ao corpo ·trabalhar em ambiente arejado ·Efeitos ergonômicos
2	Necessidades de segurança	Constituem o segundo nível e surgem quando as necessidades fisiológicas já estão satisfeitas.	·Segurança ·Proteção contra o perigo, doença, incerteza, danos físicos ·Segurança de estabilidade no emprego	·Sistema de prevenção a acidentes de trabalho ·Relação de estabilidade, ausência de incertezas ou inseguranças no ambiente de trabalho
3	Necessidades sociais	Surgem no comportamento, quando as necessidades mais baixas estão relativamente satisfeitas	·Relacionamento ·Amizade ·Aceitação ·Afeição ·Compreensão ·Consideração	·Boas relações com superiores e colegas de serviços ·Sentir-se bem ao trabalhar em equipe ·Apreciação e admiração dos colegas ·Respeito com as pessoas que cercam o ambiente de trabalho ·Comunicação interpessoal
4	Necessidades de estima	Relacionam-se com a maneira como o indivíduo se vê e se avalia.	·Satisfação do ego ·Orgulho ·Status e ·Prestígio ·Reconhecimento ·Confiança	·Reconhecimento do trabalho realizado ·Motivação pessoal e profissional ·Compensações financeiras e não-financeiras

			·Progresso	·Planos de incentivos incrementais
5	Necessidades de auto realização	São as necessidades humanas mais elevadas e que estão no topo da hierarquia	·Realização de próprio potencial ·Excelência pessoal ·Competência ·Expertise ·Tarefas desafiadoras	·Estar alinhado ao verdadeiro propósito profissional · Autonomia, independência, autocontrole, competência e plena realização no âmbito profissional ·Descoberta do próprio potencial

Fonte: Elaborado pela autora

De acordo com Chiavenato (1998), as necessidades humanas expostas na pirâmide de Maslow estão arranjadas conforme o grau de importância e de influência do comportamento humano, estando na base da pirâmide as necessidades mais baixas e recorrentes – chamadas de necessidades primárias- enquanto no topo estão as mais sofisticadas e intelectualizadas – chamadas de necessidades secundárias-.

A satisfação das necessidades humanas dentro do ambiente de trabalho possui extrema importância visto que as pessoas passam a maior parte de seu tempo vivendo ou trabalhando dentro das organizações, desta forma cabe a tais organizações criar um tremendo e duradouro impacto sobre as vidas e sobre a qualidade de vida dos indivíduos.

## 2.5 MARKETING

Quando se fala em marketing as pessoas costumam empregar muitos significados a esse termo, relacionando com a propaganda, vendas, tornar um preço atraente, tudo isso está englobado dentro do conceito de marketing, mas a amplitude de atuação desta área é muito maior. Uma abordagem clássica conceitual acerca do marketing é a de Kotler (1999, p. 27), que defende que “o marketing é um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros”.

Por ser uma área tão ampla, o conceito de marketing acaba trazendo diversas abordagens de diferentes autores, mas todas partindo do pressuposto de que a essência do marketing está exatamente concentrada em um movimento de troca, ou seja, a empresa ter algo a oferecer ao mercado, e em troca, o mercado dar algo a empresa. No ponto de vista de Las Casas (1987, p. 30):

Marketing é a área do conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando alcançar os objetivos da empresa e considerando sempre o meio ambiente de atuação e o impacto que essas relações causam no bem-estar da sociedade.

Este movimento de troca também é visto pelo lado do cliente, para Churchill e Peter (2000, p. 4), “A essência do marketing é o desenvolvimento de trocas em que organizações e clientes participam voluntariamente de transações destinadas a trazer benefícios para ambos”. Desta forma, cativar e fazer o melhor pelo cliente, sem abrir mão do lucro é a razão de ser da empresa, portanto, o marketing é uma filosofia e um jeito de fazer negócio que busca maximizar a satisfação do cliente para com isso obter o máximo de satisfação do investidor, ou seja, a empresa.

### 2.5.1 Os três tipos de Marketing

De acordo com Las Casas (1987, p. 18) “Um bom produto com um preço adequado precisa, porém, de algo mais. O estrategista de marketing deverá pensar também como leva-lo até o seu consumidor”.

Nesse contexto, Kotler e Keller (2012) e Daronco et al. (2011) defendem que existe uma ligação entre a empresa os colaboradores e os clientes, dando origem três tipos de marketing: marketing externo, interno e interativo, sendo que a excelência do marketing exige a excelência destas três áreas abrangentes e quanto maior for a interação entre estes três grupos, melhor o resultado obtido pela organização.

Figura 3: Os três tipos de marketing



Fonte: Kotler e Keller (2012, p. 391)

Segundo os autores, o **marketing externo** mostra o esforço da organização para elaborar bens ou serviços, determinação dos preços, distribuição e promoção aos clientes e comunicação das suas características com o público alvo, também se faz necessário avaliar como este esforço é visto por quem faz o uso destes bens ou serviços.

O **marketing interno** envolve o processo da organização para treinar e motivar os funcionários criando condições para que eles atendam bem aos clientes, de uma forma que lhes proporcione satisfação. Segundo os autores a maior contribuição do marketing interno é a de induzir todos os setores da organização a fazer marketing.

Desta forma, a fusão destes dois itens leva a criação de um terceiro denominado de marketing interativo, que traz a interação entre funcionário e cliente afim de obter retornos positivos para a empresa. O **marketing interativo** descreve a habilidade dos funcionários em servir o cliente. No marketing interativo o principal elemento costuma ser o trabalho em equipe, e a delegação de autoridade ao pessoal da linha de frente que pode permitir que haja uma maior flexibilidade e adaptabilidade de serviços por meio de uma resolução de problemas mais competente, uma cooperação mais eficiente dos funcionários e uma transferência mais eficiente de conhecimentos.

### 2.5.2 Os quatro Ps do Marketing

Os 4 Ps do marketing, também chamados por alguns autores de Mix de Marketing ou Composto de Marketing representam os quatro pilares básicos de qualquer estratégia de marketing: Produto, Preço, Praça e Promoção, expostos na figura abaixo. De acordo com Zenone (2013) um bom programa de marketing reúne todos os elementos do composto de marketing em um programa coordenado, visto que o mix de marketing são quatro ferramentas nas quais as organizações devem estar sempre atentas para atuar no mercado através da oferta de valores dos clientes.

Figura 4: Mix de Marketing



Fonte: Kotler e Keller (2012, p. 24)

- **Produto:** Para Zenone (2013), o produto é um complexo de atributos tangíveis e intangíveis, devendo ser, obrigatoriamente, desejado pelo cliente dentro das suas expectativas de satisfação de necessidades, Las Casas (2009) ainda afirma que cabe às empresas desenvolver e testar novos produtos, modificando os produtos atuais, eliminando os produtos que não satisfaçam mais os consumidores, formular política de marcas, criar garantias, planejar embalagens, desenvolvendo assim uma marcas fortes que satisfaçam com os anseios dos consumidores.
- **Preço:** Segundo Zenone (2013), “[...] o preço consiste na soma em dinheiro que o cliente terá de pagar para receber o produto, em conjunto com quaisquer custos não financeiros, como tempo, negociação e conveniência, além de outros”. O preço afeta diretamente na receita e nos lucros da empresa por ser uma ferramenta fundamental para o incremento de vendas e superar a concorrência. As estratégias de preços podem ser baixas para conquistar o mercado e médias ou altas para justificar uma qualidade maior do produto ou serviço. Estão englobados no composto preço a análise de custos de produção, descontos praticados e lucro objetivado. (COBRA; URDAN, 2017).
- **Praça:** É de extrema importância que os produtos estejam expostos em um lugar acessível, ou seja, deve estar disponível em um lugar onde o cliente possa comprar no momento que desejar. Mesmo que um produto seja excepcional a utilidade dele desaparece quando o consumidor não consegue encontra-lo no lugar, ocasião e formas certas. A gestão da praça integra fatores relativos ao desenvolvimento e à operação dos canais de distribuição, trazendo vantagens como redução de custos e distribuição eficiente de produtos, garantindo a disponibilidade de itens e propiciando atendimento adequado ao consumidor. (URDAN; URDAN, 2013). Dentre as estratégias abordadas neste composto do mix de marketing são destacadas por Las Casas (2009) analisar e desenvolver os vários tipos de canais de distribuição, planejamento de programas para relacionamento com intermediários, analisar possíveis localizações para fábricas, lojas ou outros estabelecimentos, formular e implementar procedimentos para manuseio interno de produtos, entre outros.
- **Promoção:** A promoção envolve a comunicação entre a empresa e seus públicos. No ponto de vista de Zenone (2013), a comunicação tem como objetivo apresentar o mérito do que se deseja vender e convencer os mercados-alvos a adquiri-lo, para o autor, não adianta uma empresa desenvolver um bom produto ou serviço, determinar seu preço e torná-lo acessível aos clientes se não dispor de um efetivo programa de



comunicação. Nas palavras de Cobra e Urdan (2017), “A promoção visa estimular as vendas e pode ser entendida como um conjunto de esforços para fazer com que o produto ou serviço seja percebido pelo cliente”. Para uma melhor divulgação de seus produtos as empresas devem desenvolver importantes tipos de promoção através da seleção e programação de mídias, aperfeiçoamento de venda direta através do recrutamento e treinamento de pessoal, preparação e disseminação para recursos de publicidade. (LAS CASAS, 2009).

## 2.6 COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

De forma bem ampla, consumidor pode ser definido de acordo com Solomon (2002) como a pessoa que identifica uma necessidade ou desejo, realiza uma compra e depois descarta o produto ao longo dos estágios do processo de consumo. Sendo assim, torna-se necessário conhecer o comportamento do consumidor, em especial o público-alvo do negócio e as variáveis que os influenciam a efetuar uma compra na a empresa X e não na empresa Y.

Solomon (2002, p. 6), define o comportamento do consumidor sendo “[...] o estudo dos processos envolvidos quando indivíduos ou grupos selecionam, compram, usam ou descartam produtos, serviços, ideias ou experiências para satisfazerem necessidades e desejos”. No ponto de vista de Engel, Blackwell e Miniard (2000), o comportamento do consumidor refere-se àquelas atividades que estão diretamente envolvidas na obtenção, no consumo e na disposição de produtos e serviços, incluindo os processos decisórios que precedem e seguem essas ações.

O conhecimento sobre as características do consumidor alvo tem um papel essencial neste estudo, para Solomon (2002) existem alguns aspectos importantes da área de comportamento do consumidor que torna possível compará-los com outros consumidores. Esses aspectos se referem a características descritivas de uma população também chamados de dados demográficos, sendo que as mais importantes que podem ser citadas são: idade, gênero, estrutura familiar, classe social, renda, raça e etnicidade, geografia e estilos de vida.

Através das variáveis demográficas que torna-se possível segmentar um mercado específico. Ainda no ponto de vista de Solomon (2002), quando uma organização utiliza estratégias de segmentação de mercado, ela está direcionando seu produto, serviço ou ideia apenas para grupos específicos de consumidores, e não a todos – mesmo que isso implique não atrair para o produto outros consumidores não pertencentes ao mercado-alvo. É com este propósito que as marcas com frequência têm imagens ou “personalidades” claramente

definidas que a propaganda, embalagem, atribuição de marca e outros elementos de marketing ajudam a moldar. Desta forma, quando um produto ou serviço consegue satisfazer necessidades ou desejos específicos do consumidor, ele pode ser recompensado com vários anos de lealdade à marca, um elo entre o produto e o consumidor muito difícil de ser rompido pelos concorrentes.

Kotler e Keller (2006) também defendem esta ideia de satisfação do consumidor, segundo os autores, os clientes procuram sempre maximizar o valor do produto dentro dos limites impostos pelos custos envolvidos na procura e pelas limitações de conhecimento, mobilidade e renda, ou seja, os consumidores formam uma expectativa de valor e agem com base nela. Nesta perspectiva, os autores trazem a ideia de que grande parte do segredo para atrair novos clientes e derrotar a concorrência não está apenas em satisfazer o cliente, e sim, em exceder as expectativas do cliente de uma forma melhor que os outros, na Figura 5, encontra-se exposto alguns dos determinantes do valor entregue ao cliente, de acordo com Kotler (2006).

Figura 5: Determinantes do valor entregue para o cliente



Fonte: Kotler e Keller (2006)

De acordo com Kotler (2006), sempre que uma pessoa desfruta de benefícios ela assume custos, e o valor percebido pelo cliente é a diferença entre o que o cliente obtém e o que ele dá pelas diferentes opções possíveis. Ainda nas palavras de Kotler (2006, p. 140):

O **valor percebido pelo cliente (VPC)** é a diferença entre a avaliação que o cliente potencial faz de todos os benefícios e custos relativos a um produto ou serviço e as alternativas percebidas. Já o **valor total para o cliente** é o valor monetários de um conjunto de benefícios econômicos, funcionais, e psicológicos

que os clientes esperam de determinado produto ou serviço. Por fim, o **custo total para o cliente** é o conjunto de custos em que os consumidores esperam incorrer para avaliar, obter, utilizar e descartar um produto ou serviço, incluindo os custos monetários, de tempo, de energia física e psíquicos.

Portanto, o valor percebido pelo cliente é um fundamento útil que se aplica a muitas situações, visto que os compradores operam sob diversas limitações e, as vezes, fazem escolhas movidas mais por interesse pessoal do que pelos interesses da empresa.

## 2.7 ENDOMARKETING

De acordo com Daronco et al. (2011) a palavra endomarketing tem sua origem na composição do prefixo grego “*endon*”, que significa movimento para dentro, interno, juntamente com a palavra inglesa “*marketing*”, que não tem tradução exata na língua portuguesa, mas que de modo geral, é conceituada por diversos autores como um movimento de troca que busca beneficiar tanto a organização, quanto os seus clientes. Desta forma, o endomarketing é composto por ações de marketing voltadas ao público interno das organizações, agindo como elemento de ligação entre o cliente, produto/serviço e o colaborador.

As empresas em geral têm como uma de suas principais funções atrair, manter e fidelizar clientes externamente, mas pecam por não se darem conta de que existe um cliente em especial que é muito importante e que ainda recebe pouca atenção dentro das organizações: o seu cliente interno, ou seja, seus funcionários. Dentro desta perspectiva, Kotler e Keller (2012), apresentam a ideia de que endomarketing consiste não apenas em contratar, mas também em treinar e motivar os funcionários para que tornem-se capacitados e queiram atender bem os clientes, pois, não tem sentido prometer excelência em serviço antes que a equipe esteja pronta para fornecê-la.

Também segundo Grönroos (1993, p. 279), um dos pontos principais abordados no endomarketing é das relações de troca, o autor defende que “[...] uma troca interna entre a organização e as equipes de empregados deve funcionar eficazmente antes que a empresa possa ter êxito no alcance de suas metas relativas aos mercados externos”, essas relações são importantes para o estabelecimento de contatos e vínculos de trabalho que sejam duradouros e produtivos. Este conceito se consolida por Zamberlan (2012) ao refletir que essas trocas podem ser sustentadas com o público externo, mas, para que ocorram da melhor forma

possível com esses clientes externos, é preciso inicialmente que se tenha boas relações de troca com o público interno.

Considerando o fato que as empresas precisam de pessoas para conduzir seus negócios e precisam das ações e ferramentas de marketing para que possam estabelecer as trocas entre os mercados de atuação, Zamberlan (2012) afirma que o endomarketing passou a ser um campo fértil para a atuação do profissional de gestão, pois surge com o intuito de inter-relacionar a área de gestão e pessoas com a área de marketing aonde a equipe que gerencia pessoas se utiliza das ferramentas e dos conceitos das abordagens teóricas do marketing que antes eram voltadas para os clientes externos e direciona tais conceitos para os colaboradores internos. Desta forma, o autor defende que as organizações devem sobretudo investir no marketing pessoal dos colaboradores, gerando assim, atributos de valores a eles, afim de mantê-los motivados, valorizados, e fiéis a organização, proporcionando condições de desempenhar da melhor forma possível os seus papéis e terem disposição para manter as relações tanto com os colegas quanto com os clientes externos.

Figura 6: Inter-relações do Endomarketing



Fonte: Zamberlan (2012)

Independentemente do porte, ramo ou localização da organização, o alinhamento das estratégias empresariais por toda a sua equipe de colaboradores é uma das condições que levam a empresa a ser bem-sucedida. O endomarketing, também chamado por alguns autores de marketing interno, tem se tornado muito importante para a gestão nas organizações, justamente por ter como foco o alinhamento dos colaboradores para o alcance dos objetivos da organização.

Este conceito traz uma redefinição completa da organização dentro de sua estrutura já existente, exigindo um novo estilo de gestão, focado na gestão de pessoas da empresa. Kotler e Keller (2012, p. 20) defendem que o marketing deixou de ser responsabilidade de um único

departamento, passou a ser um “[...] compromisso assumido por toda a empresa que impulsiona sua visão, sua missão e seu planejamento estratégico. Seu sucesso somente ocorrerá quando todos os departamentos trabalham em conjunto para atingir as metas voltadas ao cliente”.

O endomarketing funciona como um processo gerencial holístico para integrar múltiplas funções da empresa de duas maneiras. Primeiro, assegura que os empregados em todos os níveis da empresa, incluindo as gerências, compreendam e vivenciem o negócio e suas várias campanhas no contexto ambiental que suporte uma consciência relativa aos clientes. Segundo, assegura que todos os empregados estejam preparados e motivados para agirem de forma orientada para serviços (GRÖNROOS, 1993, p.279).

De acordo com Albrecht (1994), para alcançar e manter um nível superior de serviço que dê à empresa uma vantagem competitiva deve-se levar em conta o entendimento e o gerenciamento do atendimento ao cliente. Mas para isso as coisas têm que acontecer em vários níveis da organização, através de uma cadeia de qualidade que se estende além dos funcionários de linha de frente, deve abranger também o suporte da sala dos fundos, os supervisores e gerentes que dirigem a operação, os diversos departamentos de apoio que fazem com que as coisas aconteçam nas horas, lugares e tempos certos, e os diretores e gerentes de primeira linha que cuidam de todo o negócio. Desta forma “o marketing interno pressupõe um alinhamento vertical com a alta gerência e um alinhamento horizontal com os demais departamentos, de tal modo que todos compreendam, prezem e apoiem o esforço do marketing” (KOTLER; KELLER, 2012, p. 20). Grönroos (1993, p. 277- 278) defende a ideia de que:

O endomarketing começa com a noção de que os empregados constituem o primeiro mercado interno para as organizações. Se os bens, os serviços, e as campanhas de comunicação externas não conseguirem ser vendidos ao grupo-alvo interno, o marketing tampouco poderá ser bem-sucedido junto aos clientes finais externos. [...] o endomarketing é uma estratégia de gerenciamento. O foco é sobre como desenvolver nos empregados uma consciência do cliente. Tanto bens quanto serviços específicas de marketing externo têm que ser vendidos aos empregados antes de serem colocadas externamente no mercado.

Conforme Albrecht (1994) o endomarketing é entendido através da seguinte frase “se você não está servindo ao cliente, seu trabalho é servir a alguém que esteja”. Portanto, a conquista do cliente interno torna-se fundamental, visto que isso faz com que ele transmita a confiança necessária ao público externo, mostrando que o produto ou serviço que está ofertando é de boa qualidade e irá atender as exigências de seu consumidor. Para que ele possa transmitir essa confiança, ele tem que “comprar” a ideia da empresa, ou seja, acreditar

nos valores e na cultura que ela tem, independente do setor em que se trabalha. Afinal, de acordo com Brum (2003), ninguém gosta daquilo que não conhece, ninguém luta por aquilo que não sabe o que é e ninguém informa sobre o que não sabe.

Partindo do pressuposto que o capital humano pode ser o principal recurso intangível de uma organização e de que o cliente interno agrega qualidade e excelência aos produtos e serviços por eles executados, pode-se então afirmar que um funcionário frustrado ou insatisfeito com seu ambiente de trabalho afeta negativamente a empresa onde trabalha. A insatisfação pode levar as pessoas a desempenhar o seu papel de forma descontente afetando na qualidade tanto do processo produtivo, quanto do produto final, podendo transmitir uma imagem negativa da organização em que atuam ao seu público externo.

### **2.7.1 Programa de endomarketing**

Um programa de implantação de endomarketing bem elaborado é capaz de fomentar a capacitação desses colaboradores e mantê-los satisfeitos, trazendo consigo um clima organizacional favorável, propiciando o envolvimento e comprometimento dos colaboradores que resultará num alcance de um objetivo comum e uma visão positivista da empresa interna e externamente.

De acordo com Grönroos (1993), o endomarketing se desdobra em dois objetivos gerais, o primeiro objetivo busca assegurar um gerenciamento dos recursos humanos afim de implementar programas de ações internas que façam com que os empregados sintam-se motivados para uma orientação ao cliente e um desempenho consciente dos serviços. O segundo que é o de atrair e reter bons funcionários se dá em consequência do primeiro, pois quanto melhor funcionar o marketing interno mais atraente é a empresa, como empregadora aos olhos dos empregados.

Para a implantação de um plano de endomarketing eficaz, que gere resultados positivos, cada empresa deve utilizar o mais adequado às suas necessidades, devendo ser levado em conta à realidade da empresa, como seu porte, missão, visão, valores, mercado em que atua, e seguir rigorosamente para que seus efetivos resultados não provoquem apenas um contentamento momentâneo, e sim, um fortalecimento dos vínculos entre empresa e empregados.

Albrecht (1994) defende que o primeiro passo para um programa de marketing interno ter sucesso dentro das empresas é ganhar o comprometimento das pessoas que

controlam o sucesso da organização: seus colaboradores, em especial o pessoal que trabalha na linha de frente. O comprometimento requer que eles:

1. Entendam o objetivo e a necessidade de alcançá-lo.
2. Acreditem no programa e sintam que ele é importante.
3. Acreditem que têm possibilidade de sucesso.
4. Sintam que é valioso para eles pessoalmente.

Ainda para o autor, uma força leal e dedicada por ser considerado um ativo invisível dentro de uma organização. Apesar de não ser possível contabilizar e apresentar no Balanço os resultados de se ter funcionários qualificados, motivados, leais e dedicados, essas forças podem ser absolutamente essenciais para colocar um serviço de qualidade no mercado e posicionar-se na mente do consumidor como um bom lugar para fazer negócios. Na mesma linha de pensamento é perceptível que as empresas deixam de investir nesses ativos porque não sabem medi-los, assim, ficando difícil juntar a coragem para investir neles.

Para Grönroos (1993), não existe um padrão de programa de endomarketing a ser seguido, existem algumas atividades que podem ser identificadas como típicas do endomarketing que podem causar um impacto, de uma forma ou de outra nos clientes internos, externo e na organização como um todo e que devem ser incluídas no programa de endomarketing. Segundo o autor, as principais atividades que devem ser abordadas no programa são as seguintes:

- 1- **Treinamento e desenvolvimento:** O treinamento pode ser considerado um componente básico de um programa de endomarketing. Existem três tipos de treinamentos que podem ser incluídos ao programa de endomarketing:
  - Desenvolvimento da visão holística do funcionário: tem como função destacar o papel de cada indivíduo em relação aos outros indivíduos, as funções dentro da empresa e clientes;
  - Desenvolvimento e reforços de atitudes favoráveis: se dá no desenvolvimento de estratégias para serviços e desempenho dos profissionais da área de marketing;
  - Desenvolvimento e reforço das habilidades de comunicação, vendas e serviços entre empregados;
- 2- **Apoio da gerência e comunicação interativa interna:** neste item defende-se que para que se obtenha continuidade do programa, o papel da alta gerência, das gerências de nível médio e dos supervisores é de suma importância. De acordo com o autor o suporte da gerência pode ser dar de várias maneiras, podendo destacar algumas:

- Continuidade ao programa formal de treinamento por meio de ações gerenciais cotidianas;
  - Encorajamento ativo dos colaboradores como parte das tarefas cotidianas da gerência;
  - Envolvimento dos colaboradores no planejamento e na tomada de decisão;
  - Feedback aos colaboradores e fluxo de informações e comunicação nos dois sentidos, nas interações formais e informais;
  - Estabelecimento de um clima interno aberto e encorajador;
- 3- **Comunicações Internas de massa e apoio de informações:** existe uma grande importância no desenvolvimento de material de suporte a comunicação como recursos audiovisuais, materiais escritos que expliquem as novas estratégias e as maneiras de se desempenhar.
- 4- **Ferramentas de administração de pessoal e gestão de recursos humanos:** é essencial obter e manter o tipo adequado de empregados na empresa, portanto as descrições de cargo, os procedimentos de recrutamento, o plano de carreira, salário, prêmios e benefícios e outras ferramentas de administração de pessoas devem ser utilizadas pela organização afim de cumprir com as metas do endomarketing. A falta de lógica na estruturação do quadro de pessoal e de estratégia de desenvolvimento de carreira pode ser um grande problema na gestão de recursos da empresa.
- 5- **Comunicação externa de massa:** apresentar aos empregados através de campanhas publicitárias, distribuição de folhetos, e anúncios antes de serem lançados externamente, possibilidade de desenvolver campanhas externas em cooperação com os grupos de empregados afetados pelos esforços da comunicação externa.
- 6- **Pesquisa de mercado:** pode ser utilizada tanto interna quanto externamente para descobrir talentos e atitudes relacionadas a tarefas e ao desempenho orientado para o serviço.
- 7- **Segmentação de mercado:** pode ser aplicada para encontrar o tipo certo de pessoas para as várias posições da organização.

Grönroos (1993) defende ainda que ao começar planejar e implementar uma estratégia de endomarketing, algumas diretrizes devem ser observadas. Primeiramente, o foco interno do endomarketing deve ser reconhecido totalmente e aceito pela gerência, pois, na medida que os colaboradores percebem que a empresa se preocupa com eles, e deixa participarem de processos e planejamentos, eles ficam dispostos a se comprometerem com o



negócio e com a estratégia do endomarketing. Outro fator importante é que o foco externo da estratégia de endomarketing jamais pode ser esquecido, pois o objetivo principal do endomarketing é o retorno externo -com os clientes-, que a empresa deve ter após realizadas todas as atividades voltadas ao público interno da organização. Desta forma, o foco interno e o externo do endomarketing devem caminhar lado a lado para garantir que o programa seja bem sucedido.

### **3 METODOLOGIA**

Na percepção de Demo (2012) a metodologia caracteriza-se como uma preocupação instrumental, segundo o autor a metodologia cuida dos procedimentos, das ferramentas e dos caminhos para atingir a finalidade da pesquisa. Além disso, através da metodologia o pesquisador é capaz de realizar a autoconsciência do trajeto feito e por fazer, delimitando sua criatividade e sua potencialidade no espaço de trabalho.

#### **3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA**

Para Gil (2010), a classificação da pesquisa possibilita que haja uma melhor organização dos fatos e conseqüentemente do entendimento do estudo em si, pois, através de um sistema de classificação o pesquisador passa a dispor de mais elementos para decidir acerca de sua aplicabilidade na solução dos problemas propostos para a investigação. A presente pesquisa foi classificada de acordo com Zamberlan et al. (2014), quanto à natureza, quanto à abordagem, quanto aos objetivos e quanto aos procedimentos técnicos.

##### **3.1.1 Pesquisa quanto à natureza**

A pesquisa diz respeito a natureza do estudo e pode ser classificada como básica ou aplicada. Na percepção de Marconi e Lakatos (1996), a pesquisa aplicada “como o próprio nome indica, caracteriza-se por seu interesse prático, isto é, que os resultados sejam aplicados ou utilizados, imediatamente, na solução de problemas que ocorrem na realidade”. Zamberlan et al. (2014), ainda argumenta que esse tipo de pesquisa tem como principal questão ser centrada em problemas e preocupações das pessoas, portanto o seu propósito é de gerar soluções potenciais para os problemas humanos.

Este estudo classificou-se como pesquisa de natureza aplicada, por utilizar a aplicação prática do estudo em uma empresa para realizar a comprovação da efetividade e vantagens que a implantação de um programa de endomarketing pode trazer. Para este estudo foi necessária realizar a coleta de dados junto a empresa e fundamentar teoricamente sobre o assunto.

### **3.1.2 Pesquisa quanto aos objetivos**

Para Gil (2010), cada pesquisa social, naturalmente, tem um objetivo específico que tende a ser diferente dos objetivos de qualquer outra, sendo que de acordo Trivinõs (1987), em geral, existem três tipos de estudos cujas finalidades são diferentes: estudos exploratórios, estudos descritivos e estudos experimentais.

A maioria das pesquisas realizadas podem ser classificadas como descritivas, no ponto de vista de Gil (2010) as pesquisas descritivas, tem como principal objetivo a descrição das características de um determinada população, tais pesquisas também podem ter a finalidade de identificar possíveis relações entre as variáveis. Na mesma linha de pensamento, Trivinõs (1987) argumenta que o foco essencial destes tipo de pesquisa reside no desejo de conhecer a comunidade, seu traços característicos, suas gentes, problemas, valores, distribuição, além disso, pode possibilitar o levantamento de opiniões de uma população ou determinado grupo de pessoas acerca de um tema.

Desta forma, do ponto de vista dos objetivos o estudo em questão é caracterizado como uma pesquisa descritiva, por se tratar de um trabalho que tem em vista o levantamento bibliográfico, descrevendo os principais conceitos do endomarketing e de assuntos relacionados ao tema.

### **3.1.3 Pesquisa quanto aos procedimentos técnicos**

Em relação aos procedimentos técnicos, Gil (2010, p. 28), destaca que “para que se possa avaliar a qualidade dos resultados de uma pesquisa, torna-se necessário saber como os dados foram obtidos, bem como os procedimentos adotados em sua análise e interpretação”.

Zamberlan et al. (2014), ainda argumenta que em geral, as pesquisas nunca se utilizam de apenas um procedimento metodológico, na maioria das vezes existe a necessidade de combinação de dois tipos ou mais, sendo usados concomitantemente, desde que sejam necessários e apropriados para determinado caso.

De acordo com Zamberlan et al. (2014), a pesquisa documental de forma geral, é elaborada com base em documentos e/ou materiais que ainda não foram analisados, mas que podem ter valor científico de acordo com a questão e objetivos das pesquisa.

O estudo de caso é uma modalidade bastante utilizada como procedimento de pesquisa. Zamberlan et al. (2014, p. 99), caracteriza este procedimento como sendo “[...] uma pesquisa empírica, que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida

real, especialmente quando os limites entre fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

Com base nesses conceitos, quanto aos procedimentos a pesquisa caracterizou-se como um estudo de caso devido ao aprofundamento e a busca por melhores resultados realizados em uma empresa. E, também como procedimento, a pesquisa caracteriza-se como documental por utilizar-se dos resultados dos questionários para realizar o tratamento analítico dos mesmos.

### **3.1.4 Pesquisa quanto à abordagem**

A pesquisa quanto a abordagem pode ser classificada como quantitativa ou qualitativa. A pesquisa quantitativa caracteriza-se por responder a questão de pesquisa a partir da quantificação dos dados coletados, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las, empregando técnicas estatísticas, como porcentagem, média, moda, mediana, entre outras técnicas (RICHARDSON, 2010).

Para cumprir o objetivo do trabalho de analisar a percepção dos funcionários e clientes da empresa acerca do endomarketing e seus reflexos no ambiente de trabalho, foi utilizada a abordagem quantitativa. Visto que o problema foi respondido por meio de análise das opiniões e informações levantadas através das respostas dos questionários, sendo tais resultados traduzidos com a utilização de técnica estatística simples como o caso da média (RICHARDSON, 2010) para a escala *likert*.

## **3.2. UNIDADE DE ANÁLISE**

O presente trabalho, teve como unidade de análise uma cooperativa de produção, sendo que a aplicação prática se dará em suas unidades de varejo, para a realização do mesmo serão utilizados dados reais, onde foi apresentado alguns aspectos sobre a organização, principalmente no que diz respeito à gestão de pessoas e marketing interno. Para obter dados e informações sobre as características da população em estudo (colaboradores e clientes), foi utilizado como método a amostragem.

No ponto de vista de Zamberlan et al. (2014), para obter informações sobre os parâmetros populacionais, pode-se utilizar de dois métodos: a realização de um censo ou a extração de uma amostra. No censo todos os indivíduos da população fazem parte da pesquisa, já na amostra é selecionado apenas o seu público alvo para participar do estudo,

utilizando-se de características amostrais, ou seja, estatísticas para efetuar a pesquisa. Ainda para o autor, amostragem deve ser realizada em cinco estágios: a definição da população, a determinação do arcabouço amostral, a escolha das técnicas amostrais, a determinação do tamanho da amostra e a execução do processo de amostragem.

Para a realização da amostragem, foi utilizado como público alvo os clientes e funcionários das unidades varejistas da empresa objeto do estudo. Para tanto dentre os 137 funcionários, 77 responderam o questionário, a partir dos quais buscou-se captar a percepção destes com relação ao programa de endomarketing da empresa. Considerando que a empresa atua em diversos setores em cada unidade do varejo, nenhum setor representa mais do que 10% do total da amostra e no mínimo 50% dos setores estão contemplados, atendendo o indicado por Fávero, Belfiore, Chan e Silva (2009).

Considerando a percepção da população externa da empresa (clientes), realizou-se a busca por um maior número de respostas para validar sua abordagem, sendo que o mínimo de respostas, que havia necessidade de se obter seria a mesma proporção da pesquisa interna, para que desta forma possa se obter uma análise completa e eficiente (FÁVERO et al., 2009).

Destaca-se que foram obtidos 254 instrumentos respondidos, os quais foram base para atender o objetivo proposto pelo estudo. O intervalo de confiança estimado para a definição da amostra foi de 90% e a margem de erro máxima estimada é de 5% para mais ou para menos sobre os resultados encontrados no total da amostra (FÁVERO et al., 2009).

As técnicas de amostragem podem ainda ser genericamente classificadas como não probabilísticas e probabilísticas, o presente estudo utilizará como técnica a amostragem não probabilística, onde segundo Zamberlan et al. (2014, p. 138), “[...] confia no julgamento pessoal do pesquisador, e não na chance de selecionar os elementos amostrais”.

Dentre as diversas técnica de amostragem não probabilísticas, para a realização do trabalho foi aplicada a amostragem por convivência, onde “O pesquisador seleciona os elementos a que tem acesso, admitindo que estes possam, de alguma forma, representar o universo. Aplica-se este tipo de amostragem em estudos exploratórios ou qualitativos, onde não é requerido elevado nível de precisão” (GIL, 2008. p. 94).

### 3.3 COLETA DE DADOS

Para realizar o plano de coleta de dados, deve-se primeiramente apresentar como foram adquiridos os dados, e como eles foram analisados para a realização efetiva da pesquisa. O estudo foi desenvolvido utilizando a análise documental a partir da coleta de dados obtidas através das informações disponibilizadas pela empresa e a aplicação de um questionário com questões fechadas.

Figura 7: Fluxograma do design da pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora

A partir dos estudos efetuados e informações obtidas durante o desenvolvimento do trabalho, foram estruturados questionários a serem aplicados aos gestores, funcionários e clientes da empresa para saber a perceptividade dos envolvidos acerca do tema endomarketing, os resultados dos questionários permitirão a análise e quantificação das respostas para fundamentar a pesquisa proposta.

### 3.3.1 Instrumentos de coletas de dados

Um dos instrumentos da coleta de dados a ser usado neste estudo foi a entrevista, na percepção de Gil (2010) a entrevista refere-se a uma técnica em que o investigador apresenta ao investigado e lhe formula perguntas, buscando os dados a partir de um diálogo assimétrico, em que uma das partes busca coletar dados e outra se apresenta como fonte de informação. A entrevista foi realizada com o gestor da empresa, onde perguntou-se sobre a estrutura e estratégias de endomarketing realizadas atualmente pela empresa de acordo com o programa de endomarketing apresentado por Grönroos (1993).

O segundo instrumento da coleta de dados utilizado foi o questionário ou *Survey*, de acordo com Zamberlan et al. (2014, p. 128) “Questionário é um conjunto formal de perguntas cuja finalidade é obter informações dos entrevistados”, na percepção de Gil (2008, p. 121) o questionário é uma “[...] técnica de investigação composta por um conjunto de questões que são submetidas a pessoas com o propósito de obter informações sobre conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas, aspirações, temores, comportamento presente ou passado etc”.

O questionário foi aplicado em dois públicos distintos: um público interno, dividido entre os colaboradores em geral e gestores, e um público externo que englobou os clientes. Para a coleta dos dados foi realizada uma validação previa do questionário junto a um especialista da área, para comprovar a efetividade e coerência do mesmo. Quanto a estrutura das perguntas, podem ser classificadas como estruturadas ou não estruturadas, para o estudo foram utilizadas perguntas estruturadas, onde “especificam o conjunto de respostas alternativas e o formato da resposta”. (ZAMBERLAN et al. 2014, p. 130).

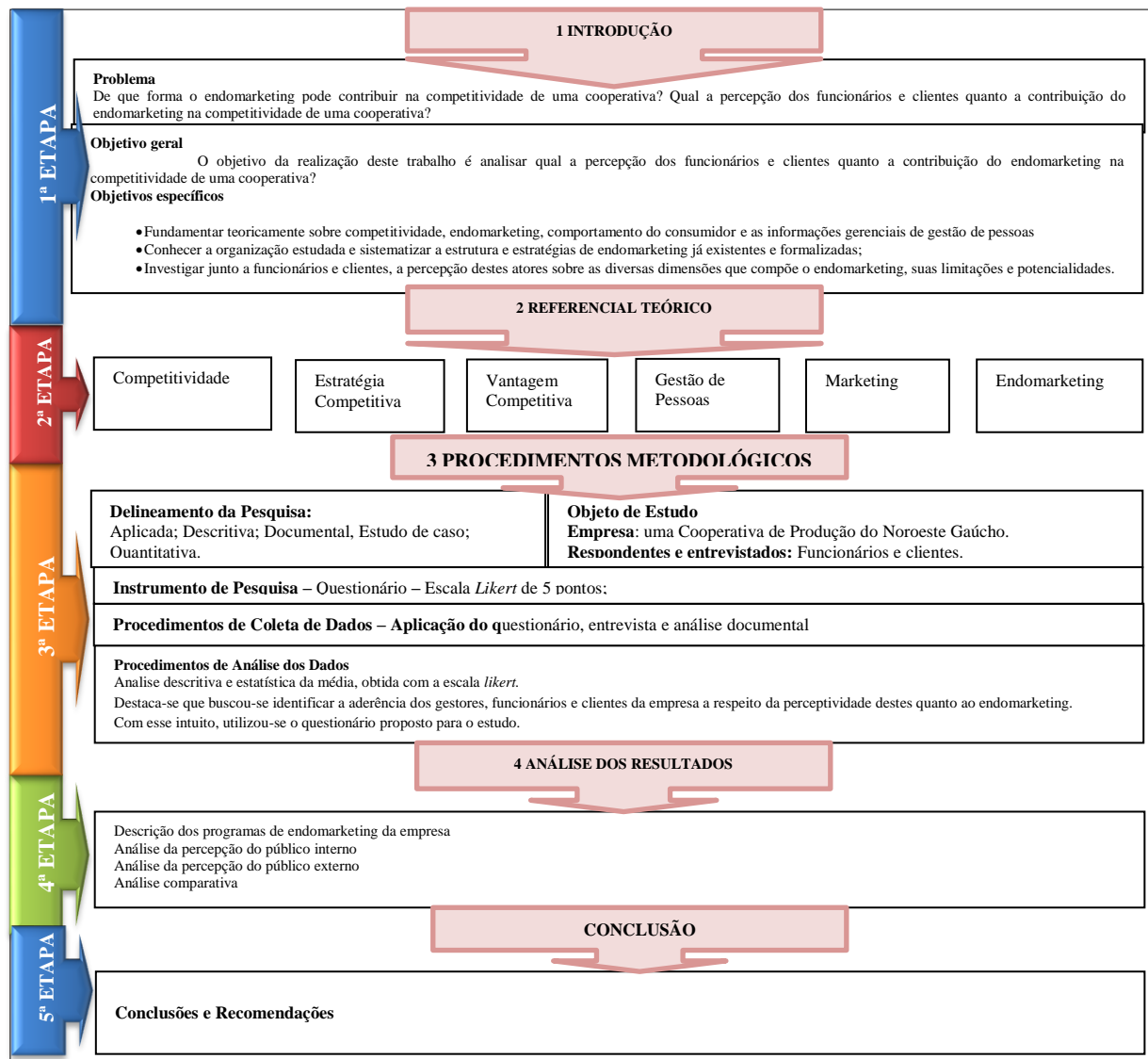
De acordo com Zamberlan et al. (2014) a mensuração em um pesquisa consistem em atribuir números á características de objetos, e atitudes de pessoas. Para a mensuração ou medição da pesquisa foi utilizada a Escala *Likert*, sendo composta por um conjunto de itens que possibilita os respondentes indicarem um grau de concordância ou discordância para cada questão a ser respondida, para Gil (2008, p. 145), “[...] no caso de afirmações favoráveis, as ponderações mais altas referem-se à concordância. Nas afirmações desfavoráveis ocorre o contrário”.

Para o estudo foram utilizados cinco níveis de resposta para manifestar o grau de concordância do entrevistado, indo de “discordo totalmente” até “concordo totalmente”, além disso, a pesquisa utilizou-se de outros rótulos na Escala *Likert*, como os de satisfação, importância e de utilização.

### 3.4 ANÁLISE DOS DADOS

Para identificar as atividades de endomarketing já praticadas pela empresa, foi realizada uma entrevista com o gerente da unidade estudada. A entrevista foi estruturada de acordo com os itens propostos no programa de endomarketing de Grönroos (1993) e adequada de acordo com a realidade da empresa.

Figura 8: Desenho da pesquisa



Fonte: Autora (2018).

Para maior clareza, na Figura 8 está esquematizado o desenho da pesquisa, o qual foi utilizado para ordenação do trabalho de conclusão de curso, demonstrando o desenvolvimento idealizado pelo autor para cada etapa da pesquisa.



Para definir as dimensões, bem como as indagações propostas no instrumento de pesquisa as questões tiveram como alicerce as pesquisas teóricas realizadas sobre o assunto e o programa de endomarketing apresentado por Grönroos (1993), através dessas bases, foram elaboradas as questões levando em conta a realidade da empresa objeto do estudo.

Também nesta pesquisa foi feita análise descritiva e estatística a partir da escala *likert*, buscando verificar a aderência dos gestores, funcionários e clientes da empresa a respeito da perceptividade destes quanto ao endomarketing. Utilizando-se do questionário proposto para o estudo, sendo efetuado cálculos de médias ou outros que se façam necessários, dando a pesquisa maior precisão (GIL, 2008).

Com o objetivo de analisar qual a percepção dos funcionários e clientes quanto a contribuição do endomarketing na competitividade de uma cooperativa, busca-se organizar, tabular e analisar os dados obtido com a aplicação do instrumento, no intuito de responder a questão de pesquisa.

Para tanto são identificados os dados obtidos a partir do questionário, sendo estes separados e organizados em tabelas de modo a apontar percepção dos funcionários e clientes quanto a contribuição do endomarketing na competitividade da organização estudada, atendendo aos objetivos específicos do estudo, os quais auxiliaram na resposta da questão de pesquisa. Esta análise descritiva foi norteada a partir do questionário proposto, tendo como base o estudo de Grönroos (1993), sendo apresentado no apêndice A.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

Neste capítulo apresenta-se inicialmente uma breve caracterização da empresa objeto de estudo, importante ressaltar que as informações a seguir, foram obtidas por meio de entrevista estruturada com o gerente da unidade estudada. Objetiva-se com isso, mostrar a estrutura e estratégias de endomarketing, a partir das políticas de treinamento, motivação e marketing interno realizadas atualmente pela empresa e relacioná-las ao programa de endomarketing apresentado por Grönroos (1993) para verificar quais atitudes estão sendo praticadas pela empresa dentro deste programa. Na sequência busca-se apresentar a percepção dos funcionários e clientes, a respeito das diversas dimensões que compõe o endomarketing, suas limitações e potencialidades, bem como as discussões pertinentes ao assunto.

### 4.1 ESTRUTURA E ESTRATÉGIAS DE ENDOMARKETING NA EMPRESA

Seguindo o pressuposto de Kotler e Keller (2012), o endomarketing consiste não apenas em contratar, mas também em treinar e motivar os funcionários para que tornem-se capacitados e queiram atender bem os clientes, pois, não tem sentido prometer excelência em serviço antes que a equipe esteja pronta para fornecê-la.

Para Grönroos (1993), não existe um padrão de programa de endomarketing a ser seguido, existem algumas atividades que podem ser identificadas como típicas do endomarketing que podem causar um impacto, de uma forma ou de outra nos clientes internos, externo e na organização como um todo e que devem ser incluídas no programa de endomarketing. Nesse sentido para identificar e apresentar a estrutura e estratégias de endomarketing existentes e formalizadas na organização utiliza-se o modelo de Grönroos (1993). Segundo o autor, as principais atividades que devem ser abordadas no programa são as seguintes:

**Treinamento e desenvolvimento:** Grönroos (1993) afirma que o treinamento pode ser considerado um componente básico de um programa de endomarketing. A empresa estudada considera que funcionários bem treinados podem ter fazer toda a diferença dentro da organização, e, por este motivo investe alto em treinamento e desenvolvimento dos colaboradores, sendo assim, todos os funcionários contratados passam pelo processo de integração e recebem treinamento para assumir suas novas funções. O processo de integração ocorre na matriz da empresa, onde conhecem a empresa como um todo, desde sua história, setores, o dia a dia e os segmentos que a empresa abrange. Também, na filial em que o

funcionário é contratado é realizada uma visita técnica em todos os setores para ele se familiarize com seu novo ambiente de trabalho. Em relação ao treinamento, cada setor da empresa possui um “tutor”, que é a pessoa encarregada de treinar e acompanhar o novo funcionário em suas funções, até que esteja apto a realizar seu trabalho sozinho. Além disso, empresa possui um cronograma mensal de treinamentos e capacitação dos funcionários, os treinamentos ocorrem tanto para a empresa como um todo, quanto direcionados para determinados setores.

**Apoio da gerência e comunicação interativa interna:** neste item Grönroos (1993) defende que o papel da alta gerencia, das gerencias de nível médio e dos supervisores é de suma importância, no sentido de encorajar os colaboradores, dar feedback e envolver os colaboradores no planejamento e na tomada de decisão. Dentro da empresa estudada, existe um acompanhamento e contato direto com funcionários. Cada setor tem o encarregado para dar feedback e encorajar diariamente os colaboradores, esses encarregados também respondem a uma série de questionários e registros que são discutidos com a alta gerencia. Para repassar os resultados, a empresa realiza reuniões semanais com os líderes e demais colaboradores onde busca feedback tanto positivo, quanto críticas construtivas visando o desenvolvimento dos colaboradores. Outra forma de encorajamento são os treinamentos, que possuem regularmente palestras e programas motivacionais, visando manter os funcionários motivados e encorajados dentro da empresa.

**Comunicações Internas de massa e apoio de informações:** no ponto de vista de Grönroos (1993), existe uma grande importância no desenvolvimento de materiais que expliquem as novas estratégias e as maneiras de se desempenhar. A empresa acredita que é de extrema importância que os colaboradores entejam atentos as estratégias e metas da empresa, para que ambos tenham um alinhamento de pensamentos e sintam-se incentivados a trabalhar de forma comprometida e alcançar os seus objetivos em conjunto com os da empresa. Por este motivo busca fazer com que a comunicação interna seja eficaz e atenda às necessidades organizacionais. Dentro da empresa existe uma divisão ao repassar as estratégias aos colaboradores. Existem estratégias que são discutidas apenas com a alta gerencia e pessoal da linha de frente, e outras mais focadas em setores, que são discutidas com os líderes de setores e repassadas aos demais funcionários, mas de forma geral, a empresa sempre está reforçando sua missão, visão e valores aos colaboradores.

**Ferramentas de administração de pessoal e gestão de recursos humanos:** Grönroos (1993) considera essencial obter e manter o tipo adequado de empregados na empresa, portanto as descrições de cargo, os procedimentos de recrutamento, o plano de

carreira, salário, prêmios e benefícios e outras ferramentas de administração de pessoas devem ser utilizadas pela organização afim de cumprir com as metas do endomarketing. A empresa conta com um processo de recrutamento e seleção de colaboradores bem completo, toda a parte de gestão de pessoas é realizada na matriz da empresa com acompanhamento de psicóloga e realizado em conjunto com os responsáveis do setor da vaga que está sendo requerida. Sempre que abre uma nova vaga de trabalho a empresa busca dar oportunidade para quem já está dentro da empresa, ou seja, priorizar o recrutamento interno, apenas no caso de não encontrar nenhum funcionário que se enquadre com o perfil demandado a empresa opta pelo recrutamento externo. A empresa não possui plano de carreira, mas conta com uma série de benefícios para os colaboradores, como plano médico, odontológico, auxílio farmácia, seguro de vida, participação nos lucros da empresa, dentre outros benefícios.

**Comunicação externa de massa:** neste item, Grönroos (1993) traz a ideia de que as empresas devem apresentar aos empregados através de campanhas publicitárias, distribuição de folhetos, e anúncios antes de serem lançados externamente, possibilidade de desenvolver campanhas externas em cooperação com os grupos de empregados afetados pelos esforços da comunicação externa. A empresa objeto do estudo, dentre todas as unidades possui diversos segmentos, desde loja de roupas, móveis, materiais de construção, frigorífico, supermercados, postos de combustíveis, dentre outras atividades, pra cada ramo de atividade as promoções e campanhas publicitárias são definidas de uma forma. Dentro da unidade estudada que envolve a parte de varejo, ou seja, supermercado e loja os funcionários não participam da criação de promoções visto que muitas vezes para se formular uma promoção depende muito da empresa realizar um boa compra e, de condições favoráveis com os fornecedores. Por esse motivo, existe uma central de compras na matriz da cooperativa que conta com diversos compradores, cada um focado em um segmento, e, conforme as condições do mercado lançam as promoções para determinados produtos. Assim definidas as campanhas pelo setor de compras são repassadas ao setor de marketing para a confecção de folhetos e anúncios e aos supervisores para que possam repassar e orientar os demais funcionários.

**Pesquisa de mercado:** a pesquisa de mercado, segundo Grönroos (1993), pode ser utilizada tanto interna quanto externamente para descobrir talentos e atitudes relacionadas a tarefas e ao desempenho orientado para o serviço. Sempre que abre uma nova vaga na empresa é realizada a pesquisa de mercado, onde buscam-se identificar talentos e o perfil certo para cada vaga, internamente é feita através do acompanhamento e observação dos funcionários no desempenho de suas atividades diariamente, e, externamente não existe uma pesquisa de mercado, mas, a empresa conta com um banco de currículos próprios, atualizados

a cada seis meses onde busca-se encontrar a pessoa que melhor se encaixe nas exigências do cargo.

**Segmentação de mercado:** Para Grönroos (1993), este item pode ser aplicado para encontrar o tipo certo de pessoas para as várias posições da organização. A segmentação de mercado, dentro da empresa ocorre em conjunto com a pesquisa de mercado, sempre buscando encontrar o perfil certo de funcionário para suprir as demandas de cargos da organização.

## 4.2 DIMENSÕES QUE COMPÕE O ENDOMARKETING

Neste tópico apresenta-se a percepção dos funcionários e clientes, a respeito das diversas dimensões que compõe o endomarketing, suas limitações e potencialidades. Estas informações foram obtidas a partir do instrumento de pesquisa aplicado junto a estes atores. Inicialmente apresenta-se a percepção dos funcionários da empresa, posteriormente dos clientes e por fim foram confrontadas as respostas dos funcionários com as dos clientes.

### 4.2.1 Percepção dos funcionários pesquisados

A unidade estudada da empresa conta com 137 funcionários, sendo que desses 56,20% responderam à pesquisa. A maioria das respostas foram obtidas por mulheres, sendo que dos 77 respondentes, 66% são do sexo feminino e 34% do sexo masculino. No quesito faixa etária, foram utilizadas cinco faixas de idade, variando de menos de 25 anos até mais de 60 anos. As duas faixas de idade que mais concentraram entrevistados foi entre 41 a 59 anos e até 25 anos, ambos apresentando um percentual de 27% dos respondentes.

Para identificar o nível de escolaridade dos entrevistados foram utilizados oito faixas, iniciando com ensino fundamental incompleto e finalizando com pós graduação. Referente ao nível de escolaridade, predominam os respondentes com ensino médio completo, apresentando um percentual de 44% dos respondentes, 18% possuem o ensino fundamental incompleto, 9% possuem o ensino médio incompleto, e os outros 29% possuem algum outro tipo de escolaridade. Quanto ao tempo de trabalho na empresa, os respondentes tiveram seis opções, partindo de menos de um ano até mais de dez anos, neste quesito a maioria (25%) dos funcionários possuem até três anos de empresa, seguido de 22% até um ano e 17% até dez anos. Por meio da análise das respostas dos participantes, verificou-se que existe grande rotatividade entre os funcionários da empresa.

O questionário interno contou com 14 questões, sendo que todas as respostas são utilizando escala *Likert* de 5 pontos, com cinco níveis de opção, em que sendo 1 nunca, 2 raramente, 3 às vezes, 4 quase sempre e 5 sempre. A análise dos resultados foi realizada a partir da média obtida nas respostas. Para a formulação das perguntas foi utilizado o modelo do programa de endomarketing de Grönroos (1993), com maior ênfase no que trata de treinamento e desenvolvimento, apoio da gerência aos funcionários e comunicação interna. Desta forma, as questões de 1 a 6 tratam do treinamento e desenvolvimento dos funcionários, as questões 7 até a 11 foram baseadas no apoio da gerência, comunicação interna e apoio de informações, a questão 12 traz como fonte as ferramentas de administração de pessoal e gestão de recursos humanos Grönroos (1993), a questão 13 comunicação externa de massa Grönroos (1993), a 14 pesquisa e segmentação de mercado Grönroos (1993).

Como mencionado anteriormente, as questões iniciais do questionário envolvem a parte de treinamento e desenvolvimento dos colaboradores. Segundo Grönroos (1993), um dos três principais tipos de treinamentos que podem ser incluídos ao programa de endomarketing é o desenvolvimento da visão holística do funcionário, ou seja, destacar o papel que cada indivíduo tem em relação aos outros indivíduos, aos clientes e as funções dentro da empresa. As questões um e dois possuem enfoque neste desenvolvimento da visão holística, principalmente ao que tange o papel do funcionário em relação ao cliente.

A primeira questão busca identificar a percepção dos funcionários quanto a clareza dos atributos de valor esperados pelos clientes em relação aos produtos e serviços que estão vinculados. A resposta média obtida, quanto a essa questão foi de 4,16, que está entre quase sempre e sempre, indicando que na percepção dos funcionários também pode haver melhorias. A segunda questão visa saber a percepção dos funcionários sobre atividades de formação periódicas, cuja média de respostas ficou em 4,10, segundo os respondentes, quase sempre ou sempre a empresa reforça essa visão. Considerando as duas médias é possível perceber que os funcionários acreditam saber o que os clientes esperam deles e consideram que a empresa cria condições para que isso ocorra, havendo uma pequena margem de aprimoramento. Estes achados estão de acordo com o que aponta Steinke (2010), quando constatou que 48% dos respondentes (colaboradores) consideram que os programas para o desenvolvimento de capacidades técnicas e administrativas para o público interno influenciam na participação dos funcionários nos objetivos e metas e seu comprometimento com a missão da organização, o que reflete no atendimento do público externo.

As questões três e quatro, ainda envolvem o desenvolvimento e treinamento, abordando um dos principais tipos de treinamentos que podem ser incluídos ao programa de endomarketing: o desenvolvimento e reforços de atitudes favoráveis em relação a estratégia de marketing. Sendo que na terceira questão questionou-se se a empresa comunica o plano de marketing junto aos funcionários e se ela esclarece qual o papel de cada funcionário dentro deste plano, a média neste quesito foi de 4,06. Nessa mesma linha, quando perguntado na quarta questão, se a empresa possui mecanismos ou programas de incentivo para reconhecer o comprometimento dos funcionários com as campanhas e clientes, a média também ficou acima de quatro (4,14). Vale destacar que a empresa possui na central um setor responsável apenas pelo marketing da empresa, de acordo com a média obtida nas duas questões pode-se dizer de forma geral que em relação ao marketing a empresa busca treinar os funcionários para que saibam repassar os planos de marketing da empresa para os clientes, como promoções e eventos que serão lançados externamente. Tais indicativos não estão de acordo com a investigação de Steinke (2010), quanto avalia aos mecanismos de treinamento voltados ao marketing para reconhecer e gerar comprometimento dos funcionários, visto que 20% dos respondentes (colaboradores internos) acreditam que as ações de marketing são realizadas para criar comprometimento. 8 % falam sobre a questão de satisfação do cliente interno e a sua influência no atendimento do cliente externo é muito importante para a instituição, e 16% dos respondentes mencionam a tomada de decisão do cliente externo como um dos alvos do marketing interno.

As questões cinco e seis tratam do desenvolvimento e reforço das habilidades de comunicação, vendas e serviços entre empregados, considerado por Grönroos (1993) o últimos dos principais tipos de treinamentos que podem ser incluídos ao programa de endomarketing. Na quinta questão questionou-se aos funcionários se a empresa possui e explicita estratégias para promover o bom relacionamento entre as pessoas na organização, a resposta média obtida nesta questão foi 4,45, uma média bem favorável para a empresa, visto que o bom relacionamento entre os colaboradores é fundamental para criar um clima organizacional agradável e manter o ambiente produtivo. Indicando que tais achados apontam na direção contrária aos resultados obtidos por Steinke (2010), quando menciona que 72%, dos entrevistados (funcionários) consideram que o ambiente da instituição é conflituoso com falta de interesse em motivar o público interno e muito interesse direcionado somente ao público externo sancionando muitas metas aos funcionários.

A questão seis buscou saber se a estrutura de chefias e responsabilidades das diversas chefias está claro para todos os funcionários, neste quesito a média também foi 4,43, segundo

a empresa, a estrutura organizacional é dividida em setores e em cada setor possui um supervisor ou líder, considerando a média obtida, pode-se dizer que de acordo com a percepção dos funcionários a estrutura e responsabilidades da gerência é visível, visto que a média obtida está entre **quase sempre** e **sempre** (máximo). Estes resultados estão de acordo com a investigação de Miranda (2014), em que dentre os respondentes (funcionários) 72,73% dos colaboradores concordam que o líder do setor fornece informações necessárias para a realização do trabalho.

As questões sete, oito, nove, dez e onze foram baseadas no segundo item do programa de endomarketing proposto por Grönroos (1993), o qual menciona a importância do apoio da gerência e comunicação interativa interna, nesse item, o autor defende que o suporte da gerência pode ser dar de várias maneiras, sendo que as cinco maneiras citadas pelo autor foram abordadas no questionário.

A questão sete trata da continuidade do programa formal de treinamento por meio de ações gerenciais cotidianas, sendo perguntado aos funcionários a respeito de seu entendimento com relação a clareza para todos em todas as situações do fluxo de informações desde os níveis superiores até o pessoal operacional. A média para essa questão foi de 4,05, demonstrando que dentre os respondentes estes entendem que quase sempre ou sempre os fluxos de informações costumam ser claros, sendo um indicativo de fluidez da informação, o que é favorável para a empresa, considerando que a comunicação interna é um dos fatores de sucesso para um programa de endomarketing. Tais resultados corroboram com o estudo de Polli (2015) sobre o endomarketing como ferramenta de relacionamento com o cliente externo, constatou que 69% que os colaboradores dizem ser bem informados sobre as suas tarefas e responsabilidades, porém, no repasse de informações organizacionais, os colaboradores não se sentem bem informados das decisões e mudanças definidas pelos superiores.

A questão oito, teve como pauta o encorajamento ativo dos colaboradores como parte das tarefas cotidianas da gerência, nela buscou-se saber a percepção destes atores sobre as ações dentro da empresa que promovam o encorajamento, reconhecimento e motivação dos colaboradores, a média das respostas ficou em 3,90 (próximo a quase sempre – 4), a menor média até então obtida no questionário interno. Isso mostra que mesmo com as atitudes de encorajamento já realizadas pela empresa, os funcionários ainda consideram a frequência ainda baixa, ficando entre às vezes e quase sempre. Estes resultados confirmam os encontrados por Filippin (2015), que constatou que 79% dos colaboradores entrevistados afirmam que estar motivados ajuda a crescer e alcançar as metas juntamente com a empresa,



pois demonstra assim que o funcionário não faz parte do quadro de colaboradores apenas por obrigação ou necessidade, mas sim, por buscar crescimento pessoal e profissional. De acordo com Reschke (2017) “a instituição sabe reconhecer e recompensar o esforço dos funcionários”, 79% dos funcionários concordam totalmente, 14% concordam em grande parte e 7% concordam em parte.

Ainda falando sobre o apoio da gerência e comunicação interativa interna, a questão nove envolve a questão do envolvimento dos colaboradores no planejamento e na tomada de decisão, e nada mais importante para ter esta participação do que os funcionários estarem cientes da missão, visão, valores, metas e estratégias da empresa, portanto, nesta questão foi perguntado se esses pontos estão claros para todos os colaboradores da empresa. Essa questão teve a maior média obtida pelo público interno, sendo de 4,55, próxima da frequência sempre -5-, isso justifica-se pela empresa apresentar essas propriedades no processo de integração com os funcionários contratados e sempre estar reforçando essa visão durante as reuniões com o pessoal.

O feedback aos colaboradores, interações formais e informais e estabelecimento de um clima interno aberto e encorajador são outras maneiras de demonstrar apoio da gerência e comunicação interativa interna aos colaboradores. Desta forma, a décima questão quis saber se quando algum colaborador ou setor faz sugestões/críticas para a empresa, a direção dá um retorno, a média obtida na questão foi de 4,01, indicando que quase sempre isso ocorre. Para Reschke (2017) questionado se “minhas ideias e sugestões são ouvidas pela chefia”, 93% dos funcionários concordam totalmente e 7% concorda em grande parte. Na questão onze questionou-se se a empresa incentiva e cria canais para que os funcionários possam apresentar essas críticas e sugestões, a resposta média de acordo com os funcionários foi de 3,74, entre as vezes e quase sempre (sendo mais próximo de quase sempre – 4).

Apesar de ambas as médias serem consideradas boas, este quesito ainda deixa margem para melhorias, pois, de acordo com a empresa são realizadas reuniões semanais com os líderes e demais colaboradores onde são repassados feedbacks aos funcionários, e aberto espaço para críticas e sugestões. Além disso os gestores e líderes de setores sempre estão acessíveis para dialogar com os colaboradores. Desta forma, verificou-se que apesar dos esforços da empresa no feedback, os colaboradores ainda não estão totalmente satisfeitos com a frequência que isso ocorre, ou não conseguem perceber de forma clara quando isso ocorre. Tais achados discordam dos resultados obtidos por Filippin (2015), o qual constatou que o contato direto com o gerente das organizações ainda é a principal ferramenta de comunicação

escolhida pelos colaboradores, sendo o feedback individual escolhido como ferramenta mais eficiente de para 29% dos respondentes.

A questão doze, engloba a parte de ferramentas de administração de pessoal e gestão de recursos humanos, onde, segundo Grönroos (1993) é essencial obter e manter o tipo adequado de empregados na empresa, pois a falta de lógica na estruturação do quadro de pessoal e de estratégia de desenvolvimento de carreira pode ser um grande problema na gestão de recursos da empresa. Seguindo esta lógica, perguntou-se aos funcionários se é possível identificar que as iniciativas envolvendo gestão de pessoas seguem uma política clara e consistente, ou seja, os mesmos critérios se aplicam para todos. Para essa questão a média foi de 3,91, muito próxima a quase sempre, demonstrando que apesar da empresa ter um processo de recrutamento e seleção padrão, alguns colaboradores entendem que nem sempre esses critérios são aplicados a todas as pessoas, ou não consideram a política interna da empresa totalmente clara e concisa. Nota-se semelhança com os resultados encontrados na investigação de Miranda (2014), 45,45% da amostra dos colaboradores que responderam à pesquisa tem conhecimento de como são as práticas de seleção na empresa, já 27,27% mostraram-se neutros a afirmativa.

A décima terceira questão teve como temática a comunicação externa de massa, onde de acordo do Grönroos (1993) as campanhas publicitárias poderiam ter um efeito mais satisfatórios se apresentadas aos empregados antes de serem lançados externamente. Nesse sentido perguntou-se aos funcionários se a empresa tem como cultura apresentar e preparar os funcionários para as campanhas que serão lançadas externamente. A resposta média obtida foi de 4,13, que é considerada uma média boa, porém pode ser melhorada, visto que a preparação dos funcionários para apresentar aos clientes as campanhas promocionais é de extrema importância. Nesse sentido nota-se que Filippin (2015) apresenta resultados contrários quando afirma que 11% dos colaboradores não repassam credibilidade ao cliente por não identificarem os objetivos organizacionais de forma clara, indicando que os funcionários não estão preparados para as campanhas que serão lançadas externamente.

Sobre a segmentação e pesquisa de mercado Grönroos (1993), pode ser utilizada tanto interna quanto externamente e é aplicada para encontrar o tipo certo de pessoas para a organização. Para finalizar o questionário, na questão quatorze perguntou-se aos funcionários se os processos de seleção de pessoal, externamente ou internamente no caso de promoções, seguem critérios justos que permite que o candidato mais apto seja o escolhido, sem outras interferências. A resposta média da questão foi 4,04, ou seja, às vezes, analisando essa média fica visível que os colaboradores nem sempre consideram os critérios de seleção de pessoal

justos ou considerem que haja interferência de terceiros. O resultado desta investigação apresentam médias superiores as encontradas no estudo de Miranda (2014), acerca do recrutamento afirma que 40,91% dos colaboradores acreditam que estas práticas são satisfatórias para o cargo, porém o mesmo percentual é obtido para os que nem concordam nem discordam da afirmativa.

#### **4.2.2 Percepção dos clientes pesquisados**

Medir o nível de satisfação do consumidor é uma das formas de saber como o consumidor pensa em relação a empresa e adiantar-se frente a concorrência. De acordo com Kotler (2006) dentre os determinantes do valor entregue ao cliente encontra-se o valor do pessoal, sendo assim, o pessoal que trabalha na empresa influencia fortemente na decisão de compra dos consumidores. Seguindo essa linha de pensamento, foi realizado o questionário externo para verificar se os clientes conseguem perceber as atitudes de endomarketing da empresa.

Para o questionário externo foi utilizada uma amostra probabilística com 254 clientes da empresa, sendo 130 mulheres e 124 homens, as duas faixas etárias que tiveram uma maior participação são até 25 anos com uma representatividade de 33,46% e de idades entre 41 a 59 anos com 24,41% de participação. Quanto ao nível de escolaridade dos entrevistados predominante dentre os respondentes é de nível superior incompleto com 19%, seguindo o ensino médio completo com 18% e o ensino fundamental incompleto com 16% de representação.

Observa-se que na amostra predominam os clientes com um longo relacionamento com a organização estudada, uma vez que 40% dos respondentes são clientes da empresa a mais de 10 anos, 33% são clientes até 10 anos e 21% até 5 anos, os outros 6% restantes distribuem-se da seguinte forma 2% até 3 anos; 3% até 2 anos e 1% até 1 ano. Pelo fato da maioria dos clientes entrevistados cultivarem um relacionamento com a empresa a mais de 10 anos, pode-se inferir um certo grau de credibilidade nas repostas.

Ainda no questionário externo, as questões de 1 a 7 possuem como objetivo mostrar o ponto de vista dos clientes em relação aos funcionários e a empresa, tais perguntas apresentam a frequência das respostas relacionadas ao conhecimento de produtos, percepção da realização de treinamentos e comprometimento dos colaboradores junto à organização. Para responder essas perguntas foi utilizado escala *Likert* de 5 pontos, sendo que os clientes tinham a opção

de assinalar de 1 a 5, sendo 1 nunca, 2 raramente, 3 às vezes, 4 quase sempre e 5 sempre, dentro destes resultados foi calculada a média das respostas para a realização das análises.

A oitava questão buscou relacionar quais são os principais atributos que os clientes esperam de um funcionário, dentre sete opções os clientes deveria assinalar os três principais pontos que o cliente considera essenciais para um bom atendimento.

A primeira questão buscou identificar a percepção dos clientes quanto a clareza dos funcionários a respeito do que os clientes esperam dos produtos da empresa, como resultado, a questão apresentou uma média de respostas de 3,78, o que indica que na ótica dos clientes quase sempre os funcionários sabem o que os clientes esperam dos produtos. A média deste quesito pode ser considerada boa, por estar entre **às vezes** e **quase sempre** (sendo mais próximo de quase sempre – 4), porém é uma média que dá um indicativo de que existem melhorias que podem ser efetuadas dentro da organização.

O estudo de Santos et.al. (2017) apresenta resultados um pouco diferente com relação a este, visto que 23,33% dos respondentes mencionam que os colaboradores sempre passam as informações necessárias sobre os produtos que estão sendo vendidos e 70% às vezes sabem passar essas informações.

A segunda questão envolve a questão de treinamento, em que o cliente indica se consegue perceber se os funcionários foram treinados e preparados para atuar nas funções em que estão alocado. A resposta média obtida nesta questão foi de 3,65, trazendo uma percepção de que os clientes consideram os funcionários treinados, mas que ainda não estão totalmente satisfeitos neste quesito, visto que a média de expostas está entre **às vezes** e **quase sempre** (sendo mais próximo de quase sempre – 4). Nesse sentido Bonfim (2014), menciona que 75% dos respondentes indicam perceber que os funcionários foram capacitados/treinados.

Na questão três buscou-se saber se é perceptível que há uma coerência entre o atendimento dos diversos setores desta unidade, a resposta média desta questão foi de 3.65, igual a questão anterior. Essa média pode-se dizer que é boa, considerando que os clientes entendem que existe coerência entres os diversos setores, porém muitos consideram que como a empresa possui diversas funções e que cada um possui suas obrigações isoladas, e com isso, nem sempre é possível que todos trabalhem em sintonia, mas que o importante é que cada um cumpra com as obrigações de seu cargo da melhor forma possível, mantendo o alinhamento estratégico da empresa.

Na quarta questão está em pauta se é possível perceber se os funcionários tem algum sistema de incentivo para qualificar e melhorar o atendimento, a resposta média ficou entre às vezes e quase sempre (3,45). Como os clientes não sabem se existem sistemas de incentivos

para os funcionários, pode-se considerar nessa questão que mesmo que esteja satisfatório para uma boa parte dos clientes entrevistados, precisa ser constantemente aprimorado, pois em alguns momentos eles conseguem perceber que o funcionários está incentivado, e em outros não.

A quinta questão trata do comprometimento dos funcionários de empresa, é importante ressaltar que o comprometimento não depende apenas da empresa, e sim dos funcionários, porém cabe a empresa motivar e criar condições para que os colaboradores sintam-se comprometidos com a organização e repassem essa visão ao cliente. Quando perguntado aos clientes se eles consideram que os funcionários estão totalmente comprometidos com as iniciativas da empresa a resposta média obtida foi 3,39, ou seja, eles dão um indicativo de que a percepção média desse grupo de respondentes está entre **às vezes** e **quase sempre** (sendo quase sempre – 4), não concordando completamente que os funcionários estejam comprometidos com a empresa, é uma média considerada satisfatória, mas que ainda pode ser melhorada. Os achados do estudo de Portaluppi et al. (2016) corroboram com este, indicando que 40% dos respondentes classificam como ótimo e excelente o comprometimento dos funcionários com as iniciativas da empresa e 47% é considera bom.

Na sexta questão, os clientes indicam sua percepção quanto ao perfil dos funcionários, se eles consideram que na unidade estudada existe o perfil certo de funcionários para cada função. Analisando as respostas obtidas foi possível perceber que apesar dos esforços da empresa para contratar e treinar pessoas que se adequem com o perfil de cada vaga a ser preenchida, nem sempre os clientes concordam com essa escolha. A média das respostas ficou em 3,58, ou seja, entre as vezes e quase sempre, desta forma, ainda existem esforços a serem feitos para a empresa melhorar neste quesito, pois os consumidores estão ficando cada vez mais exigentes, e com isso é necessário satisfazer suas necessidades e gostos.

Na sétima questão perguntou-se aos respondentes se quando a empresa faz campanhas e promoções, os funcionários estão bem preparados para informar sobre os benefícios para os clientes. Dentre todas as questões essa foi a que apresentou uma maior média, próxima a quatro (3,86), indicando que quase sempre os funcionários estão bem preparados para informar sobre os benefícios das campanhas e promoções para os clientes. No entanto, ainda assim, existe a necessidade de estar sempre sendo investido em preparação, capacitação, buscando novos conhecimentos e recursos para melhorar o atendimento, principalmente durante as campanhas e promoções que costumam reunir um maior fluxo de pessoas interessadas nos produtos e serviços da empresa. Com relação a este questionamento

a investigação de Santos e Chaves (2012), indica que 30% dos respondentes mencionam que quase sempre os funcionários conseguem passar essa informação com clareza.

Na oitava, e última questão foi pedido para relacionar os três principais pontos que os clientes consideram essenciais para um bom atendimento. Diante das respostas obtidas, percebeu-se que os três atributos mais esperados pelos clientes conseguem ser aprimorados a partir da utilização do programa de endomarketing proposto por Grönroos (1993). As respostas indicam que o atributo “conhecimento dos produtos” representa a grande maioria da amostra (22%), o que enfatiza a necessidade de que os funcionários sejam bem treinados e conheçam os produtos que estão vendendo.

A resposta “simpatia” teve o percentual de 20% sendo o segundo atributo esperado pelos clientes, simpatia é uma questão pessoal de cada funcionário, portanto, reforça o sexto item do programa de endomarketing de Grönroos (1993), no qual trata da pesquisa de mercado para encontrar o funcionário mais adequado para os cargos. Em terceiro lugar aparece o atributo “rapidez”, com 17% de representatividade, a rapidez pode ser desenvolvida e aprimorada através de muitos treinamentos do pessoal. Os itens satisfação em servir, postura, boa apresentação pessoal e pró-atividade tiveram representatividade respectivas de 16%, 8%, 8% e 7%.

Para complementar estes resultados Guerra, Pizzoli e Larentis (2012) constatou que quanto a satisfação com o atendimento, a cortesia, educação e atenção por parte do atendente ficou com média 9,22 (escala de 1 a 10), conhecimento técnico do atendente com média 9 e rapidez no atendimento e tempo de espera para ser atendido alcançou média 8,85.

Em relação aos atributos esperados pelos clientes em relação aos funcionários, em ambos estudos os itens mais respondidos foram a simpatia, cortesia e atenção no atendimento, o conhecimento técnico, e a rapidez no atendimento. A diferença, reside no fato de que no estudo realizado por Guerra, Pizzoli e Larentis (2012), os clientes priorizaram a cortesia, educação e atenção no atendimento, e deixaram o conhecimento técnico em segundo plano, enquanto nesta pesquisa o conhecimento dos produtos teve maior ênfase do que a simpatia e bom atendimento ao cliente, a rapidez ficou em terceiro lugar nos dois estudos. Esta comparação mostra que este estudo está de acordo com outros estudos já realizados a respeito do tema.

### 4.2.3 Análise espelho das respostas

Esta terceira análise tem como objetivo verificar se as respostas dos colaboradores estão de acordo com as percepções dos clientes. Para a realização desta análise serão utilizados os principais aspectos do programa de endomarketing de Grönroos (1993) para vincular as questões respondidas no questionário interno com as respondidas no questionário externo. Na sequência é apresentado um quadro comparativo apresentado a percepção dos clientes e a dos funcionários acerca do mesmo tema.

Quadro 2: Quadro comparativo da percepção dos clientes e funcionários da empresa

Questões Comparativas	Percepção Cliente	Percepção Funcionário
Percepção quanto a clareza dos atributos de valor esperados pelos clientes em relação aos produtos e serviços	3,78	4,16
Percepção quanto a preparação e treinamento dos funcionários para atuar nas funções em que estão alocados	3,45	4,22
Percepção quanto ao comprometimento em relação as iniciativas da empresa e atendimento ao cliente	3,45	4,14
Percepção quanto a existência de coerência e bom relacionamento entre as pessoas da organização	3,65	4,45
Percepção quanto a preparação dos funcionários para informar sobre os benefícios para os clientes das campanhas e promoções da empresa	3,86	4,13
Percepção quanto a existência de processos de recrutamento e seleção com critérios que possibilitem o perfil correto de funcionários para cada função alocada	3,58	4,04

Fonte: Autora

No que se refere a percepção dos respondentes (clientes e colaboradores), quanto a clareza dos atributos de valor esperados pelos clientes em relação aos produtos e serviços, nota-se ao comparar as respostas obtidas dos dois públicos, que a média de respostas no que se refere a percepção por parte dos clientes é inferior (3,78 – entre às vezes e quase sempre, sendo mais próximo de quase sempre – 4) do que a percepção dos funcionários (4,16 – entre quase sempre e sempre) em relação a essa questão. Destaca-se que que a percepção para ambos os públicos a respeito desse quesito está adequada, no entanto, podem haver melhorias para que os clientes possam ter uma melhor experiência de compra e fique evidente para estes que o colaborador que está atendendo tem clareza do que o cliente espera. O conhecimento dos produtos por parte dos funcionários pode ser aperfeiçoada através de treinamentos e capacitação de todos os setores, pois na percepção de Kotler e Keller (2012) o sucesso de um programa de endomarketing somente ocorrerá quando todos os departamentos trabalham em conjunto para atingir as metas voltadas ao cliente.

De acordo com Cervi e Froemming (2017) não há como uma organização obter sucesso sem ter pessoas qualificadas, treinadas, capacitadas e motivadas trabalhando a seu favor. Grönroos (1993) tem o treinamento e desenvolvimento como um dos principais pontos do endomarketing, por este motivo o maior número de perguntas do questionário interno foi direcionada a este tópico, quando perguntado aos funcionários qual a fluência em que eles são treinados e motivados dentro da empresa a média geral das questões foi 4,22. Ao perguntar aos clientes se conseguem perceber se os funcionários foram treinados e preparados para atuar nas funções em que estão alocados a média obtida foi 3,45. Ao comparar as respostas dadas pelos dos públicos, observa-se que o clientes não tem a mesma percepção dos funcionários, sendo que na visão dos clientes, os funcionários poderiam estar mais preparados e treinados.

Na percepção de Barth (2012), a qualidade dos produtos e serviços está diretamente ligada ao comprometimento, habilidades e motivação dos profissionais envolvidos. Neste sentido, um dos principais objetivos de um programa de endomarketing é fidelizar o colaborador, fazer com que ele compre a ideia da empresa e assim consiga repassar essa visão aos clientes. Para que isso ocorra eles devem ser reconhecidos como peças importantes dentro da organização.

Quando perguntado aos funcionários se a empresa possui mecanismos ou programas de incentivo para reconhecer o comprometimento dos funcionários com as campanhas e clientes a média foi de 4,14, já quando questionado aos clientes se eles consideram que todos os funcionários estão totalmente comprometidos com as iniciativas da empresa essa média foi de 3,45. Indicando que a empresa através de seu programa de endomarketing procura incentivar o comprometimento dos colaboradores, porém essa visão não está sendo percebida pelos clientes, ou pelo menos não na mesma proporção que o funcionários, visto que os clientes só conseguem perceber às vezes (mais próximo da média) que os funcionários estão comprometidos.

Um dos principais objetivos do endomarketing é melhorar a comunicação interna. O bom relacionamento interpessoal faz grande diferença dentro das organizações, pois ao evitar conflitos a empresa contribui para o bom andamento do trabalho, além disso, o processo de troca e compartilhamento de informações ajuda a alinhar e deixar claro os objetivos da organização e dos colaboradores. A boa comunicação também facilita a conexão entre os colaboradores de diversos setores de um empresa, quando foi perguntado aos clientes se é perceptível que há uma coerência entre o atendimento dos diversos setores desta unidade, eles apontaram em média uma frequência de 3,65, posicionada entre às vezes e quase sempre.



Quando questionou-se aos funcionários se a empresa possui e explicita estratégias para promover o bom relacionamento entre as pessoas na organização a resposta média foi 4,45 entre quase sempre e sempre, mostrando que a boa comunicação entre colaboradores ocorre na maior parte do tempo e qual a empresa influencia tais colaboradores, mas que os clientes às vezes não conseguem perceber que isso ocorre.

As campanhas externas são lançadas com o intuito de concentrar um maior público e conseqüentemente a alavancar o lucro. Para transformar o que foi planejado em ações efetivas, é necessário um alinhamento de pensamento entre empresa e funcionários para que os planos de ações sejam compreendidos por todos aqueles que devem executá-los. Quando perguntado aos funcionários se a empresa tem como cultura apresentar e preparar os funcionários para as campanhas que são lançadas externamente a média das respostas foi 4,13, em contrapartida, quando perguntado aos clientes se quando a empresa faz campanhas e promoções, os funcionários estão bem preparados para informar sobre os benefícios para os clientes a média foi 3,86. Ambas respostas ficaram com a média próxima a quase sempre, porém, na percepção dos clientes a frequência em que percebem que isso acontece é menor que a dos funcionários.

Chiavenato (1998) afirma que as organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para atingir seus objetivos e cumprir suas missões, desta forma, manter profissionais adequados e bem qualificados dentro das empresas vem reduzindo os custos com pessoal, melhorando assim a qualidade dos serviços e a imagem das empresas. Ao questionar a percepção dos clientes quanto ao perfil dos funcionários, se eles consideram que na unidade estudada existe o perfil certo de funcionários para cada função a resposta média foi 3,58. De acordo com os gestores, a empresa possui um processo de recrutamento e seleção que busca trazer para dentro da empresa profissionais que possam suprir a necessidade da empresa e satisfazer os clientes, ao perguntar aos funcionários se os processos de seleção de pessoal, seguem critérios justos que permite que o candidato mais apto seja o escolhido a resposta média foi 4,04, coerente com a opinião dos clientes.

Kotler e Armstrong (1998) mencionam que a satisfação do cliente é que se o desempenho de um produto ou serviço faz jus às expectativas do comprador ele fica satisfeito, se excede essas expectativas, o que lhe encanta. Essa teoria pode ser aplicada no endomarketing ao considerar que quando uma pessoa entra para trabalhar em uma empresa ela pode ter suas expectativas frustradas ou pode ficar encantada. Quando superadas as expectativas, este encantamento irá refletir no cliente externo.

De forma geral, no questionário interno, sobre as atividades da empresa voltadas ao endomarketing a resposta média foi de 4,12, mostrando que a frequência em que essas atividades são percebidas positivamente pelos colaboradores ficou entre quase sempre e sempre. Já na visão externa dos clientes quanto a percepção das atividades de endomarketing da empresa, a média de todas as respostas foi 3,62, entre às vezes e quase sempre.

De acordo com os resultados da pesquisa é perceptível que existe uma falta de sintonia entre as respostas dos clientes e dos colaboradores da empresa, visto que em média a percepção positiva do público interno é maior que do público externo. Considerando que um dos princípios do endomarketing segundo Kotler (2006), é de que as ações devem ocorrer de dentro para fora, ou seja, atingir primeiramente o interior da empresa para depois serem espalhadas, pode-se dizer que de acordo com as respostas dos funcionários a empresa possui mecanismos que mostram que o programa de endomarketing está sendo executado, mas de acordo com os clientes nem sempre essas atitudes são perceptíveis. Pode-se perceber que a empresa está realizando campanhas voltadas ao público interno, mas que podem ser aprimoradas para refletir de uma forma mais eficiente no público externo.

Cabe a empresa identificar a causa destes desencontros de percepções e mapear em que pode melhorar, verificando se são os mecanismos de incentivos que não estão sendo utilizados de modo eficiente, ou se são os clientes que não estão conseguindo perceber tais incentivos na empresa. Pode também acontecer de o problema estar ocorrendo de modo individual ou em grupos específicos de funcionários, os quais passam uma visão negativa de falta de comprometimento aos clientes que acabam generalizando para a empresa como um todo.

## 5 CONCLUSÃO

As organizações vivem na constante busca por um diferencial competitivo que as ajudem a se manter e/ou alavancar seu negócio no mercado de trabalho, o uso do endomarketing como estratégia competitiva tem se tornado popular entre as empresas por se mostrar eficaz promovendo o comprometimento do cliente interno e alinhando os objetivos organizacionais aos individuais.

O endomarketing trabalha com a ideia de que para satisfazer o cliente externo, primeiro deve-se vender a imagem da empresa para seus clientes internos.

Com base na análise da literatura sobre competitividade, endomarketing, comportamento do consumidor e gestão de pessoas, foi possível perceber a importância do tema diante da nova realidade imposta às organizações.

No capítulo quatro, buscou-se alcançar os objetivos específicos visando responder a questão da pesquisa. De acordo com os objetivos propostos na pesquisa, pode-se afirmar que os mesmos foram alcançados, pois foi realizada a fundamentação teórica proposta, foi possível conhecer a organização e suas estratégias de endomarketing já existentes e formalizadas e também o estudo possibilitou conhecer o perfil dos clientes e funcionários, bem como sua percepção com relação as atividades de endomarketing realizadas pela empresa objeto de estudo.

Quanto ao objetivo geral desta pesquisa que era analisar a percepção dos funcionários e clientes quanto a contribuição do endomarketing na competitividade de uma cooperativa foi cumprido com êxito, evidenciando que para os funcionários a percepção das ações de endomarketing dentro da empresa estão visíveis quase sempre ou sempre, mostrando desacordo com a opinião dos clientes que afirmam às vezes ou quase sempre notarem as atitudes de endomarketing.

Neste sentido, este trabalho mostrou que o endomarketing contribui fortemente na satisfação dos clientes e por esse motivo pode e deve ser utilizado como vantagem competitiva dentro das organizações, uma vez que um programa de endomarketing bem elaborado, quando posto em prática pode motivar, treinar e fidelizar seus colaboradores, que automaticamente, conseguem repassar essa visão aos clientes através de um atendimento mais capacitado e motivado.

Através dos dados levantados e reflexões realizadas nesta pesquisa lança-se o desafio aos próximos pesquisadores de realizar estudos em empresas que não tenham muito conhecimento sobre o assunto e tentar montar um programa de endomarketing inspirados em

ações já praticados por grandes empresas que se destaquem por terem programas de endomarketing bem estruturados e com sua eficácia comprovada.

## REFERÊNCIAS

ALBRECHT, Karl. **Revolução nos Serviços: Como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes.** 4 ed. São Paulo: Pioneira, 1994.

BARTH, Mauricio; NEGRI, Adriana de. Endomarketing: o desafio de fidelizar o cliente interno. **Revista Temática**, [S.I.], v. 8, n. 1, jan. 2012. Disponível em: <<http://www.periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/tematica/article/view/23853/13094>>. Acesso em: 02 mar. 2018.

BONFIM, Thiago da Silva Carminatt. **Qualidade no atendimento: um estudo de caso na agência do Banco do Brasil no município de Presidente Médici-RO.** 2014.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing.** 3. ed. Porto Alegre: Ortiz, 1994.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Respirando o Endomarketing.** Porto Alegre, L&PM, 2003.

CARVALHO, Marly Monteiro de; LAURINDO, Fernando José Barbin. **Estratégia competitiva: dos conceitos à implementação.** – 2. ed. – 2. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2010.

CERVI, Cleber; FROEMMING, Lurdes Marlene Seide. Afinal, o que é o Endomarketing? Estudo das estratégias de Endomarketing utilizadas pela UNIJUÍ. **Revista de Administração IMED - Raimed.** v. 7, n.1 p. 114-136 jan-jun 2017 ISSN 2237-7956

CHURCHILL, Gilbert A. Jr.; PETER, J. Paul. **Marketing: criando valor para os clientes.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2000.

COBRA, Marcos; URDAN, André Torres. **Marketing básico: 5. ed.** São Paulo: Atlas, 2017. Disponível em: <<https://passeidireto.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597010572/cfi/6/10!/4/2@0:0>> Acesso em 20 jun. 2018.

COLLIS, Jill. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós graduação.** 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COTRIPAL agropecuária. Disponível em: <<http://www.cotripal.com.br/institucional#acotripal>> Acesso em: 07 mai. 2018

DARONCO, Edimara. et al. **Endomarketing e Marketing Pessoal.** Ijuí: ed. Unijuí, 2011. Coleção Educação a Distância. (Série livro-texto).

DEMO, Pedro. **Introdução à metodologia da ciência.** 2. ed. 20 reimpr. São Paulo: Atlas, 2012.

ENGEL, J. F.; BLACKWELL, R. D.; MINIARD, P. W. **Comportamento do consumidor.** Rio de Janeiro: LTC, 2000.

FÁVERO, L. P. BELFIORE, P. P.; CHAN, B. L.; SILVA, F. L. da. **Análise de dados: modelagem multivariada para tomada de decisões.** Rio de Janeiro: Elsevier, Campus, 2009.

- FILIPPIN, Denise Beatriz. **VALORIZAÇÃO DO COLABORADOR: Uma Análise de Como as Ferramentas de Endomarketing são Utilizadas na Organização SEBRAE/RS.** Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul – UNIJUI, Ijuí, 2015.
- FISCHER, André Luiz. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (coord.), **As pessoas na organização.** São Paulo: Editora Gente. 2002.
- FURASTÉ, Pedro Augusto. **Normas Técnicas para o Trabalho Científico: Explicitação das Normas da ABNT.** 15 ed. Porto Alegre: s.n., 2010.
- GUERRA, Fabiana Marcon; PIZZOLI, Maria de Fátima Fagherazzi; LARENTIS, Fabiano. PESQUISA DE SATISFAÇÃO DE CLIENTES: LOJA DELTA. In: **XII Mostra de Iniciação Científica, Pós-graduação, Pesquisa e Extensão.** 2012.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5.ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. - São Paulo: Atlas, 2008.
- GRÖNROOS, Christan. **Marketing: Gerenciamento de Serviços: a competição por serviços na hora da verdade.** Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Introdução ao Marketing.** 4. ed. Rio de Janeiro: LTC- Livros Técnicos e Científicos Editora S.A, 2000.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing.** 12 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2006.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing.** 14 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing: Conceitos, Exercícios, Casos.** São Paulo: Atlas, 4ª ed., 1997.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing: Conceitos, Exercícios, Casos.** São Paulo: Atlas, 8ª ed., 2009.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados.** 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári da Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico.** Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MINTZBERG, Henry. et al. **O processo da estratégia [recurso eletrônico]: conceitos, contextos e casos selecionados /; tradução Luciana de Oliveira da Rocha. – Dados eletrônicos. – Porto Alegre: Artmed, 2007. Acesso em: 18 jun. 2018.**

MIRANDA, Fabiane Campos. **Endomarketing: um estudo de caso no grupo Fockink de Panambi-RS**. 2014. 64 f. Universidade Regional do Noroeste do Rio Grande do Sul – UNIJUI, Ijuí. 2014.

OLIVEIRA, Jayr Figueiredo de; SILVA, Edison Aurélio da. **Gestão Organizacional: descobrindo uma chave de sucesso para os negócios**. São Paulo: Saraiva, 2006.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Sociologia das Organizações: uma análise do homem e das empresas no ambiente competitivo**. 3. reimpr. da 1. ed de 1999. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

POLLI, Shandô Waltrick. **O endomarketing como ferramenta de relacionamento com o cliente externo**. IN CADERNO DE ADMINISTRAÇÃO. REVISTA DO DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO DA FEA ISSN 1414-7394. Porto Alegre. CAD. Vol. 9, n.1. Jan - Dez. 2015, p. 49-72.

PORTALUPPI, J.; HEINZMANN, L. M.; TAGLIAPIETRA, O. M.; BORILLI, S. P. Análise do atendimento e satisfação dos clientes: Estudo de caso de uma empresa de insumos agrícolas. **Rev. Ciên. Empresariais da UNIPAR**, Umuarama, v.7, n.1, jan./jun, 2006

RESCHKE, Rosani. **O Endomarketing na Instituição Hey Peppers**. Universidade Regional do Noroeste do Rio Grande do Sul – UNIJUI, Ijuí, 2017.

RICHARDSON, Roberto. J. et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 336 p.

SANTOS, Carlos César Ribeiro; CHAVES, Samille. **A Importância do Atendimento Ao Cliente: um Estudo de Caso em uma Instituição Pública Bancária na Bahia**. **IX SEGeT SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA**, Rio de Janeiro, 2012.

SANTOS, Mariana dos; et al. Satisfação de clientes: análise do atendimento prestado pelas empresas no comércio de São João Del Rei-MG. **XIV SEGeT SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA**, Rio de Janeiro, 2017.

SILVA, Marivane da; WOITCHUNAS, Lucinéia Felipin. **Fundamentos da gestão organizacional**. Ijuí : Unijuí, 2008. (Coleção educação a distância. Série livro-texto).

SPAREMBERGER, Ariosto; ZAMBERLAN, Luciano; DARONCO, Edimara. **Marketing cooperativo**. Ijuí: Ed. Unijuí, 2009. – 174 p. – (Coleção educação a distância. Série livro-texto).

STEINKE, Estela. **O endomarketing na cultura organizacional de uma Instituição de Ensino Superior (IES): o caso URI- Santo Ângelo-RS**. 2010. 162 f. Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul – Unijuí, Ijuí, 2010.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. 1928. São Paulo: Atlas, 1987.

URDAN, Flávio Torres; URDAN André Torres. **Gestão do composto de marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2013. <<https://passeidireto.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522483778/cfi/4!/4/4@0.00:0.00>> Acesso em 20 jun. 2108.

VASCONCELOS, Flávio V.; CIRYNO, Álvaro B. **Vantagem Competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional**. São Paulo: ERA-Revista de Administração de Empresas, v. 40, n. 4, p. 20-37. Out./Dez. 2000.

ZAMBERLAN, Luciano; et al. **Pesquisa em Ciências Sociais e Aplicadas**. Ijuí: Editora Unijuí, 2014.

ZAMBERLAN, Luciano. **Endomarketing parte 1**. [S.l.: s.n.], 2012. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=vZEr4cksmhA>>. Acesso em: 15 mar. 2018.

ZENONE, Luiz Claudio. **Marketing estratégico e competitividade empresarial: formulando estratégias mercadológicas para organizações de alto desempenho**. São Paulo: Novatec Editora, 2007.

ZENONE, Luiz Claudio. **Marketing: conceitos, ideias, e tendências**. São Paulo: Atlas, 2013.

Disponível em: <<https://passeidireto.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522476428/cfi/4!/4/4@0.00:0.00>> Acesso em 20 jun. 2018.



## APÊNDICES

### Questionário a ser respondido pelos funcionários da empresa

Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/2018

1. Setor no qual atua: \_\_\_\_\_

2. Sexo:

feminino  masculino

3. Idade:

até 25 anos  26 a 30  31 a 40  41 a 59  60 em diante

4. Escolaridade:

ens. fundamental incompleto  ens. fundamental completo  ens. médio incompleto  ens. médio completo  curso técnico  superior incompleto  superior completo  pós-graduação

5. Tempo na Empresa

menos de 1 ano  até 2 anos  até 5 anos  até 10anos  mais que 10

Questionário a ser respondido pelo colaboradores da empresa	NUNCA				SEMPRE
	1	2	3	4	5
1) Você tem clareza dos atributos de valor esperados pelos clientes em relação aos produtos/serviços que você está vinculado?					
2) A empresa faz periodicamente atividades de formação para reforçar esta visão?					
3) A empresa comunica o plano de marketing junto aos funcionários e esclarece qual o papel de cada funcionário neste plano?					
4) A empresa possui mecanismos ou programas de incentivo para reconhecer o comprometimento dos funcionários com as campanhas e clientes?					
5) A empresa possui e explicita estratégias para promover o bom relacionamento entre as pessoas na organização?					
6) Você entende que a estrutura de chefias e responsabilidades das diversas chefias está claro para todos os funcionários?					
7) Você entende que o fluxo de informações dos escalões superiores até o pessoal operacional esteja claro para todos em todas as situações?					
8) Em relação às ações que promovem o encorajamentos e motivação, com que frequência ocorrem essas ações?					
9) A missão, visão, valores, metas e estratégias da empresa estão claros para todos os colaboradores?					
10) Quando algum colaborador ou setor faz sugestões/críticas para a empresa, a direção dá um retorno?					
11) A empresa incentiva e cria canais para que os funcionários possam apresentar críticas e sugestões?					
12) É possível identificar que as iniciativas envolvendo gestão de pessoas seguem uma política clara e consistente, ou seja, os mesmos critérios se aplicam para todos?					
13) A empresa tem como cultura apresentar e preparar os funcionários para as campanhas que serão lançadas externamente?					
14) Os processos de seleção de pessoal, externamente ou internamente no caso de promoções, seguem critérios justos que permite que o candidato mais apto seja o escolhido, sem outras interferências?					

### Questionário a ser respondido pelos clientes da empresa

Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/2018

**1. Sexo:**

feminino  masculino

**2. Idade:**

até 25 anos  26 a 30  31 a 40  41 a 59  60 em diante

**5. Escolaridade:**

ens. fundamental incompleto  ens. fundamental completo  ens. médio incompleto  ens. médio completo  curso técnico  superior incompleto  superior completo  pós-graduação

**6. Tempo que é cliente da empresa**

menos de 1 ano  até 2 anos  até 5 anos  até 10anos  mais que 10

Questionário a ser respondido pelo clientes da empresa	NUNCA				SEMPRE
	1	2	3	4	5
1) Você entende que os funcionários tem clareza do que os clientes esperam dos produtos da empresa?					
2) Você consegue perceber se os funcionários foram treinados e preparados para atuar nas funções em que estão alocados?					
3) Você percebe que há uma coerência entre o atendimento dos diversos setores desta unidade?					
4) É possível perceber se os funcionários tem algum sistema de incentivo para qualificar e melhorar o atendimento?					
5) Você considera que todos os funcionários estão totalmente comprometidos com as iniciativas da empresa?					
6) Em termos gerais, você entende que nesta unidade para cada função, existe o perfil certo de funcionário atendendo?					
7) Quando a empresa faz campanhas e promoções, os funcionários estão bem preparados para informar sobre os benefícios para os clientes?					
8) Da lista abaixo relacione os três principais pontos que você considera essenciais para um bom atendimento:					
<input type="checkbox"/> Rapidez <input type="checkbox"/> Simpatia <input type="checkbox"/> Pró atividade <input type="checkbox"/> Conhecimento dos produtos <input type="checkbox"/> Satisfação em servir <input type="checkbox"/> Postura <input type="checkbox"/> Boa apresentação pessoal					