



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL
CAMPUS CHAPECÓ
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

MATHEUS SANGOI BRUTTI

**ABORDAGEM DO MARKETING HOLÍSTICO NO DESENVOLVIMENTO DE UMA
PROPOSTA DE GERENCIAMENTO DO MARKETING INTERNO:
ESTUDO DE CASO EM UMA AGÊNCIA DE TURISMO DE CHAPECÓ/SC**

CHAPECÓ

2016

MATHEUS SANGOI BRUTTI

**ABORDAGEM DO MARKETING HOLÍSTICO NO DESENVOLVIMENTO DE UMA
PROPOSTA DE GERENCIAMENTO DO MARKETING INTERNO:
ESTUDO DE CASO EM UMA AGÊNCIA DE TURISMO DE CHAPECÓ/SC**

Trabalho de conclusão de curso apresentado como
requisito para obtenção de grau de Bacharel em
Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul

Orientadora: Profª. Msc. Janaína Gularte Cardoso

CHAPECÓ

2016

Brutti, Matheus Sangoi

Abordagem do Marketing Holístico no Desenvolvimento de uma Proposta de Gerenciamento do Marketing Interno: Estudo de caso em uma Agência de Turismo de Chapecó/SC/ Matheus Sangoi Brutti. -- 2016.

111 f.:il.

Orientadora: Janaína Gularte Cardoso.

Trabalho de conclusão de curso (graduação) - Universidade Federal da Fronteira Sul, Curso de Administração , Chapecó, SC, 2016.

1. Marketing holístico. 2. Marketing interno. 3. Endomarketing. 4. Cliente interno. I. Cardoso, Janaína Gularte, orient. II. Universidade Federal da Fronteira Sul. III. Título.

MATHEUS SANGOI BRUTTI

**ABORDAGEM DO MARKETING HOLÍSTICO NO DESENVOLVIMENTO DE UMA
PROPOSTA DE GERENCIAMENTO DO MARKETING INTERNO:
ESTUDO DE CASO EM UMA AGÊNCIA DE TURISMO DE CHAPECÓ/SC**

Trabalho de conclusão de curso apresentado como requisito para obtenção de grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul.

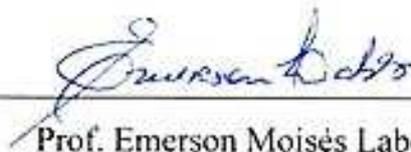
Orientadora: Prof^ª. Msc. Janaína Gularte Cardoso

Este trabalho de conclusão de curso foi defendido e aprovado pela banca em: 15/06/2016.

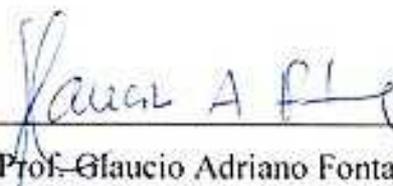
BANCA EXAMINADORA



Prof. Msc. Janaína Gularte Cardoso



Prof. Emerson Moisés Labes



Prof. Glaucio Adriano Fontana

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a todos os professores do curso de Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul – *Campus* de Chapecó, que não mediram esforços na contribuição para a formação profissional dos acadêmicos. Em especial, a minha orientadora Prof^a. Msc. Janaína Gularte Cardoso, pela inspiração despertada para a área de estudo e pela abordagem conselheira e singular apresentada em todos os momentos.

Também agradeço muito aos meus familiares, por sempre demonstrarem apoio aos assuntos relacionados à trabalho e estudos. Sobretudo, minha namorada, companheira, colega e recente administradora, Marina Caon Zambonin, pelos seus diversos exemplos de coragem e determinação, que contagiam aqueles que estão a sua volta... Amo você!

De forma geral, também agradeço a todos que, algum dia, direta ou indiretamente, se relacionaram comigo, pois mesmo inconscientemente, guardo as experiências e conhecimentos compartilhados, levando conseqüentemente a melhor parte de cada um, das quais somadas contribuem para embasar minha trajetória.

*Na maioria dos casos, o que para a empresa é “lucro”,
para os funcionários é “sacrifício do salário”.
Saul Faingaus Bekin*

RESUMO

O gerenciamento do marketing interno tem se tornado um dos principais aliados às organizações frente o mercado competitivo. Mais que satisfazer o cliente interno, o objetivo de fidelizar os colaboradores é vital para a empresa que deseja sobreviver atualmente. Colaboradores fidelizados são mais dedicados, produtivos e suscetíveis a se tornarem leais a empresa e aos seus objetivos, comprando a ideia e a marca da empresa de tal forma que acabam replicando-a ao vender para o cliente externo. Gerenciar o marketing interno pode elevar o desempenho da organização partindo do atendimento das necessidades de seu primeiro cliente: o cliente interno. Sob a mesma ótica, profissionais de marketing perceberam a necessidade de orientar as ações e estratégias de marketing de uma forma mais completa e coesa do que sua forma tradicional, surgindo então a abordagem do marketing holístico. Gerenciar de forma holística é fazer gestão olhando para todo o sistema empresarial, buscando compreender o processo de captação de valor para os clientes e interligando as áreas de marketing interno, marketing integrado, marketing socialmente responsável e marketing de relacionamento. Neste enfoque, o presente trabalho tem o objetivo de desenvolver uma proposta de gerenciamento do marketing interno, sob a ótica do marketing holístico, em uma agência de turismo de Chapecó, Santa Catarina. A coleta dos dados contemplou todos os colaboradores da empresa, utilizando métodos quantitativos e descritivos, bem como qualitativos e exploratórios na aplicação de questionários fechados e entrevistas semiestruturadas, com o intuito de diagnosticar o marketing interno sob uma perspectiva multifocal de análise de indicadores, proposta por Cardoso (2013). Para a análise dos dados utilizaram-se as evidências observadas de acordo com a metodologia utilizada, correlacionando o referencial teórico e os resultados obtidos a fim de atender aos objetivos da pesquisa. O resultado do diagnóstico apresentou um clima instável na organização, com questões relacionadas ao trabalho em equipe, confiança, liderança, *feedback*, em paralelo com problemas de comunicação interna, contribuindo com a baixa motivação dos colaboradores. A partir disso, foram desenvolvidos planos de ação com estratégias direcionadas ao gerenciamento do marketing interno na organização, considerando fatores pertinentes ao marketing holístico, com vistas à interferir positivamente neste cenário.

Palavras-chave: Marketing holístico; marketing interno; endomarketing; cliente interno.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
1.1	OBJETIVOS	10
1.2	JUSTIFICATIVA	11
2	REFERENCIAL TEÓRICO	12
2.1	ADMINISTRAÇÃO	12
2.2	ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING	15
2.2.1	O Composto de Marketing	19
2.2.1.1	Produto e Solução para o Cliente	24
2.2.1.2	Preço e Custo	25
2.2.1.3	Praça e Conveniência	27
2.2.1.4	Promoção e Comunicação	27
2.3	MARKETING DE SERVIÇOS	30
2.4	MARKETING HOLÍSTICO	35
2.4.1	Marketing de Relacionamento	38
2.4.2	Marketing Integrado.....	41
2.4.3	Marketing Socialmente Responsável	42
2.4.4	Marketing Interno.....	44
2.4.4.1	Cultura e Valores.....	50
2.4.4.2	Comunicação Interna.....	53
2.4.4.3	Motivação e Clima Organizacional	56
3	METODOLOGIA	60
3.1	PESQUISA QUANTITATIVA E DESCRITIVA.....	61
3.2	PESQUISA QUALITATIVA E EXPLORATÓRIA.....	63
4	ESTUDO DE CASO	65
4.1	APRESENTAÇÃO DA EMPRESA	65
4.2	BENCHMARKING	66
4.3	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	69
4.4	PROPOSTA DE PLANO DE GERENCIAMENTO DO MARKETING INTERNO	85
4.4	IMPLEMENTAÇÃO E CONTROLE.....	94
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	95
	REFERÊNCIAS	97
	APENDICE A – Questionário de coleta de dados (etapa quantitativa/descritiva).....	104
	APENDICE B – Roteiro de entrevista semiestruturada (etapa qualitativa/exploratória)	108

1 INTRODUÇÃO

O desenvolvimento social, econômico e tecnológico da atualidade acaba, de certa forma, induzindo as organizações a ampliar sua carga produtiva em paralelo com a sua capacidade produtiva, visando garantir sua permanência no mercado de forma competitiva. Para tanto, um dos grandes desafios está em conciliar as demandas do ambiente externo com a disponibilidade dos recursos internos (SLACK et al., 1999).

Sendo assim, a demanda pela prestação de serviços cresce significativamente em virtude da necessidade, por parte das empresas, em desempenhar determinadas funções e tarefas, porém sem perder o foco em sua atividade fim. Portanto, torna-se um setor com grande responsabilidade no desenvolvimento da economia. Para Fiorentino et al. (2012) apud Felisbino (2014) o segmento de serviços cresceu muito nas últimas décadas e ainda tem muito a se desenvolver até 2020. E ainda, Minadeo (2008) reforça que é o segmento da economia mundial que mais apresenta crescimento e, conseqüentemente, maior concentração de mão-de-obra.

Nesse segmento, reitera-se a participação nesse segmento das agências de turismo, desempenhando um papel importante na intermediação entre empresas turísticas e consumidores, sendo considerada a principal responsável pela distribuição e venda de produtos no meio turístico (LOHMANN; NETTO, 2008). Braga (2008) ainda considera que as agências de turismo entraram no mercado de forma impactante, obtendo condições socioeconômicas e políticas favoráveis para o crescimento desse novo negócio.

O ambiente dinâmico interposto no mercado atual não admite a exclusiva dependência da eficiência operacional: é necessário ser singular e apresentar diferenciação. Ser singular implica na promoção de um fluxo contínuo de inovação, no desenvolvimento e na implantação de mecanismos capazes de agregar valor para os clientes, além de gerar e sustentar vantagens competitivas em longo prazo (NAISBITT, 1999 apud TOLEDO; PRADO; PETRAGLIA, 2007). As empresas de sucesso são aquelas que conseguem, em maior percentual, transformar seus consumidores em clientes (PEREIRA; ZENARO, 2013).

Sob esse enfoque, Pereira e Zenaro (2013) citam que o marketing e suas ferramentas destacam-se como um conjunto de instrumentos impulsionadores do desempenho organizacional e desenvolvimento do potencial competitivo mercadológico, observando que mudanças de cenários exigem mudanças de práticas.

Por outro lado, a função do marketing, que antes era desenvolvida apenas pelo executivo de marketing, hoje deve estar presente em todas as áreas da empresa e,

principalmente, interessar a todos os colaboradores (BASTA, 2004). “O profissional de sucesso deste novo milênio tem que desenvolver uma visão holística da organização e relacionar-se com todas as áreas funcionais” (BASTA, 2004, p. 136).

Essa visão remete-se ao conceito do marketing holístico, o qual segundo Kotler e Keller (2006), é definido como uma estratégia de integração que observa a amplitude organizacional, além dos impactos abrangentes nas áreas funcionais e *stakeholders*. As áreas de estudo do marketing holístico são: (a) marketing de relacionamento; (b) marketing integrado; (c) marketing socialmente responsável; e (d) marketing interno.

O estudo do marketing interno compreende a adequação das estratégias e elementos do marketing tradicional, frequentemente utilizados no ambiente externo das empresas, para uso em seu ambiente interno (BEKIN, 2004). Para isso, a empresa, de forma corporativa, deve entender como se relacionar com o cliente, e que cada funcionário é, de certa forma, um cliente interno (SPILLER et al., 2004).

Considerando o marketing holístico como um fator importante para o desenvolvimento organizacional, e propondo que o marketing interno integre e oriente a organização para tal desenvolvimento, estabelece-se o foco desse estudo. E, diante do exposto, tem-se como problema de pesquisa a seguinte questão: **como estruturar uma proposta de gerenciamento do marketing interno em uma agência de turismo de Chapecó/SC na perspectiva do marketing holístico?**

1.1 OBJETIVOS

O objetivo geral deste trabalho é de desenvolver uma proposta de gerenciamento do marketing interno sob a ótica do marketing holístico em uma agência de turismo de Chapecó/SC.

Para atender este objetivo geral, delimitam-se 3 (quatro) objetivos específicos, os quais apresentam-se a seguir:

- a) Revisar as literaturas e publicações existentes acerca do tema em questão;
- b) Diagnosticar e avaliar a atual conjuntura da organização sob a ótica do marketing interno;
- c) Analisar os resultados obtidos com o intuito de desenvolver estratégias de marketing interno;

1.2 JUSTIFICATIVA

Quanto à oportunidade, identifica-se como sendo um momento propício para o estudo das práticas do marketing interno, tendo em vista a constante necessidade de aprimoramento das relações organizacionais não só com seus mercados externos, mas também com seus colaboradores. Sob esse enfoque, estabelecer estratégias de marketing externo é uma ação natural e imprescindível nas empresas, mas o que muitas vezes não detêm a atenção dos gestores é atrelar estratégias de marketing ao seu primeiro cliente: o cliente interno (KOTLER; KELLER, 2006).

As organizações não devem “preparar a empresa” apenas para a apreciação de seus clientes, mas sim organizá-la de tal forma a torná-la um ambiente profissional agradável aos seus colaboradores e partes interessadas, o que impacta diretamente no desempenho das atividades. Entretanto, tal ideia não se restringe apenas ao ambiente físico, mas também a atenção às relações profissionais, satisfação, clima e demais variáveis.

O grande desleixo organizacional está em orientar a sua visão externamente (mercado), vislumbrando atingir metas e objetivos mercadológicos, e ofuscar sua dedicação ao espaço interno (colaboradores e processos), deixando assim um viés que acaba resultando em oscilações nos níveis de qualidade e produtividade (BEKIN, 2004).

Quanto à importância do estudo, pode-se ressaltar que o mesmo é de valia tanto para a organização estudada, quanto para o acadêmico. Para a empresa, o estudo da área em questão assume papel impactante no desenvolvimento de um raciocínio orientado para agregar valor ao seu negócio e aos seus *stakeholders*. Para o acadêmico, caracteriza-se como importante na medida que atribui novos conhecimentos empíricos da prática profissional aos conteúdos teóricos compreendidos em sala de aula, desenvolvendo potencial de visão sistêmica e incentivando a criatividade. Sendo assim, define-se como um estudo mutuamente benéfico.

Sobre a viabilidade do estudo, do ponto de vista técnico, considera-se o interesse por parte da empresa em relacionar às estratégias propostas no estudo com o seu cotidiano. Já do ponto de vista financeiro, não é possível garantir o êxito de sua aplicabilidade, pois os planos contemplam orçamentos de recursos, os quais estão condicionados a disponibilidade por parte da empresa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção objetivou revisar a literatura, buscando o embasamento teórico necessário para o desenvolvimento do estudo. Primeiramente, faz-se uma abordagem conceitual acerca de administração, seguida de administração de marketing, explanando em seguida acerca da correlação das diferentes definições do composto de marketing e finalizando com ênfase no marketing de serviços. Em sequência, realiza-se uma abordagem do marketing holístico, apresentando suas variáveis e objetivos. E por fim, o último tópico aborda e discute sobre o assunto principal deste estudo, que é o marketing interno, através da apresentação de seus fatores influenciadores, ferramentas e sua importância para o desempenho organizacional.

2.1 ADMINISTRAÇÃO

A palavra “administração” vem do latim *ad* (direção, tendência para) e *minister* (subordinação ou obediência) e significa aquele que realiza uma função sob o comando de outrem, isto é, aquele que presta um serviço a outro (CHIAVENATO, 2003, p. 10).

Administração é algo muito genérico, pessoal e intangível, sendo considerada de difícil definição precisa. Não é possível considerar uma empresa como sendo boa ou mal, vencedora ou perdedora, pois o sucesso ou fracasso de qualquer entidade está estreitamente ligado à forma de como o negócio é administrado, e tudo depende de diversas variáveis. Não há receita de bolo para o sucesso, tudo depende das atividades da administração (PEINADO; GRAEML, 2007).

Administrar é o processo de tornar, realizar e alcançar ações que utilizem recursos para alcançar objetivos. [...] seu impacto é no desempenho das organizações. É a forma como são administradas que torna as organizações mais ou menos capazes de utilizar corretamente seus recursos para atingir os objetivos corretos (MAXIMIANO, 2000, p. 25).

Chiavenato (2000) afirma que a tarefa básica da administração é de fazer as coisas por meio das pessoas, de maneira eficiente e eficaz. Também a define como o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso de recursos diversos a fim de alcançar os objetivos estabelecidos pela organização.

Já Certo (2003) define a administração como um termo que pode ser empregado de diferentes maneiras, mas aborda-a como um processo que permite alcançar as metas de uma empresa, fazendo uso do trabalho de pessoas e outros recursos da empresa.

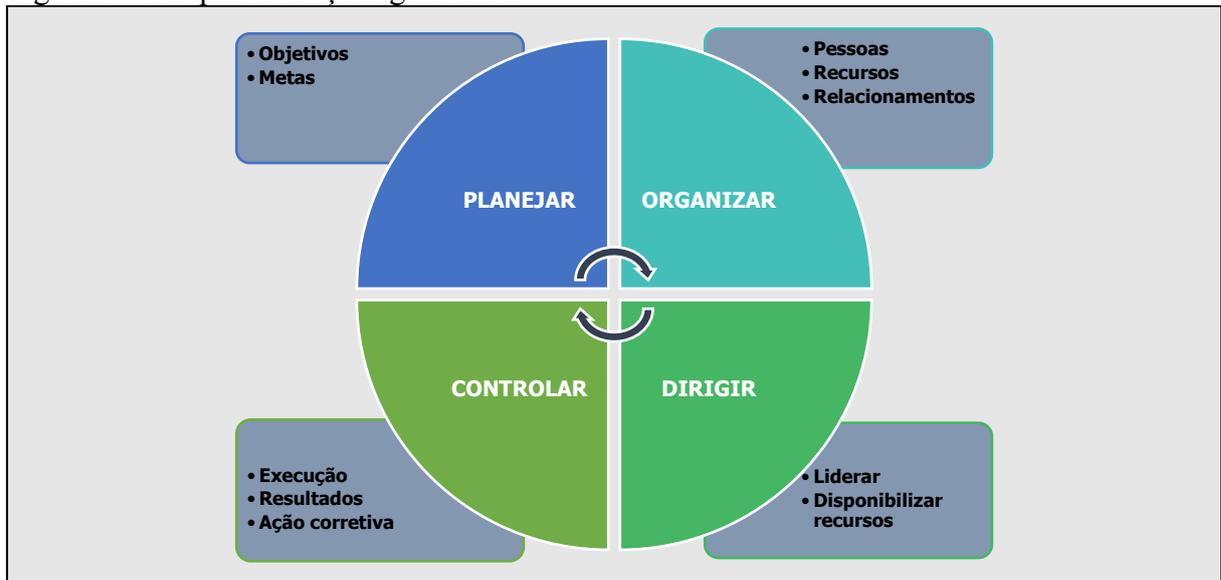
A administração trata do planejamento, da organização, da direção e do controle de todas as atividades diferenciadas pela divisão de trabalho que ocorram dentro de uma organização. Assim, a administração é imprescindível para existência, sobrevivência e sucesso das organizações (CHIAVENATO, 2003, p. 2).

Para Moreira (2009) o administrador deve ter suas atividades voltadas a funções que garantam a harmonização das 4 (quatro) funções gerenciais, sendo elas:

- ◆ Planejamento - desenvolver um plano para realização de determinada atividade ou ação, estabelecendo parâmetros e objetivos;
- ◆ Organização - gerenciar os recursos produtivos (pessoal, matéria-prima, equipamentos, capital, entre outros) e orientá-los de maneira a garantir o melhor aproveitamento;
- ◆ Direção - transformar os planos em atividades concretas, indicando responsabilidades, prazos e tarefas da equipe de trabalho, além de gerenciar a motivação e coordenação das atividades; e
- ◆ Controle - analisar o desempenho da organização, de forma a estabelecer ações corretivas quando não houver o alcance dos objetivos.

As funções gerenciais contribuem no processo decisório das organizações e, dependendo de sua harmonia e como são conduzidas pelo gestor, podem resultar no alcance dos objetivos mercadológicos (CASTRO, 2006). Na Figura 1, pode-se ter uma ideia de como deve ser operado o fluxo das funções gerenciais de forma a garantir a integridade dos processos.

Figura 1 – As quatro funções gerenciais



Fonte - Adaptado de Castro (2006, p. 10).

Moreira (2009) referencia que para praticar as atividades gerenciais de forma eficiente, a empresa deve estabelecer níveis organizacionais, atrelando um campo de atuação de cada gestor e sua responsabilidade nos processos. Para isso, o autor sugere a divisão da organização em 3 (três) níveis, sendo eles:

- ◆ Nível estratégico - o planejamento e a tomada de decisões são mais amplos em escopo, envolvendo políticas corporativas. Os níveis estratégicos envolvem, necessariamente, horizontes de longo prazo e, conseqüentemente, altos graus de riscos e incerteza;
- ◆ Nível tático - envolve basicamente a alocação e a utilização de recursos. Envolve médio prazo e moderado grau de risco; e
- ◆ Nível operacional - responsável pelas operações produtivas, envolvem curtos horizontes de tempo e riscos relativamente menores.

Ao atribuir tais níveis nas organizações, busca-se mais eficiência na execução das funções gerenciais por parte dos gestores, facilitando também a visão sistêmica organizacional. Por outro lado, o gargalo gerencial está justamente em integrar os níveis de forma a guiá-los com o mesmo objetivo (MOREIRA, 2009).

Observa-se que a administração compreende um vasto escopo de conhecimentos que podem ser aplicados sobre a ótica de quatro funções gerenciais e nos três níveis organizacionais, reafirmando que a atividade administrativa é algo essencial para garantir a

elaboração de projetos/planos e efetivação dos objetivos corporativos (MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI, 1998).

Araújo e Garcia (2010) ressaltam ainda que além de níveis organizacionais, as empresas podem ser estruturadas em áreas funcionais, que com os esforços somados e integrados, constituem a vida da empresa. As áreas referenciadas pelo autor são: finanças, marketing, operações/logística, organização, gestão de pessoas e tecnologia da informação.

Cada área apresenta questões técnicas específicas e práticas voltadas a um determinado resultado. Porém, em virtude do encadeamento das ações no processo produtivo, observa-se que ao mesmo tempo acabam exercendo responsabilidades corporativas. Tal fato reafirma a necessidade do trabalho do(s) gestor(es) em suas respectivas áreas e na integração com as demais para garantir o melhor desempenho organizacional (ARAUJO; GARCIA, 2010).

Dentre as áreas da administração supracitadas e em paralelo com os objetivos deste estudo, o enfoque do próximo tópico é acerca da administração de marketing, que apresenta um importante papel no estudo e desenvolvimento de estratégias mercadológicas, buscando agregar potencial competitivo à organização.

2.2 ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING

Para a *American Marketing Association* (1988, p. 322) apud Kotler (2000, p. 30) o marketing é definido como “um processo pelo qual se planeja e efetua a concepção, a fixação do preço, a promoção e a distribuição de ideias, bens e serviços que estimulam trocas que satisfazem aos objetivos individuais e organizacionais”.

Segundo Dias (2006) a palavra inglesa marketing é derivada de *market*, que significa mercado, e é utilizada para expressar uma ou mais ações voltadas ao mercado. Ou seja, a empresa pratica o marketing quando tem o mercado como o foco de suas ações.

Por outro lado, Kotler (2003) define marketing como um processo administrativo e social pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam, por meio da criação, oferta e troca de produtos e valor com os outros.

Marketing pode ser entendido como uma orientação da administração baseada em que a tarefa primordial da organização é determinar as necessidades, os desejos e os valores de um mercado visado, e adaptar-se para promover a satisfação do consumidor de forma mais eficaz que os seus concorrentes (MINADEO, 2008, p. 9)

O conceito de marketing surgiu na década de 1950 com o avanço da industrialização mundial que, conseqüentemente, acirrou a competição entre as empresas e a disputa pelo mercado. O cliente passou a ter a oferta de alternativas para os produtos ou serviços que procurava e, dessa forma, acaba optando por aquela que lhe proporciona a melhor relação entre custos e benefício. As empresas precisaram criar estratégias diferenciadas, porque não bastava apenas a qualidade ou o custo competitivo, o cliente estava inteligente e era ele quem decidia os resultados das empresas (LIMEIRA, 2004).

Na visão de DRUCKER (1992) apud KOTLER (1998, p.3) o objetivo do marketing corresponde “[...] a tornar a venda supérflua. É conhecer e compreender o cliente tão bem que o produto ou serviço sirva e venda por si próprio”.

Para Zenaro (2011, p. 22),

O marketing é responsável pela criação e sustentação das relações das organizações com seus mercados através dos processos de troca e geração de valor. Suas premissas ou princípios básicos são de conquistar e manter clientes e mercado através de atividades que levem o produto ou serviço certo, no lugar certo, na hora certa, para o cliente certo, pelo melhor valor e nas especificações que satisfaçam as exigências tanto de pessoas físicas quanto jurídicas, os chamados consumidores organizacionais.

O papel do marketing segundo Cobra (1997) pressupõe a identificação das necessidades não satisfeitas, buscando colocar no mercado os produtos ou serviços que ao mesmo tempo, proporcionem a satisfação dos consumidores, gerem resultados e ajudem a melhorar a qualidade de vida das pessoas e da comunidade em geral. Para Minadeo (2008), a tarefa essencial do marketing é conquistar e manter clientes. Ainda com esse foco, Basta (2004, p. 135) cita que

[...] os clientes têm necessidades a serem atendidas e que para tanto a organização deve coordenar os esforços de suas áreas funcionais, visando não só conquistar esses clientes, mas também os tornar leais à marca. Clientes satisfeitos costumam proporcionar aumento de vendas e, portanto, lucros crescentes.

Dias (2006) complementa que a administração de marketing é um conceito que resume a função da gestão do marketing e é entendida como processo de planejamento, execução e controle das estratégias de marketing, objetivando aperfeiçoar resultados para os clientes e *stakeholders* da empresa.

Para Ansoff e McDonnell (1993) o termo *stakeholders* é traduzido como “partes interessadas” ou envolvidas nas atividades empresariais. Os *stakeholders* com suas

aspirações, que devem ser considerados na razão de ser de uma empresa estão expostos na Figura 2.

Figura 2 – Os *stakeholders* das organizações



Fonte - Adaptado de Ansoff e McDonnell (1993).

Kotler e Keller (2006) enfatizam que a administração de marketing é a arte e a ciência da escolha de mercados-alvo e da captação, manutenção e fidelização de clientes por meio da criação, da entrega e da comunicação de um valor superior para o cliente final.

As diferentes definições do marketing e suas atividades direcionam aos mais distintos entendimentos e aplicações. Uma grande diversidade conceitual é resultado de uma extensa área de abrangência e, conseqüentemente, de seu papel essencial para as organizações (LAS CASAS, 2012). Para uma melhor compreensão, algumas das principais definições de marketing citados ao longo dos anos, são apresentados no Quadro 1.

Quadro 1 – Diferentes enfoques históricos do marketing

Autor	Ano	Definição
American Marketing Association	1960	“O desempenho das atividades de negócios que dirigem o fluxo de bens e serviços do produtor ao consumidor ou usuário.”
Ohio State University	1965	“O processo na sociedade pelo qual a estrutura da demanda para bens econômicos e serviços é antecipada ou abrangida e satisfeita através da concepção, promoção, troca e distribuição física de bens e serviços.”
Philip Kotler e Sidney Levy	1969	“O conceito de marketing deve abranger também as instituições não lucrativas.”
William Lazer	1969	“Marketing deve reconhecer as dimensões societárias, isto é, levar em conta as mudanças verificadas nas relações sociais.”
David Luck	1969	“Marketing deve limitar-se às atividades que resultam em transações de mercado.”
Philip Kotler e Gerald Zaltman	1969	“A criação, implementação e controle de programas calculados para influenciar a aceitabilidade das ideias sociais, envolvendo considerações de planejamento de produto, preço, comunicação, distribuição e pesquisa de marketing.”
Robert Bartls	1974	“Se marketing é para ser olhado como abrangendo as atividades econômicas e não econômicas, talvez o marketing como foi originalmente concebido reapareça em breve com outro nome.”
Robert Haas	1978	“É o processo de descobrir e interpretar as necessidades e os desejos dos consumidores para as especificações de produto ou serviço, criar a demanda para esses produtos e serviços e continuar a expandir essa demanda.”
Philip Kotler	1997	“É o processo de planejamento e execução desde a concepção, preço, promoção e distribuição de ideias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam aos objetivos de pessoas e organizações.”

Fonte - Cobra (1997, p. 27).

Las Casas (2012) aborda que devido a atividade de marketing ser muito abrangente, as definições acabam apresentando certas limitações em suas transcrições. Não obstante, é possível verificar, conceitualmente, que o marketing apresenta geralmente alguns termos comuns tais como: troca, necessidades, desejos, demandas e ambiente.

Sendo assim, atualiza-se o conceito de marketing com a inclusão dos elementos principais, mas criando uma visão ambientalista, onde

marketing é a área de conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando alcançar determinados objetivos de empresas ou indivíduos e considerando sempre o ambiente de atuação e o impacto que essas relações causam no bem-estar da sociedade (LAS CASAS, 2012, p. 10).

Kotler (1998) cita que além desses fatores, faz-se necessário a compreensão de que as atividades de marketing também influenciam diretamente no processo de compra, justificando a necessidade de entendimento das variáveis que perpetuam seu mercado de atuação. Portanto, o gestor deve decidir estrategicamente sobre essas variáveis e suas relações com o ambiente interno e externo (LAS CASAS, 2012). Nesse sentido, com o objetivo de compactar as variáveis em um composto para propiciar uma gestão eficiente, criou-se o conceito do composto de marketing, o qual será abordado no tópico a seguir.

2.2.1 O Composto de Marketing

A expressão *marketing mix* (composto de marketing) foi utilizada pela primeira vez por James Culliton em 1948, criando dois grandes grupos de variáveis com o intuito de descrever os elementos que interferem nas estratégias de marketing, sendo elas: as forças do ambiente e os elementos de marketing. Em 1960, McCarthy sintetizou esses grupos de elementos e criou a definição que mais se utiliza hoje: os 4 Ps do marketing (BASTA et al., 2004).

A grande diversidade de abordagens conceituais das atividades do Marketing foi se modificando em paralelo com as variações ambientais de cada época (LAS CASAS, 2012). No Quadro 2, apresenta-se as três eras do processo de comercialização das empresas, de acordo com o período de utilização e suas atitudes predominantes.

Quadro 2 – As três eras de comercialização

Era	Período aproximado	Atitude predominante
Era da produção	Antes dos anos 20	Um produto bom se venderá por si mesmo.
Era das vendas	Antes dos anos 50	Propaganda e venda criativas vencerão resistência do consumidor e o convencerão a comprar.
Era do marketing	Segunda metade do século XX	O consumidor é o rei. Busque uma necessidade e satisfaça-a.

Fonte: Adaptado de Boone e Kurtz (1998, p. 7).

O processo de comercialização pode ser entendido como as ações que a empresa pratica com o objetivo de influenciar a demanda de seu produto. E dentro das diversas possibilidades e estratégias, a mais conhecida foi proposta por McCarthy (1997) e é denominada como os “4 Ps” - produto, preço, praça e promoção - para melhor organizar as ferramentas de marketing (KOTLER; ARMSTRONG, 2003).

O marketing *mix*, também chamado de composto de marketing, *mix* de marketing ou composto mercadológico, é o conjunto de instrumentos controláveis pelo gerente de marketing por meio dos quais ele pode obter melhor ajustamento entre a oferta que sua empresa faz ao mercado e a demanda existente (CHRISTENSEN; ROCHA, 1999, p. 26).

Entende-se que cada P tem uma ou mais funções principais, mas salienta-se que a combinação dos esforços é que possibilita um eficiente planejamento de marketing, embasando a tomada de decisão das empresas, e observando as particularidades de cada *mix*. A composição do *mix* de marketing depende essencialmente dos objetivos de marketing de cada empresa, do orçamento disponível para realização das ações e programas, e a sua contingência ambiental (LIMA et al., 2007).

Na visão de Kotler (2000), os 4 Ps de marketing formam um conjunto de ferramentas para alcançar estratégias relacionadas ao mercado de atuação da empresa. Os quais são abordados de forma mais abrangente na Figura 3.

Figura 3 – Os 4 Ps de marketing



Fonte - Kotler e Armstrong (2003, p. 47).

Kotler e Armstrong (2003) ainda reforçam que um programa de marketing efetivo tem como pré-requisito a combinação dos elementos presentes no *mix* de marketing (4 Ps) de forma a harmonizar as variáveis, resultando em eficiência no alcance dos objetivos de marketing da empresa por meio de entrega de valor aos clientes. E complementam que o *mix* de marketing é um forte conjunto de ferramentas táticas e pode, dependendo de seu uso, estabelecer diversos posicionamentos nos mercados-alvo.

Mas, cabe ressaltar que nesse contexto, surge uma preocupação muito pertinente. Segundo Kotler e Armstrong (2000, p. 48) algumas pessoas acreditam que “os 4 Ps podem omitir ou deixar de enfatizar determinadas atividades importantes”. Para os autores, o conceito dos 4 Ps leva em conta o ponto de vista do vendedor, mas não do principal foco das atividades: o consumidor.

Para Lima et al. (2007), com um mercado cada vez mais competitivo e exigente por parte dos clientes, o grande desafio das organizações está em manter a fidelidade dos consumidores. Para tal, um novo perfil gerencial deve ser formado, e uma das competências essenciais desse perfil é afastar-se das abordagens do marketing tradicional (4 Ps) e buscar novas ferramentas de marketing, de acordo com os sinais que o mercado lhe apresenta.

Outro fator relevante para repensar o *marketing mix* é a diferença do tratamento do composto mercadológico por parte do marketing de bens tradicionais (4 Ps) e o marketing de serviços (8 Ps). E é nesse momento estratégico que o administrador deve focar suas considerações (LAS CASAS, 2012).

Lovelock e Wrigth (2001) apresentam a existência de 8 (oito) aspectos essenciais para a administração de marketing de serviços, e a definem como: os 8 Ps de marketing. Para tanto, cada variável será sistematizada abaixo:

- ◆ *Product elements* (produto) – define-se como um conjunto de componentes que estão atrelados ao desempenho do serviço, os quais buscam criar valor para os clientes. O profissional de marketing deve buscar identificar quais as características principais do produto ou serviço, quais os elementos suplementares aos benefícios desejados pelos clientes e qual o grau de desempenho que os produtos concorrentes apresentam;
- ◆ *Place and time* (lugar e tempo) – basicamente é uma reflexão baseada em planejamento, pois acarreta em decisões gerenciais sobre quando, onde e como entregar serviços aos clientes de forma eficiente. A entrega é afetada por diversas variáveis, como canais de distribuição física ou eletrônica, mas isso dependerá, exclusivamente, da natureza do serviço que está sendo prestado e o cliente que busca alcançar;
- ◆ Processo – um conjunto de métodos, etapas e técnicas pré-estabelecidas. O processo, em síntese, busca descrever a sequência lógica do sistema operacional de serviços. Cabe atentar que um processo mal estabelecido pode acarretar em desconforto para os clientes, em virtude de lentidão, burocracia e/ou ineficiência de serviço. Do contrário, pode escancarar integração, produtividade e excelência;
- ◆ Produtividade e qualidade – produtividade é o grau de eficácia apresentado desde a constituição do serviço, até a entrega de valor para os clientes. Por outro lado, qualidade é o grau em que o serviço satisfaz as necessidades, desejos e expectativas dos clientes. Empresas de serviço não devem abordar qualidade e produtividade de forma separada, pois a soma desses fatores é essencial para promover a diferenciação do serviço e fidelidade do cliente. Porém, investimentos nessas áreas requerem estudos técnicos orçamentários, pois envolvem um volumoso montante financeiro, acarretando em impactos na solvência da empresa;
- ◆ Pessoas ou profissionais – são, de certa forma, clientes internos que consomem os serviços. Sob a ótica do “cliente externo”, a interação dos “clientes internos” influencia significativamente nas percepções da qualidade do serviço. Os “clientes externos” normalmente julgam a qualidade do serviço recebido em grande parte pela avaliação dos “clientes internos”, ou seja, das pessoas que fornecem o serviço;

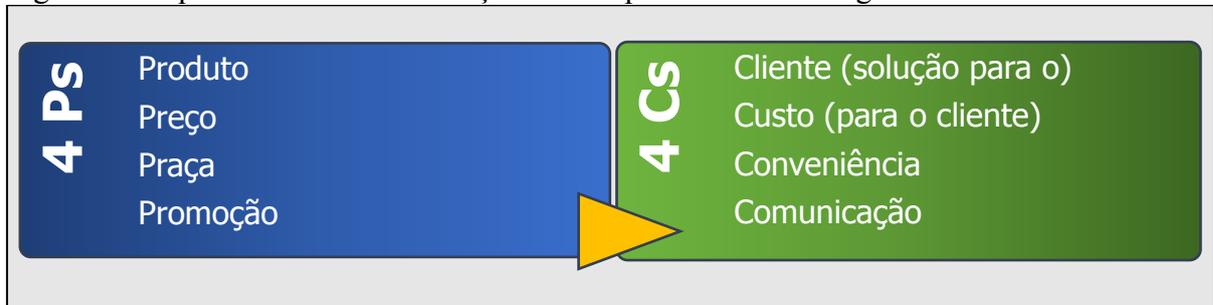
- ◆ Promoção e educação – englobam todas as ações de comunicação que objetivam aumentar a preferência de determinado serviços à determinado cliente perante os concorrentes. Diversos são os canais utilizados para se comunicar (televisão, rádio, jornais, revistas, outdoors etc.), mas o que pode se concluir é que independente da mídia utilizada, nenhum programa de marketing é eficiente sem um programa de promoção eficaz;
- ◆ *Physical evidence* (evidência física) – as empresas de serviço precisam gerenciar atentamente as evidências físicas, pois esta pode exercer impacto sobre as impressões de seus clientes. Constituem-se como sendo “pistas visuais ou tangíveis” que apresentam fatos e evidências da qualidade do serviço. Como por exemplo, a aparência do ambiente utilizado para comercializar o serviço, o uniforme dos profissionais, a presteza apresentada na explicação do serviço realizado. Enfim, a qualidade não é algo que o administrador pode garantir que possui, sem demonstrá-la nos “detalhes” de seu serviço através de evidências físicas;
- ◆ Preço e outros custos do serviço – contemplam as despesas, custos e outras variáveis que acarretam em desembolso de dinheiro por parte da empresa para suprir a execução do serviço. Quanto mais eficiente for a política de preços e custos da empresa de serviço, menor será seu preço de comercialização e, conseqüentemente, maior a procura de clientes pela utilização dos serviços. Entretanto, não se pode esquecer da qualidade.

Percebe-se que o composto dos 4 Ps estabelecido em meados da década de 50, apresentou evolução significativa, e deu ênfase a importância das pessoas e produtividade no mercado através dos 8 Ps. Mas, na era de conectividade, existe a necessidade de abordar o composto mercadológico de outro ponto de vista: sob a ótica do consumidor. Surgindo assim, uma nova nomenclatura para o composto de marketing: os 4 Cs (cliente, custo, conveniência e comunicação) (KOTLER; ARMSTRONG, 2000).

Enquanto os profissionais de marketing se veem como vendedores de um produto, os clientes se veem como compradores de valor ou de uma solução para o seu problema. Os clientes não estão interessados apenas em preços; estão interessados também nos custos totais de obtenção e utilização do produto. Querem que o produto ou serviço seja o mais conveniente possível. Para complementar, querem comunicação de duas vias. Os profissionais de marketing devem fazer o melhor para, em primeiro lugar, pensar por meio dos 4Cs e, então, construir os 4Ps sobre essa base (KOTLER; ARMSTRONG, 2000, p. 48).

A Figura 4 busca representar o processo de transformação do composto de marketing tradicional (4 Ps) para o composto de marketing sob a ótica do consumidor (4 Cs).

Figura 4 – O processo de transformação do composto de marketing



Fonte: Adaptado de Kotler e Armstrong (2000, p. 48).

Para Kotler (2005) os 4 Cs nos relembram que os consumidores querem valor nos produtos ou serviços apresentados, com os custos totais ajustados de forma a ser o mais baixo possível, com uma conveniência elevada na distribuição e entrega e, ainda, uma comunicação eficaz nas negociações, em vez de apenas promover o processo de comercialização de maneira descontrolada.

Por fim, com o objetivo de apresentar as variáveis do composto de marketing mais utilizados, nos próximos tópicos realiza-se uma abordagem individual dos mesmos, utilizando as bibliografias complementares dos 4 Ps e 4 Cs do marketing. Ressalta-se, que em virtude dos objetivos propostos por esse estudo, que considera a ótica do consumidor ser a mais relevante, a nomenclatura do composto de marketing utilizada posteriormente será referente aos 4 Cs de marketing.

2.2.1.1 Produto e Solução para o Cliente

Bibliograficamente, o Produto é frequentemente o primeiro dos 4 Ps de marketing a ser estudado, tendo em vista que é necessário ter um produto para poder precificar, promover e estabelecer uma praça. Os autores Kotler e Armstrong (2003) citam que o produto é a combinação dos bens/serviços oferecidos por uma empresa ao seu público-alvo. Já para Rocha e Christensen (1999, p. 86) o produto é “qualquer coisa que possa ser objeto de troca entre indivíduos ou organizações”.

Em marketing, produto é tudo aquilo que pode ser oferecido a um mercado para aquisição ou consumo, como, por exemplo, objetos físicos, serviços, personalidades, lugares, organizações e ideias. [...] Sob a ótica do marketing, um produto é tudo o

que é capaz de satisfazer uma necessidade (DANTAS; ROCHA; COELHO, 1997, p. 31).

Para Urdan e Urdan (2009, p. 30) o produto é “um objeto oferecido ao consumidor que satisfaz as necessidades e atende desejos. Os benefícios do produto são entregues por meio de atributos, como características técnicas, qualidade, embalagem e marca”.

Constantemente no mercado, encontram-se organizações que utilizam-se o "P" produto como uma forma de oferecer uma série de produtos, com o objetivo de atender a praticamente todas as ambições do mercado. Observa-se que as empresas possuem diversas linhas de produtos, de acordo com a participação de mercado, porém existem aqueles que são considerados os grandes responsáveis pelo processo, ou ainda os "carros-chefes". Nota-se, ainda, a existência de outros produtos para atender especificamente um grupo de clientes, outros considerados intermediários e os temporários ou sazonais (KOTLER, 2000).

Mas independente da classe, o mesmo autor traz a importância do conceito de agregar valor ao produto com o intuito de atender as necessidades dos consumidores e satisfazer seus desejos. O produto ou serviço oferecido por uma organização é a base de qualquer negócio que a mesma venha a praticar.

Cobra (2001, p. 47) cita que “mais do que ter um produto ou serviço para ofertar é ter um cliente para satisfazer”. Sendo assim, fornecendo conveniências para o cliente, naturalmente ocorrerá o alcance de um grande objetivo das empresas em geral: a fidelização do cliente. As conveniências são benefícios que o cliente percebe ao longo do processo de negociações. Porém, o desafio está em desenvolver um *mix* de conveniências ou benefícios que mantenham os clientes sempre satisfeitos (COBRA, 2001).

As empresas geralmente ofertam seus produtos, serviços ou soluções das mais diferentes formas, mas sempre buscando apresentar um atendimento diferenciado e fazendo com que seu público-alvo não venha apenas adquirir um produto, mas também obter realizações junto a mesma, nem que para isso tenha que pagar um valor mais elevado (KOTLER, 2000). Portanto, enfatiza-se a necessidade de abordagem dos preços ou custos acerca da comercialização de produtos e serviços, conforme apresenta-se no tópico a seguir.

2.2.1.2 Preço e Custo

O preço define as condições básicas pelas quais o vendedor e o comprador estão dispostos a realizar a troca (ROCHA; CHRISTENSEN, 1999, p. 108). Na mesma linha de

pensamento, Kotler e Armstrong (2000) ressaltam que o preço é uma quantia de dinheiro ou moeda que o cliente deve pagar para justificar a obtenção de um produto ou serviço.

Urdan e Urdan (2009, p. 31) definem o preço como “a contrapartida cobrada dos consumidores por aquilo que a empresa lhes oferece”.

A definição clássica diz que o preço é o valor monetário atribuído a um produto, para efeito de comercialização, ou seja, os preços comunicam as condições sob as quais um indivíduo ou organização se dispõe a efetuar uma troca. Por isso, os consumidores, a sociedade e os administradores da organização pesquisam particularmente de perto as decisões das políticas de preços. [...] O composto de preço envolve o nível, os descontos, as reduções e as formas de pagamento (DANTAS; ROCHA; COELHO, 1997, p. 38-39).

Nickels e Wood (1999, p. 222) definem preço como sendo “quantidade de dinheiro ou algo mais de valor que a empresa pede em troca de um produto”. Kotler e Keller (2006) enfatizam que o preço geralmente é um dos fatores estratégicos das organizações, pois difere dos três outros elementos do *mix* de marketing; a diferença é que o mesmo é uma variável que resulta em receita para a empresa, enquanto as demais variáveis geram despesas.

Nesse sentido, ressalta-se a atenção na elaboração da estratégia de preço das organizações, pois as políticas devem ser satisfatórias tanto para a empresa (despesas, custos e outras variáveis acerca do produto) como para os consumidores. Ao elevar os preços, a qualidade e o valor percebido devem caminhar juntos, caso contrário existe a possibilidade de desestímulo às vendas, podendo causar rupturas nos resultados futuros (SHIMOYAMA; ZELA, 2002).

Sob a ótica do consumidor, Cobra (2001, p. 48) apresenta que “o custo não pode estar acima das possibilidades e expectativas do comprador”. Sendo assim, a empresa deve adequar o custo de acesso de seu cliente à sua solução, possibilitando assim melhores relações comerciais e ganhando em atratividade em produto ou serviço e, conseqüentemente, em competitividade no mercado.

Constantemente, o preço ou o custo estão atrelados às despesas referentes à distribuição e gerenciamento do ponto de venda dos produtos ou serviços, além de justificarem boa parte da política de preços (DANTAS; ROCHA; COELHO, 1997). Tal fato, apresenta a necessidade de estudo da praça ou conveniência oferecida ao cliente, conforme aborda-se no tópico seguinte.

2.2.1.3 Praça e Conveniência

A praça é uma variável que gerencia todo o canal da distribuição de um bem ou serviço, observando a logística de entrega do produto ao cliente e os pontos de venda (SHIMOYAMA; ZELA, 2002). Já para Kotler e Armstrong (2000, p. 29) “praça inclui as atividades da empresa que tornam o produto disponível para os consumidores-alvo”.

Para Urdan e Urdan (2009, p. 30-31) a praça ou distribuição “são os arranjos de agentes interdependentes que disponibilizam os produtos da empresa aos clientes”.

Sob a ótica do marketing, compreende todos os aspectos de distribuição de bens e serviços, incluindo não só canais de venda tradicionais (lojas, máquinas de vendas, agentes, distribuidores, reembolso postal, etc.), como também a disponibilidade dos bens ou serviços através desses canais. No caso de um produto físico ou serviço, inclui-se a confiabilidade da remessa (DANTAS; ROCHA; COELHO, 1997, p. 53).

Kotler e Keller (2006) ressaltam que os sistemas de canais variam de acordo com a necessidade que a empresa terá para colocar seus produtos ou serviços no mercado, utilizando o canal que melhor atender as exigências do segmento que escolher se estabelecer.

Entende-se que independente do termo utilizado (praça ou conveniência) essa variável tem papel fundamental ao considerar-se o elo entre o consumidor e a empresa, tornando-se essencial para garantir o “processo de giro” das organizações (COBRA, 1997).

Para possibilitar o giro das empresas, é necessário o estabelecimento de um fluxo contínuo de criação e atendimento de demandas dos clientes. E para haver a criação da demanda junto ao cliente, deve-se promover a organização (KOTLER; KELLER, 2006). Tal ideia remete a última variável a ser abordada, que trata da promoção e comunicação dos esforços da empresa para com o mercado.

2.2.1.4 Promoção e Comunicação

Kotler e Armstrong (2000) citam que a promoção abrange as atividades que visam comunicar os atributos de um produto ou serviço para o público-alvo com o objetivo de impulsionar a aquisição do mesmo. Para Shimoyama e Zela (2002) são as ações empresariais que utilizam meios de comunicação e mídia para comunicar aos possíveis consumidores da existência de seu produto ou serviço.

Urdan e Urdan (2009, p. 31) definem o processo de promoção e comunicação como sendo “as comunicações entre a empresa e seus públicos, incluindo mercado alvo, comunidade e intermediários no canal, com o objetivo de informar, persuadir e influenciar”.

O composto promocional é, portanto, o conjunto de instrumentos de marketing voltados para informar o cliente atual ou potencial sobre as ofertas da empresa, motivá-lo a considerar essas ofertas como alternativas de compra e persuadi-lo a adquirir os produtos ou serviços da empresa como melhor alternativa para a realização de seus desejos ou o atendimento de suas necessidades (ROCHA; CHRISTENSEN, 1999, p. 149).

Conforme a definição de Kotler (2000, p. 572) existe oito etapas no desenvolvimento de uma comunicação eficaz. O comunicador deve: (a) identificar o público-alvo; (b) determinar os objetivos da comunicação; (c) elaborar a mensagem; (d) selecionar os canais de comunicação; (e) estabelecer o orçamento total de comunicação; (f) decidir sobre o *mix* de comunicação; (g) medir os resultados da comunicação; e (h) gerenciar o processo de comunicação integrada de marketing.

Lima et al. (2007, p. 77) aborda que o composto de comunicação e promoção consiste

em atividades que visam comunicar os atributos e benefícios do produto e persuadir os clientes-alvo a adquiri-lo e consumi-lo. Propaganda, promoção de vendas, relações públicas, venda pessoal e marketing direto desempenham papéis importantes na criação de valor para os clientes. Essas ferramentas criam valor na medida em que fornecem aos clientes informações para a tomada de decisões de compra e reduzem os custos em termos de dinheiro, tempo e esforço (LIMA et al., 2007, p. 77).

Conforme Kotler (2000), no Quadro 3 são apresentadas algumas plataformas de comunicação e promoção utilizadas pelos profissionais de marketing, cada qual sendo adaptada conforme o negócio da empresa.

Quadro 3 – Plataformas de comunicação

Publicidade e Propaganda (PP)	Promoção de Vendas (PV)	Relações Públicas (RP)	Vendas Pessoais (VP)	Marketing Direto (MD)
Anúncios (impressos e eletrônicos)	Concursos, jogos, loterias e sorteios	Kits para imprensa	Apresentação de vendas	Catálogos
Embalagens e encartes de embalagem	Premiações, Cupons e presentes	Palestras, Seminários	Reuniões de vendas	Malas diretas
Filmes	Amostragem	Relatórios anuais	Programas de incentivo	Telemarketing
Manuais e Brochuras	Feiras setoriais e Exposições	Doações, Patrocínios	Amostras	E-mail marketing
Cartazes, Folhetos e Catálogos	Demonstrações	Publicações, Relações com a comunidade	Feiras e exposições	Vendas eletrônicas
Outdoors, Painéis e Displays nos pontos de compra	Reembolsos parciais, financiamentos a juros baixos	Lobby, Mídia de identificação		Vendas pela televisão
Material audiovisual	Diversão, concessões de troca	Revista ou jornal da empresa		Correios de voz
Símbolos, logotipos	Programas de fidelização e integração com produtos de entretenimento	Eventos		

Fonte - Adaptado de Kotler (2000, p. 533).

A comunicação possibilita a captação do cliente, despertando o interesse em comprar um determinado produto ou serviço. Dessa forma, quanto mais clara e objetiva a mesma for em informações, mais eficiente tende a ser o processo de promoção (COBRA, 2000).

Para Dantas, Rocha e Coelho (1997) não se deve rotular o termo “promoção” ou “conveniência” como sendo apenas “promoção de vendas”. Pois, essa variável envolve todo o esforço de comunicação empresarial persuasiva a respeito de seus produtos/serviços. Esse composto engloba todas as formas de comunicação promocional utilizadas pelas empresas no diálogo com seus mercados.

Porém, ao deparar-se com empresas que atuam na prestação de serviços, faz-se necessário uma adequação de algumas definições do marketing tradicional. Para Kotler e Armstrong (2000) as particularidades do marketing de serviços exigem uma reestruturação dos conceitos do marketing tradicional. Dessa forma, no tópico a seguir aborda-se acerca do marketing de serviços.

2.3 MARKETING DE SERVIÇOS

A prestação de serviço pode ser definida como um valor econômico, humano, intangível, com o objetivo de atender uma ou mais necessidades de um ou mais consumidores (LAS CASAS, 2001). Para Grönroos (2003, p. 65) o serviço é “um processo, consistindo em uma série de atividades mais ou menos intangíveis que normalmente ocorre nas interações entre o cliente e os funcionários de serviço ou recursos do fornecedor, que são como soluções para problemas do cliente”.

Serviço é um ato ou desempenho oferecido por uma parte a outra. Embora o processo possa estar ligado a um produto físico, o desempenho é essencialmente intangível e normalmente não resulta em propriedade de nenhum dos fatores de produção. [...] são atividades econômicas que criam valor e fornecem benefícios para cliente em tempos e lugares específicos (LOVELOCK; WRIGTH, 2001, p. 5).

Uma empresa deve considerar 4 (quatro) características essenciais na elaboração de programas de marketing para as empresas prestadoras de serviços, sendo elas: (a) intangibilidade; (b) inseparabilidade; (c) variabilidade; e (d) perfectibilidade. Na figura 5 apresenta-se uma breve definição das quatro características inerentes ao marketing de serviços.

Figura 5 – As quatro características dos serviços



Fonte - Adaptado de Kotler e Armstrong (2000, p. 224).

Nesse sentido, considera-se relevante que o gestor de marketing de serviços conheça as características e a real importância dos serviços no mercado, para poder adotar as técnicas corretas na prestação do serviço. Para Las Casas et al (2001, p. 153) “a principal confusão feita pelos gestores é de adotar técnicas de marketing de produto para serviço. É claro que existe diferença entre os dois”.

Exatamente como empresas manufatureiras, o marketing de serviços é aplicado para conquistar um forte posicionamento competitivo frente aos mercados-alvo selecionados. No entanto, como os serviços diferem da produção de bens físicos ou tangíveis, o marketing de serviços acaba por conciliar o marketing tradicional somado a algumas estratégias particulares.

No caso de uma empresa fabricante de produtos, pode-se criar alguns procedimentos padronizados para possibilitar ao produto ficar posteriormente na prateleira a espera de consumo. Mas, no caso de prestadoras de serviços, o consumidor e o empregado interagem no(s) momento(s) de execução do(s) serviço(s). Sendo assim, a interação pode criar valor superior ou inferior durante a condução desse processo (KOTLER; ARMSTRONG, 2000).

Ainda para os autores supracitados, uma interação efetiva depende da capacidade dos empregados da linha de frente e dos processos internos que lhes dão suporte. Portanto,

em serviços, as pessoas são de vital importância para o sucesso de uma organização. São elas que lidam diariamente com o cliente, e nesta interação, podem ajudar a melhorar ou piorar a qualidade do serviço prestado (LIMA et al., 2007, p. 83).

As empresas prestadoras de serviços bem-sucedidas focam suas ações de marketing tanto em seus clientes, quanto em seus empregados. Essas mesmas empresas entendem perfeitamente o funcionamento da cadeia de valor dos serviços prestados, ligando o resultado da empresa (lucro) a satisfação dos envolvidos (cliente e empregado) (KOTLER; ARMSTRONG, 2000). Nesse sentido, através Figura 6 apresentam-se as cinco variáveis da cadeia de valor nos serviços e uma breve definição.

Figura 6 – As cinco variáveis da cadeia de valor dos serviços



Fonte - Adaptado de Kotler e Armstrong (2000, p. 224).

Para Las Casas et al. (2001) é importante que o gestor de marketing tenha a concepção de que os princípios que orientam o marketing para produtos têm o mesmo objetivo que o marketing de serviços, o que muda é o desenvolvimento e a aplicabilidade das ações e programas em cada empresa.

A principal diferença dos produtos para os serviços está no momento da produção. Por um lado tem-se o mercado de produtos, que produz a mercadoria antes da venda e possibilita o controle de qualidade antes da entrega ao cliente. Por outro lado, verifica-se o mercado de serviços, onde a venda ocorre antes da produção (LIMA et al., 2007). Através do Quadro 4 busca-se representar as diferenças entre os produtos e serviços.

Quadro 4 – Diferenças entre produtos e serviços

Produto	Serviço
Tangível	Intangível
Venda concreta	Venda-promessa (imagem/sonhos)
Industrializados	Não industrializados
Controle do padrão de qualidade	Oscilação no padrão de qualidade
Baixa dependência do fator humano	Alta dependência do fator humano
Facilidade no controle	Dificuldade no controle
Baixa dependência do vendedor	Alta dependência do vendedor

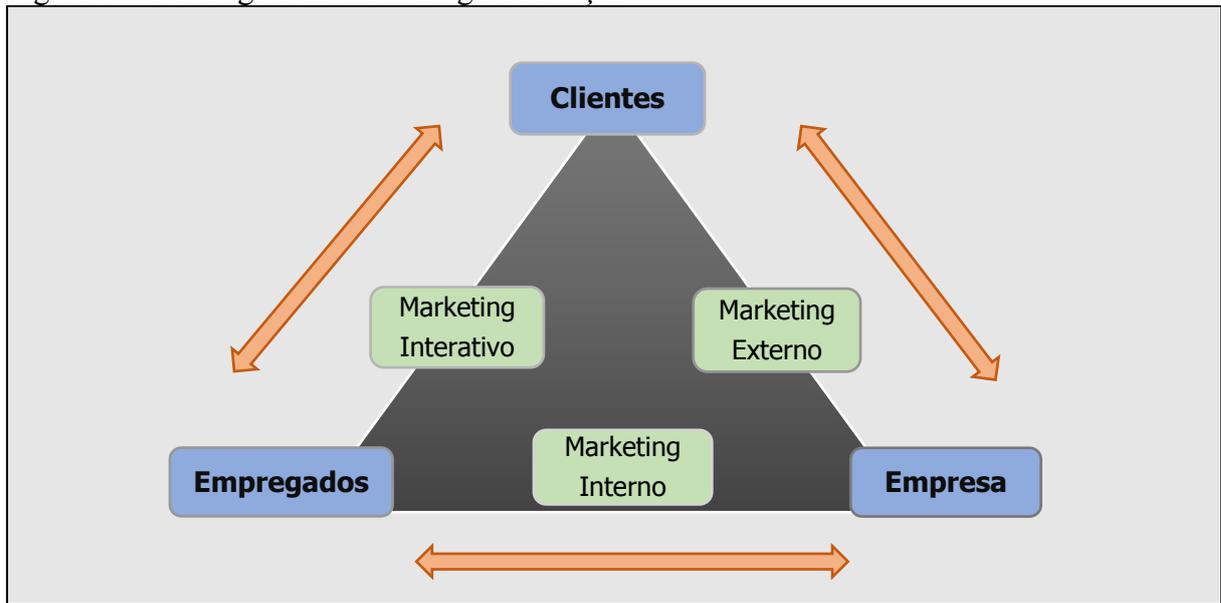
Fonte - Adaptado de Las Casas et al. (2001, p. 154).

Mediante tais diferenças, pode-se observar que para a prestadora de serviços alcançar o êxito em suas metas pré-estabelecidas e possibilitar o desenvolvimento organizacional eficiente, as estratégias deverão ter um enfoque mercadológico, mas também um enfoque com àqueles que cuidarão de seus clientes: os empregados. A empresa deve garantir que, tanto o pessoal da “linha de frente”, quanto o pessoal de suporte na realização de serviços, tenham os recursos necessários e trabalhem com o objetivo de satisfazer os seus clientes (KOTLER; ARMSTRONG, 2000).

De acordo com Reid e Sanders (2002), através do estabelecimento de sistemas de gerenciamento bem organizados, subsidia-se eficientemente as operações em serviços, e o impacto será significativamente a melhoria de sua competitividade no mercado. Para Spiller et al. (2004) a qualidade dos serviços encontra-se nos detalhes, principalmente nos momentos que se concretizam as relações entre o mercado e a empresa.

Zeithaml e Bitner (2003) apresentam o triângulo do marketing em serviços (Figura 7), apontando que existem três tipos de marketing que devem ser gerenciados da melhor forma possível, a fim de que um serviço seja bem executado. As atividades de cada ponta do triângulo compreendem a geração e manutenção das promessas feitas aos clientes. No marketing de serviços, as três vertentes são essenciais para o negócio sob a ótica da construção e manutenção de relação com clientes.

Figura 7 – O triângulo do marketing de serviços



Fonte - Adaptado de Kotler e Armstrong (2000, p. 226).

O marketing externo tem a função de gerar promessas, o marketing interativo o objetivo de manter as promessas, e o marketing interno possibilita que as promessas sejam passíveis de serem cumpridas (ZEITHAML; BITNER, 2003).

A ideia de que a estruturação do marketing interno fosse precedente a do marketing externo foi proposta por Kotler e Armstrong (2000). Tal visão remete a envolver um olhar da empresa para a satisfação da necessidade do cliente, independente do grupo de atuação (linha de frente ou suporte), de forma a garantir qualidade nos resultados apresentados.

O mais desafiador no marketing de serviços é que ele exige um profundo amor pelas pessoas. Parece piegas, mas é verdade quando falamos em serviço, estamos falando da interação do funcionário e cliente em tempo real, com todos os aspectos comportamentais e psicológicos que isso envolve [...] Aí o marketing tradicional já começa a misturar-se com recursos humanos, e percebemos quão ampla é a tarefa da gestão de serviços (SPILLER et al.; 2004, p. 18).

Em outras palavras, seria mais ou menos como se o gerente de marketing falasse para os colaboradores da empresa que estes devem “arrumar a casa para receber as visitas”, prezando pela integridade física e emocional a fim de proporcionar-lhes a melhor experiência possível, de forma a garantir com que sempre queiram visitar novamente (KOTLER; ARMSTRONG, 2000).

Mas, para que esse objetivo seja alcançado, um simples diálogo poderá não surtir efeito. Sendo assim, é necessário refletir acerca dos *stakeholders* e entender que estes podem apresentar interferências em virtude de seus relacionamentos. Nesse cenário, a harmonia é

praticamente essencial e, conseqüentemente, gerenciar a harmonia de forma holística garantirá o eficiente resultado (KOTLER; KELLER, 2006). Tal conceito remete ao estudo do marketing holístico, o qual será apresentado no tópico a seguir, de forma a complementar os estudos realizados até então.

2.4 MARKETING HOLÍSTICO

As mudanças decorrentes das variáveis ambientais no século XXI, coagiram os profissionais de marketing a buscar novas estratégias mercadológicas. Kotler e Keller (2006) pensando em como conduzir as ações nesse ambiente competitivo, perceberam a necessidade de orientar as ações e estratégias de marketing de uma forma mais completa e coesa do que a forma clássica de praticar o marketing. Nesse sentido, ocorre a evolução do marketing tradicional para o conceito de marketing holístico.

A palavra “holístico” tem a definição relativa a *holismo*, que objetiva abranger o todo, algo que seja totalizante em sua essência, ou em outras palavras, integral. Para Kotler e Keller (2006) um dos maiores benefícios em gerenciar de forma holística é de compreender o processo de captação de valor para os clientes. A Figura 8 apresenta a estrutura de interação do marketing holístico para facilitar a compreensão dos papéis de cada participante (cliente, colaborador e empresa) e suas atividades.

Figura 8 – Estrutura de interação do marketing holístico e geração de valor



Fonte - Adaptado de Kotler e Keller (2006, p. 39).

O processo de criação de valor baseia-se em oferecer uma solução melhor para o cliente. O atual mercado possibilita diversas ofertas, mas a questão é o que o ser humano irá adquirir, “[...] apenas aquilo que perceber as vantagens que está recebendo em troca do esforço e do dinheiro empreendido pelo ato da aquisição de algum bem ou serviço” (ZENARO; PEREIRA, 2013, p. 136).

Las Casas (2012, p. 21) reforça que “valor não é apenas o equivalente financeiro atribuído diretamente a um produto ou serviço, mas sim todos os aspectos fundamentais valorizados pelo consumidor, tanto no produto como no processo todo”.

Respectivamente, Zenaro e Pereira (2013) apresentam que as pessoas pagam mais pelo que percebem ser de melhor desempenho, então pode-se afirmar que o cliente prefere escolher

o produto ou serviço que melhor equilibra a relação custo-benefício, ou seja, o que de melhor ou dinheiro pode comprar em relação ao benefício apresentado.

O alinhamento e a interação dos processos de uma empresa podem facilitar significativamente a qualidade apresentada e, conseqüentemente, agregar valor a um produto ou serviço. Nesse sentido, o marketing holístico tem a função de gerenciar as interações entre a empresa e o mercado, com intuito de ponderar a melhor forma de disponibilizar os serviços e potencializar o valor agregado (ZENARO; PEREIRA, 2013).

Sob essa ótica, Kotler e Keller (2006) ressaltam que como os serviços possuem diversas interações advindas de uma série de variáveis, adotar a perspectiva do marketing holístico nesse segmento é importante. Os profissionais de marketing devem lidar com uma variedade de fatores no segmento de serviços para se certificarem de que as decisões em uma área da empresa são coerentes com as decisões de outras, evitando dessa forma um choque de ações, prezando pela integração.

Ainda para os mesmos autores, o marketing holístico nos serviços exige a relação entre o marketing externo, interno e o interativo para alcançar êxito suas ações, conforme observa-se na Figura 9.

Figura 9 – Exigências para eficiência do marketing holístico



Fonte - Adaptado de Kotler e Keller (2006).

Reconhecer a interdependência dessas variáveis pode auxiliar a compreender o papel do marketing holístico nas organizações. Kotler e Keller (2006, p. 15) complementam que:

O marketing holístico pode ser visto como o desenvolvimento, o projeto e a implementação de programas, processos e atividades de marketing, com o reconhecimento da amplitude e das interdependências de seus efeitos. Ele reconhece que no marketing tudo é importante: o consumidor, os funcionários, outras empresas e a concorrência, assim como a sociedade como um todo, e que muitas vezes se faz necessária uma perspectiva abrangente e integrada. Os profissionais de marketing devem lidar com uma variedade de questões e certificar-se de que as decisões em uma área são coerentes com as decisões em outras.

Conforme apresenta-se na Figura 10, os autores supracitados abordam que o marketing holístico é uma conjugação de 4 (quatro) dimensões, a fim de garantir a integração de forma mais abrangente e organizada.

Figura 10 – Dimensões do marketing holístico



Fonte - Adaptado de Kotler e Keller (2006, p. 16).

Sendo assim, pode-se entender que o marketing holístico é uma visão gerencial do marketing que tenciona a harmonização das atividades, integrando os esforços de explorar, criar e entregar valor para os clientes, e estabelecendo relações de longo prazo entre os principais *stakeholders* da organização (KOTLER; KELLER, 2006).

Para uma melhor compreensão de cada uma das dimensões propostas pelo marketing holístico, apresenta-se a seguir os conceitos de forma individualizada.

2.4.1 Marketing de Relacionamento

A estimulação a lealdade à marca ou empresa a partir de padrões humanizados de contato entre o mercado e o cliente é a base dos objetivos do marketing de relacionamento. Kotler (1998, p. 30) aborda que marketing de relacionamento resume-se em ser “a prática da

construção de relações satisfatórias ao longo prazo com partes-chaves - consumidores, fornecedores e distribuidores - para reter sua preferência e negócios ao longo prazo”.

Para Nickels e Wood (1997) o marketing de relacionamento define-se como um processo de estabelecimento e gerenciamento dos relacionamentos de longo prazo estabelecidos entre a empresa, cliente, empregados e outros grupos *stakeholders*. O potencial de fortalecimento das ligações baseados em compromisso e confiança entre a empresa e o cliente acarreta na promoção de grande percentual de fidelizações e, conseqüentemente, ganho de competitividade no mercado.

Para garantir o êxito desses procedimentos, a ideologia do marketing de relacionamento deve começar desde a escolha de clientes adequados, não medindo esforços na identificação das suas necessidades, definindo quais serão os serviços prestados e quais serão agregados, buscando a melhor relação custo-benefício e, ainda, possuir um quadro de colaboradores motivados e capacitados para atender os clientes da melhor forma possível (LAPOLLI; LAPOLLI, 2012).

O processo contínuo de identificação e criação de novos valores com clientes individuais e com o compartilhamento de seus benefícios durante uma vida toda de parceria. Isso envolve a compreensão, a concentração e a administração de uma contínua colaboração entre fornecedores e clientes selecionados para a criação e o compartilhamento de valores mútuos por meio de interdependência e alinhamento organizacional (GORDON, 2001, P. 31).

Por outro lado, Kotler e Keller (2006) citam que para ocorrer o desenvolvimento de relacionamentos fortes, é preciso entender as particularidades, capacidades, necessidades, metas e desejos de cada um dos diferentes grupos. O molde dos produtos e serviços orientado para necessidades individuais visa possibilitar um crescimento lucrativo ao conquistar uma porção maior de gastos de cada cliente.

Para tanto, ouvir o cliente é essencial. De nada valerá qualquer esforço, se não atingir o cliente. E, para auxiliar nesse processo, o profissional de marketing pode utilizar algumas ações de marketing de relacionamento, as quais são sintetizadas no Quadro 5, de acordo com Bogmann (2000).

Quadro 5 – Síntese das principais ações de marketing de relacionamento

Ações	Síntese conceitual
Marketing direto	Um sistema interativo que pode utilizar um ou mais veículos de comunicação para atingir determinado cliente, com respostas mensuráveis. Geralmente é administrado por banco de dados, possibilitando ao administrador tratar seus clientes de forma personalizada. Os profissionais de marketing direto usam propagandas com respostas diretas, sendo as informações armazenadas no banco de dados para embasar as relações com o cliente. As principais ferramentas são catálogos, mala direta, telemarketing, entre outros.
CRM (<i>Customer Relationship Management</i>) ou <i>Database marketing</i>	É considerada a ferramenta mais importante do marketing de relacionamento. Consiste em gerenciar um banco de dados, analisando os clientes, interessados, <i>prospects</i> e <i>suspects</i> . Em outras palavras, é um conjunto de dados sobre clientes, devendo ser atualizado e estar acessível para fazer manutenções de relacionamento, ou ainda gerar e qualificar interessados.
Pós marketing ou Pós venda	É um processo que busca proporcionar uma satisfação de forma contínua aos clientes. Estes devem ser identificados, reconhecidos, comunicados e questionados em relação a sua satisfação. O objetivo do pós marketing ou pós venda é de garantir o relacionamento duradouro com o cliente.
Atendimento de reclamações, sugestões, ideias	Fornece um canal de comunicação com o cliente, para possibilitar a empresa receber um feedback sobre um produto ou serviço oferecido, de forma a buscar aperfeiçoá-lo com as percepções dos clientes.
<i>Benchmarking</i>	Com essa ferramenta, a empresa busca captar as melhores práticas do mercado com os seus principais concorrentes. É uma ferramenta de grande diferencial para os gestores, pois diminui o tempo de aprendizagem, reduz o risco de errar e melhora o processo de mudança, em virtude deste já ter sido “testado” em outro ambiente similar.

Fonte - Adaptado de Bogmann (2000).

Dentre as ações supracitadas, Kotler e Keller (2006, p. 17) ressaltam que a prática do marketing um-para-um (*one-to-one*) não é para qualquer empresa, pois

o investimento necessário em coleta de informações, hardware e software pode superar os benefícios. Ele funciona melhor para empresas que normalmente reúnem uma grande quantidade de informações sobre clientes individuais e que tem em

catalogo uma grande quantia de produtos, os quais podem ser comercializados por venda cruzada, exigem substituição ou atualização periódica ou são de alto valor.

Por outro lado, uma das ações que mais se destacam em pesquisas de uso de ferramentas gerenciais é a técnica de *benchmarking*. Bateman e Snell (1998) apresentam que a técnica é uma das mais utilizadas nas organizações, pois consegue adotar as “melhores práticas” de outras empresas, resultando em otimização de desempenho, aliado ao baixo custo de investimento. Além disso, pode proporcionar prospecção de mercados, exposição a novas ideias, comparação entre produtos e processos, entre outros.

Mas, independentemente da ação de marketing de relacionamento adotada, o capital mais precioso de uma organização é o cliente satisfeito, e este deve ser o objetivo principal da organização. Clientes satisfeitos, além de fidelizados, atraem novos clientes através de sua rede de contatos, onde o resultado do marketing de relacionamento é a criação de um “ativo” exclusivo da empresa, chamado de rede de marketing. Essa rede associa a empresa e seus *stakeholders* de forma a possibilitar relações comerciais mutuamente benéficas e rentáveis (KOTLER, 1998).

Entretanto, para garantir a eficiência de uma rede de marketing, é necessário gerenciar a integração entre as partes interessadas, evidenciando-se a necessidade de estudo do marketing integrado, o qual será apresentado no tópico seguinte.

2.4.2 Marketing Integrado

Sparemberger e Zamberlan (2008) acreditam que todas as empresas devem adotar ações de marketing integrado, pois entendem que o ganho de mercado e geração de lucros pode acontecer se todos os setores somarem esforços e trabalharem coletivamente para satisfazer as demandas de seus clientes, da empresa e da sociedade.

O marketing integrado ocorre quando a empresa concebe atividades de marketing e monta programas de marketing voltados a criar, comunicar e entregar valor aos consumidores de tal forma que o todo seja maior do que a soma das partes. [...] Todas as comunicações da empresa também devem ser integradas. Adotar uma estratégia de comunicação integrada envolve escolher opções de comunicação que se reforcem e complementem entre si. Um profissional de marketing deve empregar seletivamente a televisão, o rádio e a propaganda impressa, a assessoria de imprensa e os eventos, bem como as comunicações de relações públicas e via site, de modo que cada elemento dê sua própria contribuição e, ao mesmo tempo, melhor a eficácia dos outros (KOTLER; KELLER, 2012, p. 19-20).

O marketing integrado ocorre em dois níveis, sendo eles: (1) diversas atividades de marketing são capazes de criar, comunicar e entregar valor; (2) todo profissional de marketing deve conceber e implementar cada atividade de marketing com todas as demais atividades em mente. Nesse sentido, os clientes em geral esperam que bons níveis de prestação de serviços, manutenção, treinamento, entre outros, acompanhem o produto ou serviço adquirido (KOTLER; KELLER, 2012).

Cobra (1997) apresenta que para as empresas permanecerem competitivas, em virtude dos avanços da globalização, deve-se adotar ações que proporcionem a satisfação das necessidades de seus clientes. No meio desse processo, a adoção do conceito de marketing integrado é essencial para garantir a geração de lucros. O marketing integrado associa as diversas áreas da empresa com o intuito de criação de valor na venda ou negociação, o que resulta em um processo bem conduzido e gerando a satisfação do cliente.

Kotler e Keller (2012, p. 20) complementam, citando que:

a empresa também deve desenvolver uma estratégia de canais integrados, avaliando cada opção de canal por seu efeito direto sobre as vendas do produto e o *brand equality*, bem como por seu efeito indireto via interações com outras opções de canal. Os profissionais de marketing devem encontrar o equilíbrio certo entre ter canais demais [...] e muito poucos deles [...].

Integrar os canais de comunicação da empresa irá possibilitar efetividade e padronização na promoção de seus produtos ou serviços, bem como na forma de receber demandas dos clientes da empresa (COBRA, 1997).

Por outro lado, quanto mais cresce o potencial da empresa, advindo de novas práticas e da adoção de conceitos de marketing, maior será a sua competitividade e, conseqüentemente, o seu impacto social. Podendo este ser positivo sob a ótica de oportunidades de desenvolvimento e geração de empregos, ou negativo sob a ótica de impactos socioculturais e ambientais (KOTLER; KELLER, 2012). Sendo assim, apresenta-se no tópico a seguir o estudo do conceito de marketing socialmente responsável, que visa garantir o bem-estar social e ambiental.

2.4.3 Marketing Socialmente Responsável

Kotler e Keller (2006) entendem que o reflexo das atividades desempenhadas pelas empresas atinge a sociedade em diversos aspectos e estâncias. Com os consumidores cada vez mais atentos às organizações que apresentam bons níveis de cidadania e responsabilidade

corporativa, adotar princípios e práticas voltadas a responsabilidade social pode resultar em grande vantagem competitiva.

Schiavo e Fontes (1997) apontam que o marketing socialmente responsável deve ser componente da gestão estratégica das organizações, de forma a inserir o processo de transformação social nas rotinas da empresa. Basicamente, essa modalidade de marketing busca adotar novos comportamentos, atitudes e práticas, tanto no âmbito individual, quanto coletivo, embasada em princípios éticos, que foram fundamentados nos direitos humanos e na igualdade social.

O marketing holístico incorpora o marketing socialmente responsável e a compreensão de preocupações mais abrangente, assim como os contextos ético, ambiental, legal e social das atividades e dos programas de marketing. As causas e os efeitos do marketing vão claramente além da empresa e dos clientes para englobar a sociedade como um todo. A responsabilidade social também requer que muitos profissionais de marketing analisem cuidadosamente o papel que desempenham e poderiam desempenhar em termos de bem-estar social (KOTLER; KELLER, 2006, p. 20).

Atualmente, as empresas estão procurando com mais frequência operar como agentes de desenvolvimento social. Além de suas tarefas rotineiras de compra e venda de produtos ou serviços, estão preocupadas em mostrar seus valores à sociedade, além de apresentar de diversas formas a sua atenção com a responsabilidade pelo contexto socioambiental, mantendo, conseqüentemente, um bom nível de relacionamento com os seus *stakeholders* e com a sociedade em geral (GOLDSTEIN, 2007).

As empresas estão reexaminando suas conexões com os valores e as responsabilidades sociais e com o planeta que nos sustenta. À medida que os movimentos ambientais e sociais amadurecem, as empresas sofrem pressões para assumir uma responsabilidade maior pelos impactos ambientais e sociais de suas ações. Ética corporativa e responsabilidade social tornaram-se importantes tópicos em praticamente toda área de negócios [...]. (KOTLER; ARMSTRONG, 2003, p. 23)

O termo “marketing socialmente responsável” compreende o uso dos princípios e métodos do marketing tradicionais, porém com uma orientação de difundir inovações sociais e desenvolvimento do bem-estar social (FONTES; SCHIAVO, 1997). Nesse sentido, Kotler e Keller (2006) apresentam três frentes de comportamento para adoção de princípios de responsabilidade social, que são:

- ◆ Comportamento legal – garantir o cumprimento das leis em exercício em todas as escalas e níveis de trabalho;
- ◆ Comportamento ético – adotar e difundir um código de ética, criando um padrão de comportamento em esfera organizacional; e
- ◆ Comportamento de responsabilidade social – utilizar a “consciência social”, ou seja, o bom senso nos relacionamentos e ações.

Portanto, o bem-estar coletivo frequentemente é discutido pelas empresas com o intuito de melhorar os impactos sociais e ambientais de suas ações no mercado (GOLDSTEIN, 2007). Por outro lado, além de analisar os impactos externos, faz-se necessário também que as empresas gerenciem os impactos internos tanto das ações, quanto dos planos que orientam as ações, e quais são os fatores influenciadores no desempenho e clima organizacional. Essa percepção remete à abordagem do marketing interno, o qual será apresentado na sequência.

2.4.4 Marketing Interno

Já foi o tempo em que o executivo de marketing era o responsável pelas vendas ou pela comunicação das empresas. Hoje a função marketing alcança toda a organização e deve interessar a todos os funcionários. Afinal, toda atividade empresarial deve ter o seu início e fim no cliente (BASTA, 2004, p. 136).

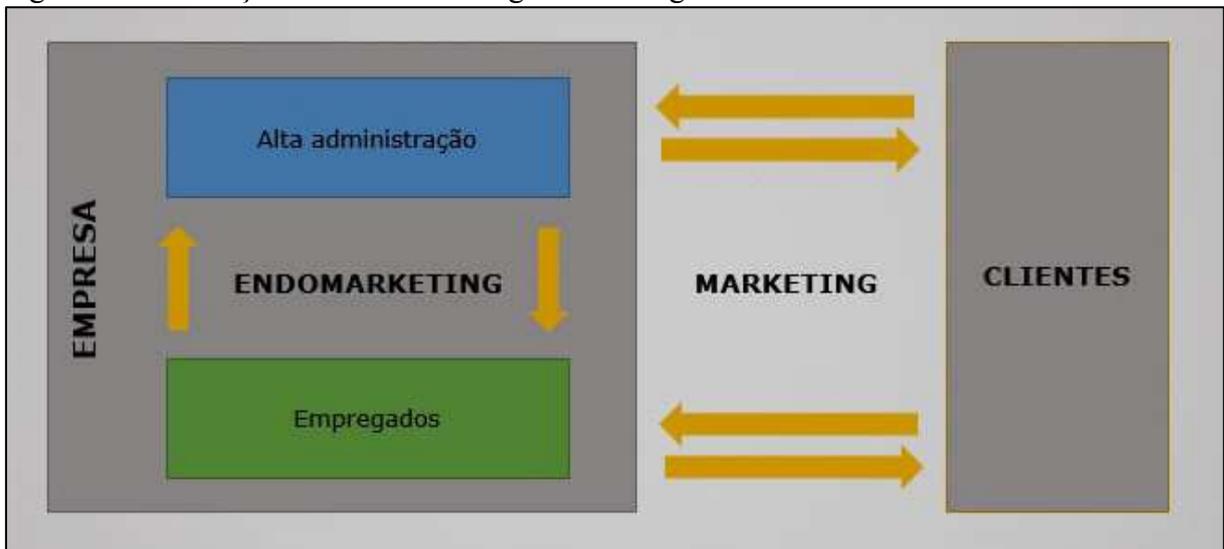
Para Dalpiaz (2002) se o marketing tradicional pode proporcionar a condição de satisfação das necessidades dos clientes externamente (ambiente externo), também pode utilizar a mesma lógica para as pessoas de dentro da empresa (ambiente interno). A motivação despertada nos clientes internos e externos se dará através do suprimento de suas necessidades individuais, pois ambos os públicos estão necessitando de algo e ambos oferecem alguma coisa em troca.

Bekin (2004) complementa que as terminologias “marketing interno” ou “endomarketing” tem seu sentido voltado para “dentro de si”, ou seja, é uma abordagem gerencial que olha para si próprio (empresa), no sentido de auto analisar e propor melhorias internamente. O autor ainda se denomina criador do termo “endomarketing” desde 1995, como sinônimo de marketing interno, devidamente registrado no Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI).

O endomarketing é um modelo de gestão de pessoas que faz uso de filosofia, conceitos e técnicas de marketing e de recursos humanos. A principal função é fazer com que os empregados estejam motivados, capacitados, bem informados, integrados e orientados para o alcance dos objetivos organizacionais, principalmente a satisfação dos clientes (FRANÇA, 2010, p. 156).

Na Figura 11 representada abaixo, ilustra-se como opera a relação do endomarketing e o marketing tradicional, trazendo as variáveis internas e externas das organizações que influenciam o fluxo de informações.

Figura 11 – A relação do endomarketing e marketing



Fonte - Adaptado de França (2010, p. 149).

O marketing interno contribui para melhorar os processos de comunicação e relacionamento nas empresas, sendo utilizado como impulsionador da motivação e comprometimento profissional (CERQUEIRA, 1994).

Quando o marketing interno é bem feito, o externo será muito mais abrangente. Se cada empregado for multiplicador da boa imagem da empresa, os produtos fabricados por ela serão bem aceitos pelos seus clientes. Assim, o endomarketing facilita e realiza trocas construindo relacionamentos com o público interno (MINADEO, 2008, p. 226).

Kotler e Keller (2006) apresentam que o marketing interno busca auxiliar todos os colaboradores da empresa no sentido de perceber que seu trabalho é satisfazer os clientes, e só assim conquistarão o sucesso.

Berry (1981) apud Las Casas (2012, p. 215) cita que o marketing interno basicamente é “a visão do empregado como cliente, e a visão de cargos como produtos, e a partir daí, um

esforço para oferecer um produto interno que satisfaça os desejos e necessidades destes clientes enquanto se procura alcançar os objetivos da organização”.

O marketing interno nada mais é do que tratar os funcionários como clientes internos. Cada vez mais essa ferramenta torna-se estratégica para as empresas, especialmente no setor de serviços. Oferecer um ambiente interno motivador, atrair e reter talentos é uma das funções do marketing interno. (SPILLER et al., 2006, p. 94)

Para tanto, Kotler e Keller (2006) acreditam que as funções do marketing interno são de contratar, treinar e motivar os funcionários capazes e que queiram atender bem os clientes. Os profissionais de marketing inteligentes reconhecem que as atividades internas de marketing podem ser mais importantes que as atividades de marketing externas. Não há sentido em vender um serviço excelente antes de capacitar a equipe que irá fornecê-lo.

Schiffman e Kanuk (2000) complementam que quem cria o valor de um serviço é o próprio cliente, sendo ele interno ou externo. Dessa forma, cabe a organização analisar o empenho de seus colaboradores com os valores e objetivos propostos pela mesma, para garantir o desenvolvimento do trabalho em equipe, integrando os departamentos da empresa e promovendo a cooperação entre os indivíduos (BEKIN, 2004).

Sendo assim, considera-se o marketing interno resultante da soma do marketing tradicional com um enfoque nos recursos humanos, conforme observa-se na Figura 12.

Figura 12 – Relação do Marketing e recursos humanos



Fonte - Adaptado de Vasconcellos (2004, p. 40).

Kotler e Keller (2006) completam que para o marketing interno ser implementado de forma eficiente, deve contemplar 2 (dois) níveis, a saber:

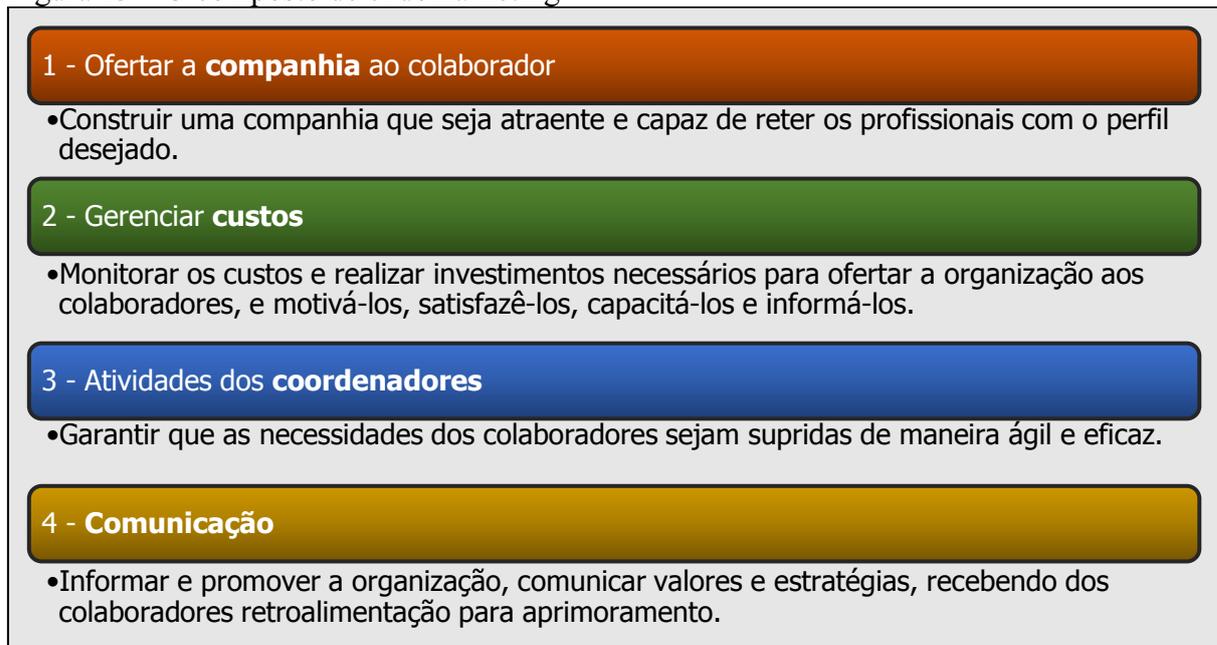
1. Integração das funções de marketing – força de vendas, propaganda, serviço ao cliente, gestão de produto, pesquisa de mercado.
2. Integração do marketing com os demais departamentos – todos devem pensar como cliente, pois o marketing deve estar difundido em toda a empresa.

Spiller et al. (2006, p. 94) citam que o marketing interno permite

empregar ferramentas como o *empowerment*, B2E (*business-to-employee*) e intranet. [...] O funcionário é o consumidor do emprego, e o emprego é um produto que pode ser trabalhado com as ferramentas de Marketing externo: pesquisas de opinião, engenharia de produto, comunicação e promoções.

Para Marras et al. (2010), ao trabalhar com endomarketing, a empresa deve criar estratégias para seu público-alvo do ambiente interno com a mesma intensidade que executa ações para o ambiente externo. Portanto, faz-se necessário uma reestruturação do composto de marketing orientado para cliente interno, apresentando atividades específicas para esse público, criando-se então o composto de endomarketing ou 4 Cs (companhia, custos, coordenadores e comunicação) apresentados na Figura 13.

Figura 13 – O composto de endomarketing



Fonte - Adaptado de Marras et al. (2010, p. 213).

Porém, ao utilizar-se a terminologia “composto” de marketing/endomarketing, pode-se criar uma “confusão conceitual” nas organizações. Para tanto, verifica-se a necessidade de diferenciar os termos. Para Brum (2000, p. 26) referente aos termos "endomarketing, marketing para dentro, marketing interno, comunicação interna, comunicação empresa/funcionário, etc., um mesmo assunto pode ter muitos nomes, principalmente quando se trata de algo emergente para empresas de qualquer porte e segmento".

Conceitualmente, a definição de endomarketing e marketing interno aparecem como sinônimos. Porém, verifica-se que a ideia de atenção ao cliente interno é comum, mas os objetivos, modelo de gerenciamento e aplicação, pode ser diferente. Inkotte (2000) apud Domingues (2012) representa através do Quadro 6 algumas divergências dos conceitos supracitados.

Quadro 6 – Diferenças entre marketing interno e endomarketing

Marketing Interno	Endomarketing
Tem no cliente externo o seu mercado-alvo e, a partir desta máxima, treina, motiva e adapta seu cliente interno para consecução dos objetivos;	Tem o cliente interno como um segmento de mercado e adapta sua empresa para motivar e conquistar seus funcionários;
Não há marketing sem marketing interno (pré-requisito);	Forma opcional de gestão para as empresas que adotam a administração de marketing;
A empresa confecciona seu produto, que é ofertado ao mercado.	A empresa é o seu produto.

Fonte - Inkotte (2000) apud Domingues (2012, p. 6).

O autor supracitado ainda apresenta que o conceito de marketing interno trata que o cliente interno deva ser um público-alvo e, a partir disso, faz-se necessário o desenvolvimento de estratégias direcionadas a tal público, utilizando praticamente os mesmos recursos do marketing externo.

Em outras palavras, no marketing interno a empresa cria o seu produto, que posteriormente será oferecido ao mercado interno, e este “comprando a ideia” irá vender para o mercado externo. Enquanto isso, no endomarketing a empresa é tratada como produto, e o público-alvo é o cliente interno, como se fosse um segmento de mercado, adaptando a empresa para conquistar e motivar seus funcionários.

Sendo assim, o marketing interno prepara e mobiliza os colaboradores para encantar o cliente externo, já no endomarketing a empresa prepara e mobiliza para encantar o cliente interno. Para tanto, ressalta-se que em virtude dos objetivos deste estudo, utilizar-se-á o termo “marketing interno” ao referir-se às estratégias direcionadas ao cliente interno, exceto em casos que o termo “endomarketing” seja citado por parte dos autores elencados nesta seção.

Pode-se considerar então que as atividades do marketing interno compreendem-se como um conjunto de ações e instrumentos que possibilitam interações dinâmicas entre o público interno das organizações de modo a promover a satisfação (GRÖNROOS, 2003). Nesse sentido, cabe relevar que

muitos são os instrumentos e atividades que podem ser desenvolvidos em um programa de marketing interno, basta identificar quais são os que melhor se enquadram à realidade da empresa. Percebe-se que não existe uma regra específica para desenvolver um programa de Marketing Interno, é necessário conhecer a fundo a empresa e as necessidades do público interno, trabalhando sempre com a informação, a comunicação interna e a disseminação da cultura organizacional (MAINO; CAVAGNOLLI, 2010, p. 10).

Os instrumentos auxiliam na aplicabilidade do marketing interno por parte dos gestores e colaboradores, pois releva a busca pela satisfação das necessidades do público interno e, conseqüentemente, faz com que as pessoas se sintam pertencentes ao processo. Sob essa ótica, são citados abaixo algumas sugestões de instrumentos que podem ser relevantes, e que visam difundir o marketing interno na organização (BRUM, 2005):

- ◆ Manual técnico e manual de integração;
- ◆ Vídeo institucional;
- ◆ Jornal interno;
- ◆ Cartazes motivacionais e informativos;
- ◆ Datas festivas e aniversários de colaboradores;
- ◆ Canais diretos;
- ◆ Reuniões relâmpagos e de liderança compartilhada;
- ◆ Vídeos informativos e motivacionais;
- ◆ Videoconferências e convenções internas;
- ◆ Palestras internas;
- ◆ Grife interna;
- ◆ Mensagens virtuais;
- ◆ Valorização dos funcionários;
- ◆ Memória da empresa;
- ◆ Correio eletrônico;
- ◆ Rádio interna;
- ◆ Intranet.

Cabe ressaltar que os instrumentos citados possibilitam, de forma ágil e eficiente, comunicar o público interno sobre um fato, ou transmitir uma mensagem, visando repassar informações de forma a favorecer a proliferação da essência do marketing interno na organização (BRUM, 2005).

Para Grönroos (2003), algumas atividades tendem a impactar diretamente na aplicação do marketing interno, tendo papel importante tanto para integração, quanto para o gerenciamento, das quais pode-se relevar:

- ◆ Treinamentos;
- ◆ Suporte da administração e diálogo interno;
- ◆ Comunicação interna de massa e suporte de informação;
- ◆ Gerenciamento de recursos humanos;
- ◆ Comunicação externa de massa;
- ◆ Desenvolvimento de sistemas e o suporte tecnológico;
- ◆ Recuperação interna de serviço;
- ◆ Pesquisa e segmentação de mercado.

Mas, independentemente do instrumento ou atividade utilizada, deve-se considerar a visão de Bekin (1995), a qual retrata que é preciso garantir o engajamento de todas as partes envolvidas para que as ações apresentem o resultado esperado. O processo de melhoria e integração dos relacionamentos internos das organizações é árduo e trabalhoso, como tudo aquilo que envolve pessoas. Porém, os gestores tem a sua disposição diversas ferramentas, instrumentos e ações a serem adotadas, assim como essas que foram citadas anteriormente. Cabe ao mesmo, dar o pontapé inicial e incentivar os demais colaboradores. É imprescindível que o marketing interno faça parte da cultura e da gestão estratégica das organizações para garantir a sua efetividade (LIMA et al., 2007).

Por fim, Minadeo (2008) complementa que também visando a eficácia dos processos de marketing interno, os gestores de marketing devem analisar alguns fatores como a comunicação interna, as atitudes e os comportamentos dos colaboradores, a motivação pessoal e das equipes de trabalho, a cultura organizacional, entre outros. Portanto, cabe o estudo não só de instrumentos e ações, como também das variáveis e fatores que inserem-se no conceito de marketing interno, sendo eles cultura e valores, comunicação interna e motivação e clima organizacional, os quais serão apresentados na sequência.

2.4.4.1 Cultura e Valores

Para França (2010) o marketing interno pode ajudar a consolidar a cultura organizacional através da valorização e exposição de seus aspectos mais relevantes, de forma a preparar os colaboradores para encarar mais facilmente as mudanças organizacionais.

Robbins (1996) referencia que a cultura organizacional pode gerar comportamentos funcionais que contribuam ou não para atingir as metas das organizações, mas tudo dependerá da forma como o processo é conduzido e quais os fatores foram determinantes na formação de determinada cultura.

O endomarketing procura causar mudanças na cultura e no clima organizacional, pois são eles que definem as características básicas e gerais, boas e más, da organização, tornando-a mais ou menos apta ao bom desempenho. Essas e outras mudanças são realizadas com o propósito de gerar satisfação dos empregados (FRANÇA, 2010, p. 157).

Wagner e Hollenbeck (2003, p. 367) completam que a cultura é “uma maneira informal e compartilhada de perceber a vida e a participação na organização, que mantém os seus membros unidos e influencia o que pensam sobre si mesmos e seu trabalho”. Dias (2007) ainda aborda que a cultura surge da interação dos indivíduos, gerando padrões de comportamento e identidade organizacional entre os membros.

Já Schein (1984) apud Fleury e Fischer (2011, p. 20) cita que a definição de cultura organizacional pode ser entendida como um

conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.

Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999, p. 196) percebem que “a cultura organizacional é o sistema de ações, valores e crenças compartilhado que se desenvolve numa organização e orienta o comportamento de seus membros”. Para formar a cultura de uma organização, alguns fatores são considerados influenciadores, como pode ser observado na Figura 14.

Figura 14 – Elementos formadores da cultura organizacional



Fonte - Adaptado de Araújo e Garcia (2009, p. 319).

A criação da cultura nas empresas começa geralmente com uma filosofia estabelecida pelos fundadores das organizações, que posteriormente transmitem os valores e práticas às equipes através de suas ações. No decorrer desse processo, inúmeras variáveis afetam as compreensões, o que começa a gerar comportamentos e questionamentos diferentes. A correlação desses comportamentos acaba resultando em um grande bolo de valores, atitudes, crenças, condutas, entre outros, que acabam formando uma cultura da organização (ROBBINS, 2005).

De acordo com Mendes e Tamayo (1999) apud Domenico, Latorre, Teixeira (2006) os valores organizacionais pertencem a uma lógica de conduzir e transformar os comportamentos humanos. Nesse sentido, a socialização e aprendizagem de forma permanente ocasionam a disseminação da filosofia organizacional e, conseqüentemente, adequam os valores pessoais dos indivíduos com os da empresa.

Schermerhorn et al. (1999, p. 65) apresenta que

além das características demográficas, de aptidão e habilidade, e as de personalidade, outras também importantes são os valores e atitudes. Os valores são preferências gerais relativas a ações e resultados dos apropriados. Refletem o senso do certo e do errado, o que “deve ser”, da pessoa. [...] Valores tendem a influenciar atitudes e comportamento.

Portanto, para haver uma precisa avaliação do nível de integração dos colaboradores e a organização, faz-se necessário a análise dos valores organizacionais (MENDES; TAMAYO, 1999 apud DOMENICO; LATORRE; TEIXEIRA, 2006). Sob o mesmo enfoque, Chiavenato

(2004, p. 130) complementa que “os valores são essencialmente prioridades dentro das organizações. [...] variam entre as pessoas e organizações e podem assumir diferentes interpretações para avaliar se um comportamento é apropriado ou não a determinadas situações”.

Ainda para o mesmo autor, quando os valores não são repassados de maneira clara aos colaboradores, situações de conflito e contradições podem ser frequentes. O desvio de valores ocasiona no desvio de conceitos e condutas, o que acaba gerando colaboradores com objetivos profissionais diferentes, mas trabalhando na mesma empresa.

Snell e Bohlander (2010) relacionam que os objetivos da organização orientam a criação dos parâmetros fundamentais de como atuar em relação aos clientes, colaboradores e sociedade. E em muitos desses casos, o valor acaba captando a filosofia básica da cultura da organização e orientando os colaboradores. Os valores também delimitam os comportamentos de forma a torná-los éticos e aceitáveis pelas partes interessadas.

Nesse sentido, é observável que para ocorrer uma socialização da cultura organizacional, através do compartilhamento de conhecimentos, visões, técnicas e valores, faz-se necessário uma comunicação interna efetiva, impactando diretamente na condução dos processos e informações. Dessa forma, apresenta-se a seguir as questões referentes a comunicação interna e o seu papel no gerenciamento das informações.

2.4.4.2 Comunicação Interna

Pode-se dizer que em todos os níveis organizacionais, os colaboradores estão frequentemente recebendo e transmitindo informações. Porém, apesar de todo o progresso tecnológico estar melhorando diariamente, a comunicação entre os colaboradores deixa a desejar. A comunicação não depende de tecnologia, mas sim da vontade das próprias pessoas, tanto em receber quando transmitir informações de forma eficiente (CHIAVENATO, 2004).

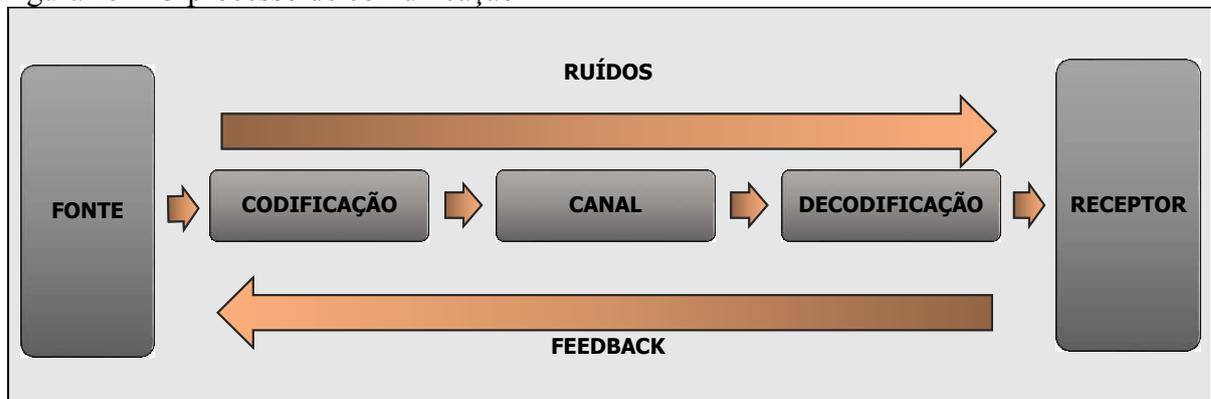
A palavra “comunicação” é derivada do latim *comunicare*, que possui o significado de tornar algo comum, compartilhar entre os indivíduos, repartir entre as partes e propiciar trocas (MATOS, 2009).

Chiavenato (2004, p. 304) ressalta que a comunicação atua com a “transmissão de informação e compreensão mediante o uso de símbolos comuns”. Sendo assim, considera-se como um ponto que liga cada indivíduo com o outro, possibilitando o compartilhamento de informações e criando relações internas entre as partes.

Relações internas desenvolvem comunicações efetivas entre a empresa e funcionários, executivos e prestados de serviços. É inconsistente haver na empresa muita preocupação e atenção aos públicos externos se o público interno é negligenciado. Daí dizer que relações públicas tem que começar em casa, com os funcionários. Quando o clima na empresa é desagradável, os clientes sentem o problema nas interações com os funcionários de atendimento ao público. Esta fonte pessoal de informações e impressões costuma causar mais impacto do que propaganda, Marketing direto e outros canais impessoais. Olhando pelo outro lado, se a empresa fizer um bom trabalho de relações internas, os funcionários atuam como agente efetivos nas relações públicas (URDAN; URDAN, 2009, p. 330).

Para melhor entendimento do processo de comunicação, apresenta-se a Figura 15 que contém uma ilustração do fluxo da comunicação, desde sua origem até seu objetivo, e quais variáveis afetam este processo.

Figura 15 – O processo de comunicação



Fonte - Adaptado de Chiavenato (2004, p. 306).

Schermerhorn et al. (1999, p. 250) percebem que “comunicação é o processo de enviar e receber mensagens com inclusão de um significado”. Ainda para os autores, a comunicação organizacional pode ser definida como a troca de informações no ambiente empresarial. Esse processo de troca só pode ser considerado eficaz quando tanto o transmissor, quanto o receptor, interpretam a mensagem da mesma forma, com o custo de transmissão mais baixo.

Quanto a correlação do marketing interno com as abordagens da comunicação interna, o autor Minadeo (2008, p. 227) apresenta que um programa de marketing interno,

[...] é um contínuo esforço comunicativo. Qualquer possibilidade de sucesso fica seriamente comprometida se a empresa não reforçar os sistemas e não motivar fortemente as lideranças a adotar uma política de portas abertas, permitindo ao pessoal que se manifeste livre e responsavelmente às chefias. Além disso, a credibilidade da própria empresa diante de seu pessoal é um reflexo de sua política interna de comunicação.

A empresa precisa dar o exemplo aos colaboradores de que não se deve reter informações, pois tal omissão pode ser prejudicial para todos. Da mesma forma, não deve tolerar atitudes de retenção de informação por parte dos colaboradores, visto que é frequente a ideia de que omitir conhecimentos aumenta o capital intelectual do indivíduo e, dessa forma, poderia ocasionar promoções ou oportunidades de crescimento profissional. Um dos grandes desafios do marketing interno, em paralelo com a comunicação interna, é garantir a redução dos “chiados e boatos” existentes na organização (MINADEO, 2008).

Se tratando de uma atividade destinada à públicos específicos, e considerando suas culturas distintas, o processo de seleção das mais eficientes ferramentas de comunicação interna para uma empresa sempre deve ser feita de forma planejada e alinhada aos objetivos estratégicos da empresa (ABRACOM, 2008). Como sugestão para facilitar a aplicação, o Caderno de Comunicação Organizacional criado pela ABRACOM (Associação Brasileira de Agências de Comunicação) ainda enfatiza a organização das ferramentas em 3 (três) categorias, sendo elas:

Quadro 7 – As três categorias das ferramentas e Comunicação Interna

Comunicação Interna Institucional	Veículos de Comunicação Interna	Ações de relacionamento
Materiais e campanhas que visam apresentar e posicionar a organização, seus conceitos de missão, visão, valores, políticas e processos.	Constituídos por canais de comunicação estabelecidos de forma permanente, com periodicidade e formato definidos e possibilidade de interação entre emissor e receptor (comunicação de mão dupla).	Programas de capacitação para gestores e para agentes de comunicação, por meio de <i>workshops</i> e treinamentos, no sentido de difundir a cultura de comunicação e multiplicar conceitos, ampliando a abrangência e divulgando, para além da área de comunicação, a forma como a empresa troca suas informações, gerando e compartilhando conhecimento.

Fonte - Adaptado de ABRACOM, 2008, p. 30.

O Caderno supracitado também sugere determinadas ferramentas para cada uma das 3 (três) categorias referenciadas, de forma a incentivar o processo de comunicação interna e

estabelece-la como um fator estratégico nas organizações. Tais ferramentas são citadas no Quadro 8 apresentado abaixo.

Quadro 8 – Ferramentas de Comunicação Interna

Comunicação Interna Institucional	Veículos de Comunicação Interna	Ações de relacionamento
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Kit de boas-vindas; ◆ Códigos de Conduta e Ética; ◆ Campanhas de conscientização, incentivo e motivação; ◆ Programas de conteúdo social, cultural ou esportivo; ◆ Vídeos. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Publicações eletrônicas e digitais; ◆ Intranet; ◆ TV Corporativa ou Vídeo-jornal; ◆ Webcast e Media Streaming; ◆ Comunicador Instantâneo; ◆ Chat; ◆ Blog; ◆ Publicações impressas; ◆ Boletim; ◆ Jornal; ◆ Newsletter; ◆ Revista; ◆ Jornal Mural. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Cafés da manhã; ◆ <i>Happy hours</i>; ◆ Festas de aniversário; ◆ Premiações; ◆ Coquetéis; ◆ Feiras; ◆ Teatro-empresa; ◆ Workshops de Comunicação Interna; ◆ Treinamentos e capacitações; ◆ Ouvidoria Interna.

Fonte - Adaptado de ABRACOM, 2008, p. 31-46.

Entretanto, observa-se que praticamente todas as ferramentas do processo de comunicação interna dependem da “boa vontade” dos indivíduos envolvidos, de seu comprometimento e, principalmente, de sua motivação com as atividades. Sendo assim, a motivação pode atuar como um processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos colaboradores tanto em desempenhar suas atividades rotineiras, quanto em se comunicar (ROBBINS, 2002).

Portanto, o estudo dos fatores motivacionais e de clima organizacional serão apresentados no tópico a seguir.

2.4.4.3 Motivação e Clima Organizacional

A produtividade nas organizações pode ser medida através dos níveis de motivação de seus colaboradores. Nesse caso, pode-se dizer que a motivação é o combustível da

produtividade, e seu abastecimento tende a proporcionar melhores resultados. Geralmente, empregados mais motivados tendem a desempenhar melhor o seu trabalho (GIL, 2010).

Para Macêdo et al. (2007) é importante compreender os fatores que levam a motivação devido a mesma ser o instrumento que molda a ação, pois todo comportamento humano é gerado por algo que o motiva.

Como o próprio termo sugere, motivação significa motivo para ação. Por sua vez, as palavras motivo e emoção compartilham a mesma raiz do latim *movere*, isto é, mover. Assim, são as emoções que impulsionam as pessoas em direção a suas metas e que também influenciam sua maneira de perceber os fatos (MACÊDO et al., 2007, p. 92).

Motta (1995, p. 192) cita que “a motivação é a energia oriunda do conjunto de aspirações, desejos, valores, desafios e sensibilidades individuais, manifestada através de objetivos e tarefas específicas”. Nesse sentido, Gil (2010, p. 202) define motivação como sendo

a força que estimula as pessoas a agir. [...] Motivação tem sempre origem numa necessidade. Assim, cada um de nós dispõe de motivações próprias geradas por necessidades distintas e não se pode, a rigor, afirmar que uma pessoa seja capaz de motivar outra.

Segundo o autor supracitado, o ser humano sempre está realizando alguma atividade, mas a qualquer momento pode mudá-la. Sendo assim, o comportamento humano pode ser entendido de acordo com o conjunto de atividades exercidas e de que forma. O que explica e impulsiona a mudança de comportamentos é a força dos motivos do indivíduo, e podem ser considerados como molas da ação.

Por outro lado, as necessidades também podem atuar como força de motivo, pois os seres humanos têm diversas necessidades. Basicamente, o que falar mais alto no momento, entre a necessidade e o desejo, impulsionará a ação, e o conjunto dessas atividades corresponde ao comportamento (GIL, 2010).

Ao longo dos anos, algumas teorias como Hierarquia das Necessidades (Maslow), Teoria X e Y (McGregor), Motivação e Higiene (Herzberg) e Modificação Comportamental (Skinner), buscaram contextualizar o processo de motivação e quais os fatores determinantes, as quais são apresentadas resumidamente no Quadro 9.

Quadro 9 – Síntese das teorias motivacionais

	Teoria das Necessidades	Teoria X e Teoria Y	Teoria dos fatores higiênicos e motivadores	Modelo comportamental de motivação
Autor	Abraham Maslow (1987)	Douglas McGregor (1960)	Frederick Herzberg (1975)	Burrhus F. Skinner (1998)
Objetivos	As necessidades humanas apresentam diferentes níveis de força, e nesse sentido, estabeleceu uma hierarquia de necessidades. Para “avançar” em um nível, o anterior deve estar satisfeito.	Maneira de gerenciar conhecendo as características pessoais e ambições profissionais, antes do início do processo.	Apresentam fatores necessários para ajustar os empregados ao ambiente, em seguida fatores como responsabilidade e reconhecimento e promovem motivação.	Baseia-se na ideia de que o comportamento depende de suas consequências e que se torna possível, portanto, controlar, ou pelo interferir nos comportamentos através da manipulação das consequências.
Modelo	<p>1. Fisiológicas: Básicas para a manutenção vital;</p> <p>2. Segurança: Estar livre de perigos;</p> <p>3. Sociais: Relacionar com os outros seres e grupos;</p> <p>4. Estima: amor próprio e reconhecimento;</p> <p>5. Auto realização: Máximo potencial individual.</p>	<p>1. Teoria X: A maioria das pessoas não gosta de trabalhar e conseqüentemente sua equipe funciona apenas pela disciplina e pela possibilidade de recompensa;</p> <p>2. Teoria Y: Considera que os empregados encaram o trabalho como fonte de satisfação e são capazes de dedicar-se para obter os melhores resultados.</p>	<p>1. Fatores higiênicos: Salários, benefícios, condições de trabalho, políticas, status, segurança, supervisão;</p> <p>2. Fatores motivadores: Responsabilidade, reconhecimento, desafios, realização, crescimento.</p>	<p>1. Lei do efeito: uma pessoa tende a repetir aquele comportamento que foi acompanhado de conseqüências favoráveis.</p>
Observação	É importante porque ressalta que as pessoas não precisam apenas de recompensas financeiras, mas também de respeito e atenção dos outros.	Na verdade, a maioria dos gestores não pode ser classificado apenas como X ou Y. O mais provável é que apresentem características de ambas as teorias e se situem num ponto entre as duas.	Indica que os fatores do segundo grupo devem ser promovidos pelos gerentes para manter sua equipe motivada. Para isso, não deve-se aumentar apenas o número de tarefas, mas também o grau de desafio, responsabilidade, e amplitude do colaborador.	A vantagem desse modelo é que ele confere maior poder nas mãos dos gerentes. Ele encoraja-os a analisar o comportamento dos empregados, diagnosticando e identificando conseqüências que auxiliem no processo de motivação.

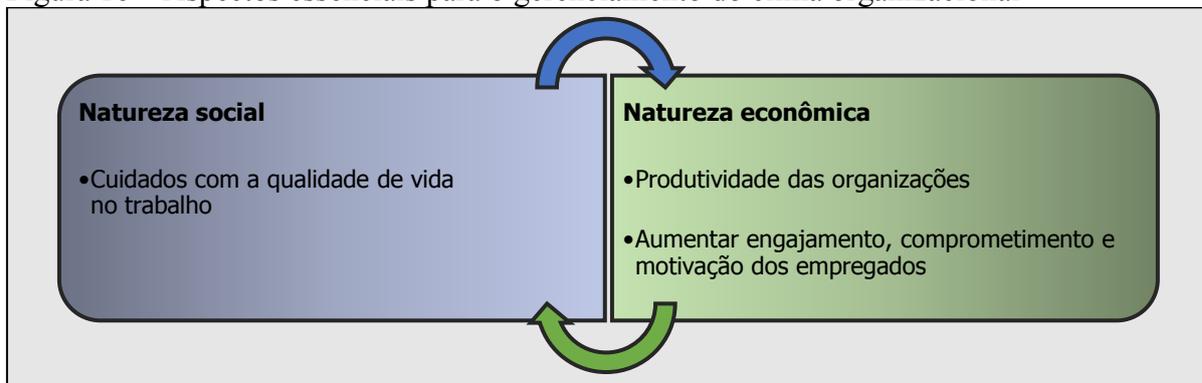
Fonte - Adaptado de Gil (2010, p. 205-209).

Porém, o entendimento e aplicação de uma ou mais teorias supracitadas não garante êxito nos níveis motivacionais. Na visão de Gil (2010), algumas práticas podem auxiliar no processo de motivação das pessoas, sendo elas: (a) valorizar as pessoas; (b) reconhecer os avanços; (c) encorajar iniciativas; (d) oferecer incentivos; (e) enriquecer as funções; (f) delegar autoridade; (g) fazer avaliações; e (h) promover mudanças.

Mas, dessa forma, para manter o colaborador motivado, é necessário medir constantemente sua satisfação. Sendo assim, com o objetivo de auxiliar no processo de diagnóstico e análise da satisfação ou insatisfação do empregado perante a empresa, surge então o clima organizacional (BERGANINI; CODA, 1997).

Para Chiavenato (1999, p. 440) “o clima organizacional reflete o modo como as pessoas interagem uma com as outras, com os clientes e fornecedores internos e externos, bem como o grau de satisfação com o contexto que os cerca”. A forma de gerenciar o clima em uma organização pode variar de acordo com sua atividade, porém dois fatores são essenciais, conforme pode-se observar na Figura 16.

Figura 16 – Aspectos essenciais para o gerenciamento do clima organizacional



Fonte - Adaptado de Luz (2006, p. 140).

“A cultura organizacional influencia o comportamento de todos os indivíduos e grupos dentro da organização” (LUZ, 2006, p. 14), ou seja, o autor quis dizer que o clima organizacional é afetado por fatores resultantes das rotinas da empresa, constituindo uma espécie de “cultura”.

Sendo assim, Luz (2006) afirma ainda que o clima organizacional resulta da(s) cultura(s) de determinado(s) ambiente(s) de trabalho. Se a cultura é de qualidade, a produtividade aumenta e o clima é satisfatório. Já se a cultura é de retenção, a tendência é que o clima gere insatisfação e o reflexo apareça, conseqüentemente, nos processos e na competitividade da organização.

Por fim, após o estudo dos fatores que influenciam o marketing interno nas organizações, verifica-se que o entendimento do processo não garante sua eficiência prática, e é necessário então compreender também a sua aplicabilidade. Para tanto, através dos tópicos utilizados na seção “referencial teórico”, foi possível efetivar o objetivo específico “a” - revisar as literaturas e publicações existentes acerca do tema em questão - sendo necessário abordar, na sequência, os procedimentos metodológicos da pesquisa, de forma a compreender os aspectos técnicos-práticos da empresa em estudo.

3 METODOLOGIA

Prodanov e Freitas (2013, p. 14), apresentam que “a metodologia, em um nível aplicado, examina, descreve e avalia métodos e técnicas de pesquisa que possibilitam a coleta e o processamento de informações, visando ao encaminhamento e à resolução de problemas e/ou questões de investigação”. Gil (2002) cita que a metodologia é um dos componentes da estrutura de pesquisa, e que tem o objetivo de descrever procedimentos e instrumentos para a execução da mesma. Portanto, com o objetivo de esclarecer os procedimentos adotados para atender aos objetivos e problema de pesquisa, apresenta-se nesta seção a metodologia utilizada no desenvolvimento do estudo.

Nesse sentido, Appolinário (2011) reitera a dificuldade de existência de alguma pesquisa em totalidade com caráter qualitativo, da mesma maneira que é pouco provável, que haja alguma pesquisa completamente quantitativa. Para o autor, qualquer pesquisa provavelmente apresentará elementos tanto qualitativos como quantitativos em seu percurso e, podendo este, tender mais para um lado do que para o outro.

Sob a mesma ótica, Malhotra (2012) complementa que é necessário tratar pesquisas qualitativas e quantitativas como complementares, e não como excludentes. Por meio disso, “[...] pesquisas qualitativa, e quantitativa, combinadas podem fornecer uma compreensão muito rica, auxiliando na formulação de estratégias de marketing bem-sucedidas [...]” (MALHOTRA, 2012, p. 111).

A partir destes pressupostos, o percurso metodológico da pesquisa foi organizado em duas fases, de forma a contemplar as duas abordagens.

Para tanto, a primeira fase metodológica, intitulada como “pesquisa quantitativa e descritiva”, apresenta o objetivo de parametrizar a maneira de diagnosticar o atual cenário da empresa em questão, considerando as práticas de marketing interno e, dessa forma, efetivar o

objetivo específico “b” - diagnosticar e avaliar a atual conjuntura da organização sob a ótica do marketing interno.

Já na segunda fase metodológica, intitulada como “pesquisa qualitativa e exploratória”, a ênfase foi em analisar os resultados obtidos e aprofundar o estudo nos pontos mais relevantes identificados na fase anterior, também vide objetivo específico “b”.

Em ambas as fases, o foco foi em possibilitar que ao término da seção fosse construído o embasamento prático que, somado ao embasamento teórico da seção anterior, permitiu o desenvolvimento de estratégias mais eficientes. Dessa forma, apresenta-se a seguir a primeira fase metodológica.

3.1 PESQUISA QUANTITATIVA E DESCRITIVA

De acordo com Guimarães L., Martins e Guimarães P. (2004), as abordagens quantitativas visam a apresentação e manipulação numérica de observações, objetivando a descrição e a explicação do fenômeno sobre o qual recaem as observações. Malhotra (2012) define a pesquisa quantitativa como aquela que procura quantificar os dados, e normalmente usam-se formas de análise estatística. “Sempre que se observar um novo problema [...], a pesquisa quantitativa deve ser precedida da pesquisa qualitativa apropriada” (MALHOTRA, 2012, p. 110).

Sob a mesma ideia, Rocha et al. (2008) complementam que a pesquisa quantitativa pode ser definida como um conjunto de procedimentos estatísticos, os quais quantificam a frequência dos dados coletados, embasando o pesquisador para análise do problema. Em outras palavras, utiliza dados e indicadores, resultados numéricos, e tem seu foco voltado ao objeto.

De forma a complementar a análise do problema, a metodologia descritiva foi adotada, a qual é definida por Malhotra (2005, p. 57) como sendo “um tipo de pesquisa conclusiva que tem como principal objetivo a descrição de algo – normalmente características ou funções do mercado”.

Quanto a população, define-se como sendo um conjunto de elementos que possuem características em comum e que serão objeto do estudo. Sendo ainda considerado “amostra” quando apenas uma parte da população for utilizada segundo algum critério; e censo quando considera a população em totalidade (VERGARA, 2013). Neste caso, considera-se a população do estudo como censo, em virtude do estudo contemplar todos os colaboradores da empresa em questão.

Referente aos procedimentos de coleta nessa fase metodológica foram utilizadas bibliografias e a aplicação de questionários. Bibliográfica, no sentido de que é uma pesquisa realizada com o levantamento de referências teóricas publicadas por meios escritos e eletrônicos, na qual apresenta sustentação teórica à exploração. Entretanto, além de buscar referências acerca da base do estudo, também foi fomentado o *benchmarking*, onde buscaram-se *cases* e estudos que auxiliassem no desenvolvimento de ideias.

A pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites. Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto (FONSECA, 2002, p. 32).

O questionário utilizado no desenvolvimento dessa fase encontra-se no Apêndice A e está estruturado com 42 perguntas fechadas, pois são aquelas nas quais o inquirido apenas seleciona a opção (dentre as apresentadas), que mais se adequa à sua opinião (SEVERINO, 2001). A estrutura do questionário foi baseada na metodologia proposta por Cardoso (2013), que considera uma perspectiva multifocal dos indicadores de análise motivacional. Além disso, o método foi julgado como sendo mais eficiente do que os tradicionais, pois apresenta facilidade na aplicação e análise do instrumento quantitativo, além de ter sido aplicado em condições e objetivos bem próximos ao presente estudo.

Com o objetivo de compreender o cenário da empresa e a visão dos 6 colaboradores acerca do tema em questão, o questionário foi aplicado no dia 08/04/2016. Quanto ao questionário, Gerhardt e Silveira (2009, p. 69) apresentam que é “constituído por uma série ordenada de perguntas que devem ser respondidas por escrito pelo informante [...]. Objetiva levantar opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas”.

Após a aplicação dos questionários, inicia-se o processo de tabulação, o qual consiste em dispor os dados em tabelas, para maior facilidade de representação e verificação das relações entre eles (SEVERINO, 2001). As respostas dos mesmos foram agrupadas em ferramenta específica de tabulação em planilhas (*Microsoft Excel 2013*), a qual também possibilita a aplicação de filtros para análises mais precisas das categorias, bem como para identificar as principais características presentes nas respostas.

Por outro lado, Appolinário (2011) apresenta algumas deficiências no uso da metodologia de pesquisa quantitativa, como o alto índice de generalização e a perda da informação qualitativa.

Sob tal visão, combinada com uma posterior análise dos dados obtidos na etapa quantitativa, verificou-se a necessidade de uma abordagem qualitativa considerando alguns pontos relevantes, sobre os quais não se obteve clareza na etapa anterior. Dessa forma, julga-se importante abordá-la na segunda fase metodológica, apresentada no tópico a seguir.

3.2 PESQUISA QUALITATIVA E EXPLORATÓRIA

A segunda fase do percurso metodológico classifica-se como qualitativa e exploratória. Levaram-se em consideração aspectos relevantes no tópico anterior, de forma a aprofundar o contexto para posterior análise dos dados de forma mais completa.

Para tanto, considera-se também como pesquisa aplicada, pois objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, estes voltados à solução de problemas específicos, envolvendo verdades e interesses locais (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

Referente aos métodos utilizados, Diehl (2004) apresenta que sua escolha varia de acordo com a natureza do problema e com o nível de aprofundamento desejado. Ramos, Ramos e Busnello (2005) apresentam a pesquisa qualitativa como sendo uma abordagem do problema que não objetiva traduzir a realidade em números, mas sim verificar a relação da realidade com o objeto de estudo, obtendo dessa forma interpretações e análises por parte do pesquisador.

A pesquisa qualitativa não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc. Os pesquisadores que adotam a abordagem qualitativa opõem-se ao pressuposto que defende um modelo único de pesquisa para todas as ciências, já que as ciências sociais têm sua especificidade, o que pressupõe uma metodologia própria. Assim, os pesquisadores qualitativos recusam o modelo positivista aplicado ao estudo da vida social, uma vez que o pesquisador não pode fazer julgamentos nem permitir que seus preconceitos e crenças contaminem a pesquisa (GOLDENBERG, 1997, p. 34, apud GERHARDT; SILVEIRA, 2009, p. 31-32).

Boente e Braga (2004) complementam quanto a tipologia da pesquisa exploratória como sendo uma investigação de algum objeto de estudo, o qual não se possui muitas informações, elegendo a necessidade de exploração. Para Gerhardt e Silveira (2009, p. 35) este tipo de pesquisa tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses.

Da mesma forma que na fase anterior, a população a ser considerada foram todos os colaboradores da empresa, dessa forma denominada como censo.

Essa fase da pesquisa, ao mesmo tempo, é um estudo de caso, tendo em vista que os dados foram obtidos através da realização de entrevistas e de fontes secundárias de dados, conforme apresenta Fonseca (2002, p. 33), onde um estudo de caso

pode ser caracterizado como um estudo de uma entidade bem definida como um programa, uma instituição, um sistema educativo, uma pessoa, ou uma unidade social. Visa conhecer em profundidade o como e o porquê de uma determinada situação que se supõe ser única em muitos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico.

A realização de entrevistas semiestruturadas com os colaboradores seguiu um roteiro base, o qual consta no Apêndice B. Referente a esse método, Gerhardt e Silveira (2009, p. 72) relatam que “o pesquisador organiza um conjunto de questões (roteiro) sobre o tema que está sendo estudado, mas permite, e às vezes até incentiva, que o entrevistado fale livremente sobre assuntos que vão surgindo como desdobramentos do tema principal.”

Após aplicação das entrevistas, iniciou-se o processo de análise dos dados, que utilizou a técnica de análise qualitativa de conteúdo, a qual segundo Malhotra (2001) é um método apropriado a ser utilizado quando o fenômeno de estudo deriva da comunicação, e não de um comportamento ou objetos físicos. Da mesma forma, releva a repetição de informações ou palavras que os “atores” relataram nos mecanismos utilizados nas técnicas de coleta de dados, identificando os atributos considerados mais importantes.

Para a construção dos planos de ação utilizou-se o método 5W2H, o qual consiste em fazer perguntas para obter informações primordiais, a fim de apoiar o planejamento a ser desenvolvido (DAYCHOUM, 2007). Essa ferramenta pode ser aplicada em várias áreas de conhecimento, sendo que sua nomenclatura é de origem inglesa, contemplando 5 Ws (What?; Who?; Why?; Where?; When?), os quais significam “O Quê? ou Qual?; Quem?; Por quê?; Onde?; Quando?” respectivamente, além de contemplar 2 Hs (How?; How Many ou How Much?), que significam “Como? e Quantos? ou Quanto?”. A partir dessas perguntas é possível desenvolver planos de ação a fim de efetivar um planejamento (DAYCHOUM, 2007).

Por fim, com a conclusão das duas fases metodológicas, foi possível prosseguir no estudo, de forma a confrontar os resultados obtidos com o embasamento teórico, sendo possível o desenvolvimento de estratégias mais eficientes, para alcançar o êxito do objetivo específico “c” - analisar os resultados obtidos com o intuito de desenvolver estratégias de marketing holístico.

4 ESTUDO DE CASO

Esta seção apresenta, primeiramente, a empresa onde foi realizado o estudo em questão, e em seguida ressalta alguns *cases* de marketing interno de outras empresas através da técnica de *benchmarking*, objetivando fornecer ao autor um potencial criativo para elaboração de propostas e, conseqüentemente, contribuindo no desenvolvimento do estudo de forma geral. Na sequência, apresentam-se os resultados obtidos com a aplicação dos questionários e entrevistas elencadas na seção de metodologia do estudo e, concomitantemente, a análise dos dados, conforme objetivo específico “c” - analisar os resultados obtidos com o intuito de desenvolver estratégias de marketing holístico.

Por fim, estabelece-se a proposta de plano de gerenciamento do marketing interno da organização, vide objetivo geral deste trabalho.

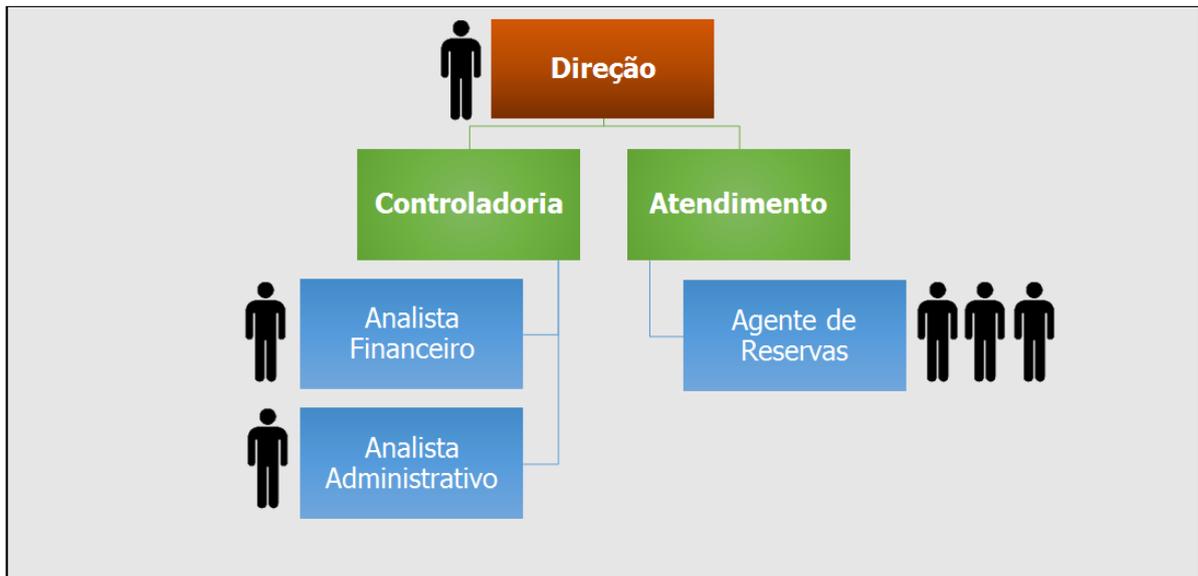
4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A empresa alvo deste estudo atua no ramo de Turismo, caracterizando-se como uma agência de turismo, possuindo sede física em Chapecó/Santa Catarina, mas atendendo empresas de todo o território nacional. Oferece como principal serviço o agenciamento de viagens, sendo intermediário entre o consumidor do serviço e o fornecedor do serviço, tanto para pessoas físicas, quanto jurídicas.

Releva-se que é uma empresa especializada na prestação de serviços direcionados ao setor corporativo, oferecendo como reserva e emissão de passagens aéreas nacionais e internacionais; reserva de hotéis e veículos no Brasil e exterior; seguros de viagem; pacotes de viagens a lazer ou trabalho; entre outros. Entretanto, ressalta-se que por motivos estratégicos, a empresa optou por não autorizar o uso do nome e imagem neste estudo, solicitando total sigilo de sua identidade.

Quanto ao organograma da Empresa, observa-se que a mesma possui 6 (seis) colaboradores, sendo que 5 (cinco) destes estão sob coordenação de 1 (um) Sócio Proprietário atuando como Diretor Administrativo, e estão divididos em 2 (duas) equipes de trabalho, de acordo com as funções exercidas, conforme demonstra-se na Figura 17.

Figura 17 – Organograma da empresa em estudo



Fonte – Elaborado pelo autor, 2016.

Por fim, enfatiza-se que a empresa possui volume significativo de serviços prestados (vendas) e não enfrentava problemas financeiros.

4.2 BENCHMARKING

Nesta seção são apresentados sinteticamente *cases* de marketing interno, com o objetivo de fomentar a criatividade do pesquisador na elaboração de futuros planos de ação. Através do *benchmarking*, novas ideias acerca do assunto vem à tona, as quais já foram utilizadas por outras organizações e obtiveram êxito em seus objetivos, podendo-se extrair e incorporar boas práticas e ferramentas de gerenciamento do marketing interno ao estudo.

O porte da empresa não foi considerado neste momento, tendo em vista a não relevância do ambiente em que a ideia foi aplicada, e sim o conceito ligado a tais práticas. A busca dos *cases* foi realizada através da internet, onde encontraram-se alguns blogs de marketing, fórum de ideias e matérias sobre o assunto.

Como primeiro *case*, aborda-se acerca da empresa Fiat, a qual utiliza, e muito, ferramentas de marketing interno. Na empresa, os colaboradores são os primeiros clientes a fazerem *test-drives* nos veículos produzidos. Dessa forma, os colaboradores se beneficiam com as ações, e a empresa com os resultados. Além disso, a empresa busca evidenciar o ambiente familiar, através do oferecimento de festas de bodas de aniversário, casamento e de debutantes para as filhas de seus colaboradores como forma de incentivo. Também é prática na empresa a disposição de uma base tecnológica (intranet) para auxiliar na comunicação

interna, nessa sendo disponibilizada vagas de emprego, listas telefônicas, promoções, além de um link “Fale com o Presidente”, criando um canal para que qualquer colaborador se comunique com o presidente (MELISSA, 2012).

Por outro lado, na empresa Toyota, o marketing interno foi aplicado de uma maneira diferenciada das ações individuais. A forma adotada pela empresa para motivar seus clientes internos foi possibilitar espaço para criatividade e trabalho em equipe. Sendo assim, diversas ideias são desenvolvidas pelos próprios colaboradores. Ao realizar a contratação de um novo colaborador, este ficará cerca de 5 (cinco) meses para ambientação, sendo 1 (um) mês dedicado a conhecer a cultura Toyota, 2 (dois) meses em fábrica para acompanhar a produção, e mais 2 (dois) meses na concessionária para entender o relacionamento com o cliente. A visão sistêmica criada, possibilita ao novo colaborador desenvolver ideias não apenas para o setor, mas sim para a empresa como um todo. Além disso, a Toyota investe em treinamentos, palestras de motivação e incentivos aos projetos de seus colaboradores. Cabe ressaltar que a Toyota é, atualmente, referência mundial na área de aplicação de planos de marketing interno (MELISSA, 2012).

A rede de lojas Magazine Luiza também apresenta um *case* de marketing interno. A empresa passou por um processo de descentralização do poder incentivando a prática de uma administração mais participativa; estimulada por meio de programas de incentivo e reconhecimento dos colaboradores, programas de motivação, treinamentos e diversos benefícios (CARVALHO, 2015).

Outra empresa relevante neste assunto é a Portobello, que é uma das maiores fabricantes de revestimento cerâmico da América Latina. Na empresa, evidenciou-se a necessidade de divulgação de forma mais clara e lúdica o novo plano de carreira e as possibilidades de desenvolvimento. Então, a empresa realizou um plano de marketing interno, com vistas a demonstrar o plano de carreira através de gibis, apresentando em histórias de quadrinhos todo o processo do programa, as ações para evoluir, embasadas pelo incentivo ao desenvolvimento pessoal. Os personagens da história interagem com os próprios líderes da empresa desenhados nos papéis. Para complementar, elaboraram-se cartilhas explicativas em forma de jogo de tabuleiro, contendo regras de carreiras, degraus de crescimento, comportamentos, entre outros. Tal tabuleiro foi utilizado nos treinamentos da empresa, como forma de inserir a prática no cotidiano dos colaboradores. Cabe ressaltar que após aplicação do programa, a produtividade cresceu 31% (YANNIS, 2015).

Com a campanha “orgulho de crescer”, a empresa Citibank, criou a campanha de marketing interno intitulada como “Sou Mais Citi”, onde em um período de 10 (dez) dias,

mais de 400 colaboradores foram fotografados com a mão sobre o peito, local onde posteriormente se aplicou o arco do Citibank; junto à imagem, o slogan: Sou Mais Citi. As fotos foram posteriormente utilizadas em materiais de comunicação interna do banco. A ação, que era inicialmente realizada apenas no Brasil, conquistou tanto sucesso que foi implementada em diversos países onde a empresa possui sua sede (YANNIS, 2015).

A MRS Logística, operadora ferroviária de carga dos estados de Minas Gerais, Rio de Janeiro e São Paulo, apresenta um *case* com ênfase na reestruturação do processo de comunicação interna, onde o objetivo era de tornar o processo de comunicação mais eficiente e que promovesse interesse pela informação. Primeiramente, houve um diagnóstico do marketing interno através de grupos focais entre as equipes de trabalho. Com os resultados em mãos, criou-se o plano de marketing interno. O slogan “Seu orgulho, nossa força” passou a assinar todos os canais de comunicação interna e novas campanhas. Além disso, foram revisados os atuais canais de comunicação interna e também criados novos canais. Hoje, o planejamento de marketing interno faz parte das estratégias fundamentais da empresa (YANNIS, 2015).

O treinamento de colaboradores também é essencial para um bom plano de marketing interno. Sob esse enfoque, a empresa Contém 1g - marca de maquiagem feminina no Brasil - desenvolveu uma ação para melhorar a comunicação com o consumidor final. O investimento da empresa foi em capacitação dos vendedores e franqueados de todo o Brasil, com a orientação de maquiadoras profissionais, acerca de conhecimentos técnicos dos produtos oferecidos pela marca. Dessa forma, os colaboradores podem argumentar melhor nos momentos de venda, e também agir como consultores, indicando melhores produtos de acordo com as características de seu cliente. (TERRA, 2008).

Um caso curioso, complementar ao marketing interno, é o da Disney, onde os colaboradores assinam um contrato no qual atestam que o sorriso deles é natural. A forma criativa e divertida de se relacionar com seus colaboradores é referência para diversas empresas do mundo. A filosofia da empresa é que a motivação depende se o DNA da pessoa é compatível com o da empresa. Sendo este convergente, somado aos valores e princípios parecidos, fica mais fácil e encantador inserir-se na rotina da empresa (TERRA, 2008).

Um *case* acerca de comunicação e compreensão de normas internas foi apresentado pela empresa de doces Fini, onde foram desenvolvidos painéis e displays nas áreas de convivência dentro da fábrica, de forma a possibilitar a compreensão, de forma mais lúdica, de questões mais técnicas referentes à segurança no trabalho. O resultado foi uma maior compreensão dos colaboradores devido à facilidade de comunicação apresentada e, dessa

forma, ocorreu a diminuição nos casos de acidentes de trabalho advindos do mau uso de EPIs (Equipamentos de Proteção Individual) (GOÉS, 2016).

Por fim, apresenta-se o caso do grupo Pão de Açúcar, onde o plano de marketing interno também focou no fator comunicação. Uma forma de possibilitar a comunicação e a integração foi com o desenvolvimento da prática de “rapidinha”, onde realiza-se uma reunião diária entre os líderes e equipes, que acontece sempre no início do expediente e dura em média 20 minutos. O grupo também adotou a prática da Intranet, mas o destaque fica para o novo canal de comunicação “O jornal do Pão”, impresso bimestralmente com mais de 70 mil exemplares. Com essas práticas, a empresa espera que o colaborador se envolva mais nos processos, dê sugestões, pense e discuta acerca de seu trabalho, além de se apropriar da filosofia da empresa, de forma a potencializar o desenvolvimento competitivo (GISSELE, 2006).

Através do *benchmarking* apresentado nesta seção, perceberam-se diversas ações e práticas acerca do tema estudado, fomentando novas ideias para o pesquisador poder embasar-se ao desenvolver o plano de ação. Porém, apenas basear-se nas melhores práticas de outras empresas não garante a efetividade das ações, sendo necessário conhecer e analisar o ambiente da empresa estudada para direcionar as práticas que mais adequem-se com seu cotidiano. Sendo assim, expõe-se na próxima seção os dados coletados na organização estudada através de metodologias de pesquisa, seguidos de suas respectivas análises.

4.3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta seção tem o objetivo de demonstrar e analisar os resultados alcançados advindos da pesquisa aplicada. Para atender os objetivos da mesma, a metodologia foi subdividida em duas etapas. A primeira, de caráter quantitativo e descritivo, composta por um questionário fechado aplicado aos colaboradores da empresa, de forma a diagnosticar o marketing interno da organização; e a segunda, de caráter qualitativo e exploratório, contemplando entrevistas semiestruturadas aos colaboradores da empresa, com o objetivo de aprofundar a coleta de informações.

As 42 (quarenta e duas) perguntas fechadas do questionário aplicado foram divididas em 4 (quatro) grupos de indicadores, observando seu enfoque técnico de análise quanto ao marketing interno na organização estudada, contemplando questões pertinentes a cultura, valores, comunicação, motivação e clima organizacional. O questionário baseou-se no modelo

de perspectiva multifocal dos indicadores de análise motivacional proposto por Cardoso (2013), sendo eles:

- ◆ Visão individual – considera aspectos referentes a visualização do “eu” profissional;
- ◆ Visão do trabalho – aborda a visão do trabalho em si realizado pelo profissional;
- ◆ Ambiente interno – pondera acerca de fatores inerentes ao ambiente de trabalho; e
- ◆ Comunicação interna – estuda as condições de comunicação da organização.

Da mesma forma, o roteiro do questionário utilizado também foi orientado a partir dos mesmos 4 (quatro) grupos, e será abordado ao final da apresentação de cada grupo de indicadores, como forma de complementar a análise dos dados.

Primeiramente, apresentam-se abaixo os resultados do indicador Visão Individual, subdivididos em 5 (cinco) grupos, seguidos de suas respectivas análises, os quais encontram-se no Quadro 10 a seguir.

Quadro 10 – Resultados do Indicador Visão Individual

INDICADOR - VISÃO INDIVIDUAL			
QUANTO AOS BENEFÍCIOS			
Os benefícios oferecidos pela empresa satisfazem as suas necessidades?	Concordo 50%	Neutro 33,3%	Discordo 16,7%
QUANTO À ESTABILIDADE			
De modo geral, quanto à estabilidade de emprego na empresa, como você está?	Satisfeito 16,7%	Indiferente 50%	Insatisfeito 33,3%
QUANTO AS NORMAS DA EMPRESA			
Como você está perante o respeito aos direitos trabalhistas por parte da empresa?	Satisfeito 33,3%	Indiferente 50%	Insatisfeito 16,7%
As normas e rotinas da empresa são plenamente conhecidas, de forma clara?	Sim 66,6%		Não 33,4%
QUANTO AO POTENCIAL INOVADOR			
Quanto ao grau de incentivo a criatividade e autonomia que a empresa oferece, você está?	Satisfeito 16,7%	Indiferente 33,3%	Insatisfeito 50%
Você costuma investir em capacitações e treinamentos de maneira a aperfeiçoar as suas atividades?	Sim 16,7%		Não 83,3%
QUANTO AO CRECIMENTO PROFISSIONAL			
“Me sinto bem trabalhando aqui, penso em crescer dentro da empresa”	Sim 66,6%		Não 33,4%
Como você se sente frente a perspectiva de avanço salarial?	Satisfeito 16,7%	Indiferente 66,6%	Insatisfeito 16,7%
“Me considero com chances de progredir na empresa”	Concordo 16,7%	Neutro 50%	Discordo 33,3%

Fonte – Elaborado pelo autor, 2016.

Quanto aos benefícios, verificou-se que metade dos colaboradores concordam que os benefícios concedidos pela empresa atendem suas necessidades, já os demais encontram-se nas posições neutro (33,3%) e discordante (16,7%). Dessa forma, entende-se que esta prática está razoavelmente atendida pela empresa, considerando-se a revisão dos benefícios concedidos de forma a ajustar em maior grau a satisfação coletiva e diminuir os casos neutros.

Perante a estabilidade, identificou-se que a maior parte dos respondentes ficaram entre as classes “indiferente” e “insatisfeito”, evidenciando o ambiente instável com relação a estabilidade de seus empregos, o que é possível constatar também em virtude de apenas 1 (um) respondente se declarar satisfeito perante a situação.

No que tange ao respeito aos direitos trabalhistas, constatou-se que a maior parte dos respondentes (50%) consideram-se “indiferentes”, mas no segundo maior resultados apresenta-se “satisfeito” (33,3%), não sendo possível uma definição de perfil, necessitando de maior aprofundamento para verificar um posicionamento acerca da questão. Referente ao conhecimento das normas da empresa, observou-se que as mesmas não estão em totalidade difundidas na organização mas, em sua maior parte sim (66,6%).

Quanto ao potencial inovador, observou-se que não há um nível satisfatório de incentivo à criatividade e autonomia por parte da empresa (50% insatisfeitos), o que acaba limitando o desenvolvimento da empresa como um todo e, conseqüentemente, gerando a acomodação dos colaboradores. Por outro lado, referente ao investimento em capacitações e treinamentos por parte dos colaboradores, percebeu-se não ser um item enfatizado pelos mesmos (83,3% não costumam ter esse hábito). Sendo assim, notou-se relevância da falta de interesse de ambos os lados em fomentar a inovação.

Conforme as questões de crescimento profissional, constatou-se que os colaboradores em geral se sentem bem em trabalhar na empresa (66,6%). Já quanto a perspectiva de avanço salarial, a maior parte considera-se como “indiferente” (66,6%), bem como perante às chances de progressão na empresa, onde a maior parte esteve no indicador "neutro" (50%) e, de antemão, sugerindo-se uma abordagem de investigação mais aprofundada.

Em geral, ao analisar o indicador visão individual, traçando um perfil sintético das variáveis consideradas, observou-se com ênfase que:

- ◆ Os colaboradores possuem benefícios parcialmente atendidos;
- ◆ Julgam estar em um ambiente instável;
- ◆ Indiferença no que diz respeito aos direitos trabalhistas;
- ◆ Não há totalidade no conhecimento acerca das normas da empresa;

- ◆ Não é atendido um significativo nível de incentivo à criatividade e autonomia na empresa;
- ◆ Por outro lado, não há grande interesse na busca de novos conhecimentos por parte dos colaboradores;
- ◆ É bom trabalhar na empresa e o pensamento em crescimento profissional é comum; e
- ◆ Não visualizam possibilidades de crescimento profissional e salarial.

Através das entrevistas realizadas, foram sugeridos alguns novos benefícios para a empresa, de forma a atender a satisfação de todos os colaboradores, sendo eles: participação nos lucros; plano de previdência privada e, reembolso total ou parcial para cursos e/ou formação acadêmica. Tais benefícios, sob a ótica do marketing interno, podem contribuir com o bem estar do colaborador de forma a fidelizar o cliente interno através da satisfação de suas necessidades. Cabe salientar, que a prática de fidelização do cliente provém do marketing de relacionamento, o qual também faz parte desse estudo e será contemplado no plano de ações.

Da mesma forma, os questionamentos acerca de como a empresa pode aumentar a segurança referente a estabilidade no emprego, resultaram em sugestões para auxiliar a empresa a conciliar essa situação. Os colaboradores possuem consciência do mercado dinâmico em que a empresa está inserida, mas, por outro lado, gostariam de mais segurança perante esta questão. Para tanto, sugerem ter mais acesso a informações de caráter estratégico e desempenho da organização e, segundo eles, mesmo que os resultados tranquilizem-os ou não, o fato de ter noção do andamento da empresa já os tornará mais seguros. Para o marketing interno, essa prática deriva de socialização de informações e eficiência de comunicação interna, o que resulta no colaborador sentindo-se pertencente à organização, pois tem acesso a informações ao invés de ser “renegado”.

Quanto às normas e políticas da empresa, nas entrevistas, foi possível perceber que a empresa não formaliza em algum instrumento tais dados, apenas os repassa de maneira informal nos primeiros dias de emprego do colaborador e, esporadicamente, no andamento das funções dos mesmos. Sugerem então, que a empresa adote um manual de normas e políticas, de forma a padronizar as informações e possibilitar que todos os colaboradores tenham acesso às mesmas instruções. No marketing interno e no marketing de relacionamento, essa situação deriva de uma melhor relação entre o gestor e o colaborador, evitando conflitos futuros pela quebra de políticas e/ou desentendimento destas.

Referente ao incentivo a criatividade e autonomia, os colaboradores, em geral, sugerem que a empresa adote a prática de reuniões mais frequentes, e neste momento

apresente algum problema e/ou ideia para a equipe, como forma de proporcionar desenvolvimento e discussão de ideias e criatividade acerca do assunto elencado. Outra sugestão é de confiar mais autonomia à cada colaborador para realizar determinadas ações, mesmo que para isso, seja necessário o mesmo apresentar futuramente relatórios de quais ações foram adotadas para cada situação. Novamente, acerca do marketing interno no que tange ao marketing de relacionamento, entende-se que essa ação acarretará em melhoria de relacionamento entre o gestor e colaborador, e aumento do desempenho individual e da equipe, refletindo também nos próximos indicadores estudados.

De forma a dar continuidade no estudo, apresentam-se abaixo os resultados do indicador Visão do Trabalho, subdivididos em 3 (três) grupos, seguidos de suas respectivas análises, os quais encontram-se no Quadro 11 a seguir.

Quadro 11 – Resultados do Indicador Visão do Trabalho

INDICADOR - VISÃO DO TRABALHO			
QUANTO A EXECUÇÃO DO TRABALHO			
"Minha jornada de trabalho é suficiente para a realização das tarefas solicitadas"	Sim 66,6%	Não 33,3%	
Você acredita que seus objetivos profissionais caminham juntos com os objetivos da empresa?	Sim 83,3%	Não 16,7%	
Com relação à avaliação do seu desempenho por parte da empresa, como você está?	Satisfeito 16,7%	Indiferente 0%	Insatisfeito 83,3%
Como você sente executando suas funções?	Satisfeito 66,6%	Indiferente 16,7%	Insatisfeito 16,7%
"Eu sinto orgulho de trabalhar aqui e indico a empresa para meus amigos, conhecidos e familiares"	Concordo 33,3%	Neutro 50%	Discordo 16,7%
QUANTO AO USO E DESENVOLVIMENTO DE CAPACIDADES			
A empresa oferece ou incentiva a realização de capacitações e treinamentos para aperfeiçoar as suas atividades?	Sim 33,3%	Não 66,7%	
Quanto ao conhecimento necessário para realizar suas tarefas, como você se define?	Satisfeito 33,3%	Indiferente 33,4%	Insatisfeito 33,3%
QUANTO AO NÍVEL HIERÁRQUICO			
"Meu trabalho é valorizado, e geralmente recebo o reconhecimento em público"	Concordo 16,7%	Neutro 16,7%	Discordo 66,6%
"Me sinto confortável na presença do(s) gestor(es)"	Concordo 16,7%	Neutro 0%	Discordo 83,3%
"O(s) gestor(es) busca(m) estabelecer uma relação próxima com todos da equipe"	Concordo 0%	Neutro 33,3%	Discordo 66,7%

Fonte – Elaborado pelo autor, 2016.

Quanto a execução do trabalho, observou-se que a maior parte dos colaboradores julga sua carga horária de trabalho suficiente para a execução das tarefas (66,6%), mas cabe atentar para o percentual que não concorda com essa situação (33,3%), pois pode indicar sobrecarga em determinadas áreas da empresa e ociosidade em outras. Também salienta-se que a maior

parte dos respondentes (83,3%) considera seus objetivos profissionais serem convergentes com os objetivos da empresa. Entretanto, ressalta-se atenção a prática de feedback na organização, pois observa-se grande insatisfação (83,3%) na avaliação de desempenho por parte da empresa.

Perante o exercício das funções, a maior parte dos colaboradores (66,6%) está satisfeito, entretanto deve-se considerar os respondentes insatisfeitos (16,7%), visto que conforme levantando bibliograficamente, o trabalho só é considerado eficiente se todos os esforços forem positivos, caso contrário, problemas no desempenho da organização podem vir à tona.

Verificou-se também que quanto ao ato de indicar a empresa aos seus amigos, conhecidos e familiares, a maior parte dos respondentes identificou-se como "indiferente" (50%), o que pode indicar que o orgulho de trabalhar na organização e "vestir a camisa" não está, em sua maioria, consolidado. Tal perspectiva, sob a ótica do marketing interno, é preocupante, tendo em vista a importância do cliente interno "comprar" a ideia do produto oferecido pela empresa em que atua, para que então possa "replicar" e favorecer a oferta do mesmo aos clientes externos.

Referente ao uso e desenvolvimento de capacidades, entendeu-se que a maior parte dos colaboradores (66,7%) não acreditam que a empresa ofereça/incentive a realização de capacitações e treinamentos, como forma de aperfeiçoar as atividades. Tal dado é preocupante se somado com a observação da questão seguinte, onde identificou-se que 33,3% dos colaboradores não estão satisfeitos com o conhecimento necessário para realizar suas tarefas, mesmo que outros 33,3% tenham se definidos como satisfeitos. Dessa forma, analisou-se que além de não haver o investimento em capacitações e treinamentos, existe a condição de que uma parte razoável dos colaboradores apresenta dificuldades de conhecimento técnico para execução de suas tarefas, visto que tais práticas podem acarretar em falha nos processos e, conseqüentemente, retrabalho e prejuízos; refletindo nos clientes e consumidores.

Quanto ao nível hierárquico, analisou-se que a maior parte dos colaboradores (66,6%) discorda acerca da valorização e reconhecimento de seu trabalho. Além disso, não sentem-se confortáveis (83,3%) na presença de seu(s) gestor(es), o que pode ser justificado em partes pela próxima questão, que resultou na discordância (66,7%) do ato de busca de uma relação mais próxima com todos da equipe por parte do(s) gestor(es). Identificaram-se através destes questionamentos a existência de problemas de relacionamentos entre os gestores e as equipes, sugerindo-se de antemão uma análise mais aprofundada.

De forma geral, pode-se sintetizar o indicador Visão do Trabalho citando questões relevantes como:

- ◆ A carga horária de trabalho geralmente é suficiente para cumprir com a execução das tarefas;
- ◆ Os colaboradores acreditam que os seus objetivos profissionais são convergentes com os da empresa;
- ◆ Estão insatisfeitos com a avaliação do seu desempenho por parte da empresa;
- ◆ Na maioria, apresentam-se satisfeitos exercendo suas funções;
- ◆ Posicionamento, em maioria, indiferente quanto ao orgulho de trabalhar na empresa e a indicar para seus conhecidos, não “comprando” o produto da empresa;
- ◆ Para a maioria, a empresa não oferece/incentiva capacitações e treinamentos;
- ◆ Praticamente 1/3 dos colaboradores não julgam possuir o conhecimento técnico necessário para exercer sua função;
- ◆ Não sentem-se valorizados e reconhecidos publicamente;
- ◆ Falta de conforto dos colaboradores na presença do(s) gestor(es); e
- ◆ Não há busca de relações mais próximas entre o(s) gestor(es) e as equipes de trabalho.

Nas entrevistas aplicadas, percebeu-se que os colaboradores, em geral, sugerem receber sua avaliação de desempenho através da simples técnica de *feedback periódico*, pois acreditam ser uma metodologia eficiente e ao mesmo tempo ágil. Acerca do marketing interno, essa prática complementaria o fator motivacional, ao apresentar ao colaborador os seus pontos fortes e os pontos em que está deixando a desejar, para que com essas informações possa agir para melhorar seu desempenho.

Referente ao orgulho de trabalhar na empresa, os colaboradores que o possuem relatam estar relacionado a empresa satisfazer suas ambições profissionais e proporcionar um ambiente de crescimento mútuo (profissional e pessoal). Já aqueles que não sentem orgulho, relatam que essa situação está condicionada mais a fatores pessoais do que referente a empresa, pois ou exercem funções deslocadas de sua formação acadêmica e/ou não estão felizes exercendo suas funções. Tais relatos são preocupantes sob a ótica do marketing interno, pois dependerão de grandes esforços da empresa na aplicação do plano de ação e, mesmo assim, não há garantia de reverter a situação em virtude de fatores pessoais não serem contemplados. Para tanto, sugere-se que a empresa, mesmo assim, aplique-o em sua totalidade, considerando a tentativa válida.

Quanto as capacitações e treinamentos, os colaboradores sugerem que a empresa traga propostas e anúncios de forma a incentivá-los. Também como já foi sugerido anteriormente, relatam que a empresa poderia adotar o benefício de auxílio e/ou reembolso dessas atividades. Acerca do marketing interno, essa situação reflete no desenvolvimento da equipe, creditando menos conflitos pessoais na equipe em virtude de conhecimentos técnicos e, conseqüentemente, também influenciando no clima e ambiente interno.

Tal relato também é complementar ao próximo questionamento da entrevista, o qual buscou sugestões de como a empresa poderia instruir melhor seus colaboradores sobre os conhecimentos técnicos para execução do trabalho. Sendo apresentadas recomendações de estruturação de um treinamento e/ou curso de ambientação, apresentando os sistemas utilizados, as particularidades do mercado atendido, os produtos oferecidos pela empresa, dentre outros dados relevantes.

Quando questionados se acreditam que a empresa exerça um papel importante na sociedade, os colaboradores, majoritariamente, acreditam que sim, mesmo que de forma indireta. Os mesmos relatam que a empresa é importante para os seus clientes, pois proporciona assessoria para o cliente adquirir algo que pode ser o sonho de cada um, como por exemplo viajar para outro país e conhecer outra cultura. Para a sociedade, acreditam que a empresa pode melhorar seus esforços e oferecer mais atividades filantrópicas, como por exemplo destinar um dia aleatório para oferecer auxílio à alguma entidade. Tal relato é importante considerando o marketing interno, pois de certa forma acabará por satisfazer o colaborador não apenas em questões financeiras, mas também em questões humanas e de integração. Ainda, cabe salientar sua importância para o marketing socialmente responsável, o qual também faz parte dos objetivos desse estudo.

Quanto ao questionamento de se a empresa faz ou estimula alguma atividade socioambiental, em todas as respostas o relato foi negativo. Alguns dos colaboradores até sugeriram que a empresa realize ações relacionadas a questões ambientais, como separação do lixo do cotidiano da empresa. Tal atividade pode proporcionar momentos de integração entre os colaboradores e refletir no marketing interno, além de contemplar o marketing socialmente responsável, relevando questões ambientais importantes para a sociedade como um todo.

Prosseguindo com as análises, apresentam-se abaixo os resultados do indicador Ambiente Interno, subdivididos em 3 (três) grupos, seguidos de suas respectivas análises, os quais encontram-se no Quadro 12 a seguir.

Quadro 12 – Resultados do Indicador Ambiente Interno

INDICADOR – AMBIENTE INTERNO			
QUANTO AO RELACIONAMENTO INTERPESSOAL			
Como você se sente em relação ao nível de estresse decorrente de seu ambiente de trabalho?	Satisfeito 16,7%	Indiferente 50%	Insatisfeito 33,3%
Quanto à existência de um clima de amizade e companheirismo na empresa, como você está?	Satisfeito 16,7%	Indiferente 16,7%	Insatisfeito 66,6%
Quanto a confiança entre você e os colegas, como você definiria?	Satisfeito 16,7%	Indiferente 16,7%	Insatisfeito 66,6%
O ambiente de trabalho influencia na forma como se relaciona com seus colegas?	Concordo 83,3%	Neutro 16,7%	Discordo 0%
“Todos aqui fazem parte de um time e trabalham juntos como uma equipe”	Concordo 33,3%	Neutro 16,7%	Discordo 50%
“Os colegas geralmente se tratam prezando pelo respeito e justiça, criando um bom clima de trabalho”	Concordo 50%	Neutro 33,3%	Discordo 16,7%
“Frequentemente encontro espaços ou formas de expor o melhor de meu potencial”	Concordo 16,7%	Neutro 66,6%	Discordo 16,7%
Você é estimulado a expor suas ideias e contribuições?	Sim 50%		Não 50%
QUANTO À SUPERVISÃO			
Em relação ao relacionamento com seu(s) gestor(es), você está?	Satisfeito 16,7%	Indiferente 33,3%	Insatisfeito 50%
“Existe grande exigência, mas em contrapartida tenho todas as condições para o trabalho sair bem feito”	Concordo 33,3%	Neutro 50%	Discordo 16,7%
Os objetivos e metas, são apontados pelos supervisores de maneira clara e objetiva?	Sim 33,3%		Não 66,6%
QUANTO A ESTRUTURA FÍSICA			
“O layout da nossa empresa é perfeito, a locomoção é fácil e agradável”	Concordo 0%	Neutro 66,6%	Discordo 33,4%
A empresa oferece condições ambientais (climatização, iluminação e equipamentos) adequadas ao seu trabalho?	Sim 83,3%		Não 16,7%

Fonte – Elaborado pelo autor, 2016.

Quanto ao relacionamento interpessoal, pode-se observar que a maior parte dos colaboradores (50%) considera-se indiferente frente aos níveis de estresse advindos de suas funções, mas cabe atentar para a segunda maior resposta "insatisfeito" que contempla 33,3%. Não obstante, quando questionados acerca da existência de um clima de amizade e companheirismo na empresa, 66,6% dos respondentes declararam-se insatisfeitos. Da mesma forma, acerca da confiança entre os colegas, 66,6% dos colaboradores definiram-se como insatisfeitos.

Tais resultados são preocupantes na perspectiva do marketing interno, que também considera a relação dos colaboradores como fator impactante no desempenho organizacional. Para tanto, o ambiente de trabalho, apontado por 83,3% dos respondentes, influencia na forma de relacionamento, podendo este atuar como propulsor nos conflitos interpessoais, e deve ser analisado mais profundamente.

Ainda acerca do relacionamento interpessoal, identificou-se que 50% dos colaboradores discordam que todos da empresa fazem parte de um time e trabalham juntos, como uma equipe. Entretanto, 50% também concordou que o relacionamento é respeitoso e considera justiça. Pode-se observar que por mais que ocorram problemas de relacionamento, os mesmos ainda possuem os valores de respeito e justiça para tratar com os demais. Por outro lado, referente ao encontro de espaços ou formas de exposição dos potenciais de cada colaborador, não houve uma resposta precisa, ficando 50% dos respondentes na escala "neutro", sugerindo-se uma nova análise. Da mesma forma, quando questionados acerca dos estímulos para expor ideias e contribuições, 50% dos colaboradores se disse estimulado e outros 50% relevou a falta de estímulo.

Quanto a supervisão, observou-se insatisfação (50%) frente ao relacionamento do colaborador com seu(s) gestor(es). Sobre a exigência do cumprimento de prazos e metas, mas em contrapartida a disponibilidade de condições para execução, 50% dos respondentes indicou neutralidade, seguido de 33,3% indicando concordância. Porém, 66,6% dos colaboradores não acreditam que as metas e objetivos são apontados de maneira clara pelos supervisores. Tal cenário é preocupante sob a ótica do marketing interno, que é embasado pelo bom relacionamento entre os colaboradores e seus supervisores.

Acerca do layout da empresa ser de fácil locomoção e agradável, identificou-se que os respondentes consideram-se neutros (66,6%) e discordantes (33,4%), e, sendo assim, não havendo concordância (0%). Entretanto, releva-se que a empresa possui boas instalações com boas condições ambientais, como climatização, iluminação e equipamentos, sendo identificado a partir do índice de conformidade (83,3%).

Em geral, compreende-se a sintetização dos fatores relevantes no indicador Ambiente Interno como:

- ◆ Os colaboradores estão indiferentes com o estresse advindo do trabalho;
- ◆ Insatisfeitos com o clima de amizade, companheirismo, confiança entre os colegas;
- ◆ Acreditam que o ambiente interno influencia na forma como se relacionam;
- ◆ Não concordam que todos fazem parte de um time e trabalham como uma equipe;
- ◆ O respeito e a justiça são valores considerados nas relações pessoais;
- ◆ Não se posicionam precisamente quanto a disponibilidade de espaços para exposição de seus potenciais, e também quanto aos estímulos de exposição de ideias e contribuições;
- ◆ Insatisfeitos com o relacionamento com o(s) gestor(es);

- ◆ Neutralidade quanto a grande exigência e, em contrapartida, disponibilidade de condições para exercer os objetivos;
- ◆ Dificuldade de compreensão de objetivos e metas apontadas pelos supervisores;
- ◆ Neutralidade quanto ao layout considerar locomoção e ser agradável; e
- ◆ Conformidade de que a empresa oferece boas condições ambientais como climatização, iluminação e equipamentos.

Através das entrevistas, elencaram-se sugestões para melhorar o relacionamento entre os colaboradores, dentre elas: cafés da manhã ou *happy hours* para integração; formalização de funções e tarefas de cada colaborador, de forma a definir quem faz o que e evitar conflitos relacionados a responsabilidades; reuniões para socialização do andamento das atividades de cada colaborador, para além de receber sugestões também conhecer o trabalho de cada um. Para o marketing interno, a integração é essencial, bem como no marketing integrado, visto que é com ações integradas que o marketing interno apresenta resultados de maneira coletiva.

Quanto a melhoria no relacionamento com o(s) gestor(es), em geral os colaboradores sugerem destinação de mais momentos para troca de informações entre a equipe e o(s) gestor(es), pois segundo os mesmos, na correria do dia a dia, pouco se destina tempo para conversas, o que acaba limitando o compartilhamento de informações. No âmbito do marketing interno e marketing integrado, o relacionamento entre o superior e a equipe de trabalho é um fator importante para o bom desempenho organizacional, pois considera funções pertinentes a cada nível hierárquico, que separadas não teriam resultados, mas que conjuntas apresentam consequências positivas para a empresa.

Referente aos questionamentos acerca da forma com a qual a empresa pode proporcionar momentos de exposição dos potenciais, da forma que a empresa pode estimular a pensar e contribuir com novas ideias, e como a empresa pode apresentar os objetivos de forma mais clara, as respostas foram ambíguas. A sugestão comum é que a empresa crie a rotina de destinar determinado momento do dia para compartilhamento de informações, independentemente do horário. Com essa rotina, os colaboradores irão ficar mais à vontade para expor seus potenciais, contribuir com novas ideias, além de ser um momento para apresentação e discussão dos objetivos de forma mais clara e eficiente. Nesse sentido, o marketing interno e o marketing integrado permeiam um dos pontos mais relevantes do estudo: comunicar para integrar e integrar para desenvolver. Sendo essa uma grande referência para o início da elaboração do plano de ação.

Como último indicador a ser analisado, temos os resultados do indicador Comunicação Interna, também subdivididos em 3 (três) grupos, seguidos de suas respectivas análises, os quais encontram-se no Quadro 13 a seguir.

Quadro 13 – Resultados do Indicador Comunicação Interna

INDICADOR – COMUNICAÇÃO INTERNA			
QUANTO A COMUNICAÇÃO EM GERAL			
Com relação ao processo de comunicação em sua empresa, você está?	Satisfeito 0%	Indiferente 16,7%	Insatisfeito 83,3%
Você é informado frequentemente sobre o andamento das atividades e estratégias da empresa?	Sim 33,3%		Não 66,7%
A empresa utiliza canais de comunicação (mural, e-mails, ofícios, reuniões, diálogos, softwares etc.)?	Sim 100%		Não 0%
"A maior incidência de comunicação na empresa é formalizada"	Sim 50%		Não 50%
QUANTO AO COMPARTILHAMENTO			
Você e seus colegas compartilham informações para auxiliar no desempenho do grupo?	Sim 33,3%		Não 66,7%
Você considera que existem barreiras de comunicação (ruídos, conversas paralelas, sons etc.)?	Sim 83,3%		Não 16,7%
"São realizados frequentemente encontros para troca de informações e integração"	Sim 33,3%		Não 66,7%
"Os setores da empresa estão interligados e possuem um bom fluxo de comunicação"	Concordo 16,7%	Neutro 33,3%	Discordo 50%
QUANTO AO NEGÓCIO EM SI			
"Tenho informações sobre o funcionamento da empresa como um todo, criando uma visão sistêmica"	Sim 33,3%		Não 66,7%
Com relação a missão, visão e valores da empresa, você possui o conhecimento?	Sim 0%		Não 100%

Fonte – Elaborado pelo autor, 2016.

Quanto a comunicação, em geral, os respondentes consideram-se insatisfeitos (83,3%). Apresentando índice de 66,7% de não conformidade em serem informados sobre o andamento das atividades e estratégias da empresa. Por outro lado, releva-se que 100% dos colaboradores consideram que a empresa utiliza canais de comunicação, como murais, e-mails, ofícios, entre outros. Mas, 50% destes considera não serem utilizados mecanismos de formalização das informações nesses canais, e outros 50% consideram que sim. Sugerindo-se então a verificação precisa de quais são os canais utilizados, e quais destes utilizam ou não de formalização, pois sob a ótica do marketing interno, ruídos e/ou falhas de comunicação podem ser consequência de um processo de comunicação desformalizado, o qual acaba privilegiando informações de forma aleatória, impactando e dificultando no fluxo da comunicação interna.

Acerca do compartilhamento de informações, os respondentes julgaram não ser uma prática comum (66,7%). Observou-se também que 83,3% notam a presença de barreiras de comunicação, como ruídos, conversas paralelas e outros sons. Ainda sobre o assunto, 66,7% também informam que não são realizados frequentemente encontros para trocas de informações e integração. Como fator preocupante tem-se que 50% dos respondentes discordam da existência de interligação e bom fluxo de comunicação entre os setores da empresa.

Quando questionados perante o negócio em si, os respondentes assinalaram que em sua maioria (66,7%) não possuem informações sobre o funcionamento da empresa como um todo e, conseqüentemente, indisponibilidade de visão sistêmica. Outro fator preocupante é em relação a missão, visão e valores da empresa, perante os quais 100% dos colaboradores desconhecem, pois a empresa foi estruturada sem planejamento estratégico, o que prejudica, e muito, o processo de desenvolvimento organizacional e aplicabilidade de estratégias de marketing interno.

Sinteticamente, o indicador Comunicação Interna evidenciou fatos relevantes para o estudo, sendo estes:

- ◆ Os colaboradores consideram-se insatisfeitos com o processo de comunicação em geral;
- ◆ Não são informados sobre o andamento das atividades e estratégias da empresa;
- ◆ Utilizam alguns canais de comunicação, porém alguns deles apresentam falhas de formalização;
- ◆ A prática de compartilhamento de informação não é comum, bem como encontros com este fim;
- ◆ Consideram existir barreiras de comunicação, como ruídos, conversas paralelas, entre outros;
- ◆ Não consideram os setores da empresa interligados e com um bom fluxo de comunicação;
- ◆ Os colaboradores são desprovidos de visão sistêmica e informações acerca do funcionamento da empresa como um todo;
- ◆ Em sua totalidade, os colaboradores apresentam desconhecimento da missão, visão e valores da empresa.

As entrevistas nesse grupo resultaram em sugestões para melhorar o processo de comunicação em geral, sendo elas: ter quantos canais de comunicação forem necessários, mas elencar um deles como ferramenta principal de comunicação; criar a rotina de reuniões entre as equipes de trabalho; organizar o layout da empresa, de forma a setorizar e organizar o fluxo de comunicação, pois hoje todos os colaboradores dividem o mesmo ambiente, sem divisórias. Além do marketing interno, essas ações também consideram o marketing integrado e marketing de relacionamento, pois melhorando o fluxo de comunicações, tem-se uma melhoria no relacionamento entre os colaboradores e, conseqüentemente, integração entre os mesmos.

Quanto a maneira que os colaboradores preferem receber informações acerca do andamento das atividades, houveram sugestões de disponibilização de um mural de desempenho, contendo gráficos acerca do assunto. Outra sugestão é uma reunião mensal, em um momento de pouco fluxo de atendimento, como por exemplo em um sábado pela manhã, para a troca de ideias e informações sobre o desempenho e as novas estratégias frente ao cenário em que estão inseridos. Para o marketing interno, de relacionamento e integrado, tais ações serão importantes na medida em que elevam o grau de compartilhamento de informações dentro da empresa, fornecendo motivação para os colaboradores ao verificarem os resultados alcançados, e também ao receber as novas metas traçadas e poder discutir acerca delas.

Referente aos canais de comunicação que a empresa utiliza atualmente, não houveram sugestões significativas por parte dos colaboradores, apenas recomendando-se a destinação de um dos canais como principal, de forma a destinar a maior parte dos esforços em alimentar e consultar este canal, sendo o instrumento preferencial no cotidiano.

Nos questionamentos referentes a sugestões para melhorar a forma de compartilhamento de informações na empresa, a sugestão dos colaboradores é criar uma espécie de *intranet* ou uma *wiki*, onde seja possível alimentar informações sobre os assuntos pertinentes às operações da empresa, ficando disponíveis para os colaboradores. Sob a ótica do marketing interno, bem como no item anterior, compartilhar informações é essencial, na medida em que fomenta a integração entre as equipes e socializa conhecimentos intrínsecos, resultando em melhorias no desempenho da organização.

Quanto as barreiras de comunicação existentes na organização, os colaboradores acreditam que já seria resolvido com a ação sugerida anteriormente, de organização do layout e setorização em salas diferentes, pois organizaria o fluxo de informações, reduziria os acontecimentos de conversas paralelas e ruídos. No marketing interno, de relacionamento e

integrado, todas as ações que visam proporcionar uma comunicação mais clara e eficiente com o cliente externo ou interno devem ser consideradas, pois a base dos relacionamentos humanos é a comunicação.

No questionamento acerca de sugestões para interligar a comunicação entre os setores, além da sugestão de organização do layout já elencada acima, sugeriu-se a criação de um *checklist* para controle dos processos internos. Tal instrumento apresentaria um campo para “visto” de cada área funcional, antes de fechar e arquivar o processo. Garantindo, dessa forma, que todos tenham conhecimento do processo e, conseqüentemente, interligando as atividades dos setores com o mesmo objetivo.

Por fim, entende-se que os 4 (quatro) grupos de indicadores foram abordados de forma abrangente e benéfica para o entendimento da empresa, sob a ótica do marketing interno, por parte do pesquisador. Além deste, o marketing holístico também foi considerado em alguns questionamentos da segunda etapa metodológica, com a aplicação das entrevistas. Os enfoques técnicos enfatizados foram a visão individual, visão do trabalho, ambiente interno e comunicação interna. Ambos os grupos de indicadores possuem pontos positivos, negativos e sugestões elencadas pelos colaboradores, as quais, resumidamente, foram presumidos no Quadro 14, como forma de sintetizar o conteúdo do estudo e favorecer a futura análise.

Quadro 14 – Síntese de pontos positivos, negativos e sugestões identificadas

Indicador	Pontos positivos	Pontos negativos	Sugestões dos colaboradores
Visão Individual	<ul style="list-style-type: none"> • Interesse no crescimento profissional; • Conhecimento de normas e rotinas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Instabilidade; • Insegurança; • Avanço salarial; • Falta de incentivo ao desenvolvimento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Novos benefícios como participação nos lucros, plano de previdência privada, reembolso total ou parcial para cursos e/ou formação acadêmica; • Mais acesso as informações de caráter estratégico e desempenho; • Criação de um manual de normas e políticas; • A empresa trazer propostas de treinamentos e capacitações, além de incentivo financeiro.
Visão do Trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos comuns entre o colaborador e empresa; • Satisfação na execução de tarefas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de valorização e reconhecimento; • Desconforto na presença dos gestores e relacionamento próximo entre colaborador e gestor; • Falta de <i>feedback</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> • Treinamento ou curso de ambientação; • Reuniões mais frequentes e delegar mais confiança aos colaboradores, mesmo que condicionadas a apresentação de relatórios de atividades; • Prática do <i>feedback</i> periódico.
Ambiente Interno	<ul style="list-style-type: none"> • Estrutura física (climatização, iluminação e equipamentos). 	<ul style="list-style-type: none"> • Nível de estresse, desconfiança, falta de trabalho em equipe e companheirismo; • Indisponibilidade e falta de incentivo para momentos de exposição dos potenciais; • Objetivos e metas não são apontados de forma clara; • Layout físico inconsistente; • Atividades sociavelmente e ambientalmente responsáveis. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cafés da manhã ou <i>happy hours</i> para integração; • Formalização de funções e tarefas de cada colaborador, de forma a definir quem faz o que e evitar conflitos relacionados a responsabilidades; • Reuniões para socialização do andamento das atividades de cada colaborador, para receber sugestões e conhecer o trabalho de cada um; • Mais momentos para troca de informações entre a equipe e o(s) gestor(es); • Destinar um dia aleatório para oferecer auxílio à alguma entidade; • Ações relacionadas a questões ambientais, como separação do lixo do cotidiano da empresa.
Comunicação Interna	<ul style="list-style-type: none"> • Utilização de diferentes canais de comunicação. 	<ul style="list-style-type: none"> • Deficiente processo de comunicação e compartilhamentos de informações; • Barreiras de comunicação; • Falta de encontros de socialização; • Desintegração dos setores; • Desinformação de estratégias da empresa; • Desconhecimento do funcionamento da empresa como um todo; • Desconhecimento de missão, visão e valores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Elencar um dos canais de comunicação como ferramenta principal de comunicação; • Organizar o layout da empresa, de forma a setorizar e organizar o fluxo de comunicação; • Disponibilização de um mural de desempenho, contendo gráficos acerca do assunto; • Reunião mensal, para a troca de ideias e informações sobre o desempenho e novas estratégias frente ao cenário em que estão inseridos; • Criação de <i>intranet</i> ou <i>wiki</i>, fornecendo informações sobre os assuntos pertinentes às operações da empresa; • Criação de um <i>checklist</i> de controle dos processos internos, com "visto" de cada área funcional, antes de fechar e arquivar o processo.

Fonte – Elaborado pelos autores, 2016.

Em posse dos dados apresentados nesta seção, restou ao pesquisador confrontá-los com o referencial teórico já elencado, em paralelo com os objetivos da pesquisa, de forma a possibilitar a elaboração de um plano de ação eficiente ao ambiente da empresa em estudo, sendo este o objetivo da próxima seção exposta a seguir.

4.4 PROPOSTA DE PLANO DE GERENCIAMENTO DO MARKETING INTERNO

Considerando os apontamentos realizados anteriormente, e em paralelo aos objetivos deste estudo, elaborou-se uma proposta de plano de gerenciamento do marketing interno na perspectiva do marketing holístico, contemplando ações direcionadas a cada uma de suas 4 (quatro) dimensões, sendo elas: marketing interno, marketing integrado, marketing socialmente responsável e marketing de relacionamento.

Para que fosse possível a elaboração dos planos de ação utilizou-se o método 5W2H, já citado na metodologia do trabalho. Porém, reitera-se que foi desconsiderado o “W (Where)” correspondente a “Onde?”, não julgado como relevante pelo autor, em virtude deste plano contemplar ações para a empresa em estudo, sendo este o local de sua aplicação. Ressalta-se que os planos de ação foram formulados com base na fundamentação teórica apresentada, somadas com os resultados advindos da pesquisa com os colaboradores investigados.

Foram desenvolvidos 4 (quatro) planos de ação orientados pelos 4 Cs do marketing interno (companhia, custo, coordenadores e comunicação), como forma de facilitar sua aplicabilidade. Os mesmos foram desenvolvidos com o objetivo de criar estratégias para o público-alvo do ambiente interno com a mesma intensidade que são executadas ações para o ambiente externo (MARRAS et al., 2010), em paralelo com objetivo geral deste trabalho - desenvolver uma proposta de gerenciamento do marketing interno, sob a ótica do marketing holístico.

Primeiramente, apresenta-se o Quadro 15 contemplando ações direcionadas ao “C” correspondente a Companhia. O objetivo destas ações é de construir uma companhia (produto) que seja atraente sob a ótica do cliente interno, e capaz de reter os profissionais com o perfil desejado (MARRAS et al., 2010).

Na sequência, o Quadro 16 aborda ações relacionadas ao “C” de Custos. Neste plano, o objetivo é de monitorar os custos (preço) envolvidos em implementação de técnicas de marketing interno, bem como destinar recursos necessários para ofertar a organização aos colaboradores, e motivá-los, satisfazê-los, capacitá-los e informá-los (MARRAS et al., 2010).

Em seguida, apresenta-se o Quadro 17 que releva ações acerca do “C” de Coordenação. As ações relacionadas a variável de coordenação (praça) possuem o objetivo de garantir que as necessidades dos colaboradores serão supridas de maneira ágil e eficaz, entregando aos clientes internos a companhia (produto) com o objetivo de satisfazê-los (MARRAS et al., 2010). Cabe salientar, que esta variável contempla, basicamente, canais de “escoamento” das necessidades dos colaboradores, sendo estes utilizados para medir a eficiência das ações interpostas nos planos de ação.

Por fim, apresenta-se o Quadro 18, o qual apresenta ações relacionadas ao “C” de “Comunicação”. Seu objetivo é de informar e promover a organização, comunicar valores e estratégias, recebendo dos colaboradores retroalimentação para aprimoramento (MARRAS et al., 2010).

Sob a esfera do marketing holístico, cada um dos 4 (quatro) planos contemplam ainda as iniciais das 4 (quatro) dimensões referenciadas – “I (interno)”, “N (integrado)”, “S (socialmente responsável)” e “R (relacionamento)” – com o objetivo de demonstrar em qual destas dimensões holísticas a ação proposta foi embasada, podendo esta apresentar-se em mais de uma dimensão, concomitantemente.

Na dimensão do marketing interno, consideraram-se as ações que visam fazer com que os empregados estejam motivados, capacitados, bem informados e orientados para o alcance dos objetivos organizacionais, principalmente satisfazer seus clientes (FRANÇA, 2010).

Quanto ao marketing integrado, contemplaram-se as ações que concebem atividades ou programas de marketing voltados a criar, comunicar e entregar valor aos consumidores de tal forma que o todo seja maior do que a soma das partes (KOTLER; KELLER, 2012).

Referente a dimensão do marketing socialmente responsável, relevaram-se preocupações mais abrangentes, que interfiram direta ou indiretamente nos contextos ético, ambiental, legal e social das atividades e programas de marketing (KOTLER; KELLER, 2006).

Já perante a última dimensão, o marketing de relacionamento, consideraram-se ações que possuem um enfoque em praticar a construção de relações satisfatórias ao longo prazo (KOTLER, 1998).

A seguir, apresentam-se os Quadros 15, 16, 17 e 18 contendo os planos de ação desenvolvidos com o intuito de atender o objetivo geral deste estudo, cujo qual define-se como “desenvolver uma proposta de gerenciamento do marketing interno, sob a ótica do marketing holístico”.

Quadro 15 – Plano de ação da variável Companhia

PLANO DE AÇÃO DA VARIÁVEL COMPANHIA									
Objetivo: Construir uma companhia que seja atraente e capaz de reter os profissionais com o perfil desejado									
I	N	S	R	O que?	Quem?	Quando?	Por que?	Como?	Quanto?
X			X	Benefício de participação nos lucros (PPR)	Analista Adm. e Diretoria	Início 10/2016	Para satisfazer os colaboradores, motivá-los e retê-los	Analisar o desempenho financeiro da empresa e alcance de metas, propor divisão de uma parte dos lucros do período entre os colaboradores	Aprox. 10% do lucro líquido do período
						Término 12/2016			
X			X	Benefício de plano de previdência privada (PPP)	Analista Adm. e Diretoria	Início 08/2016	Para satisfazer os colaboradores, motivá-los e retê-los	Contratar um plano de previdência privada empresarial através de instituição credenciada, definindo o valor de contribuição de 10% dos salários, e este composto por contribuições de 50% colaborador e 50% empresa	Aprox. 5% dos salários brutos
						Término 11/2016			
X			X	Benefício de reembolso parcial para cursos e formação (RCF)	Analista Adm. e Diretoria	Início 08/2016	Para capacitar os colaboradores e motivá-los ao desenvolvimento	Reembolsar o colaborador parcialmente do custo de realização de cursos e/ou formação acadêmica, através da apresentação de comprovante de matrícula e/ou certificado	50% para cursos até 40h e 30% para demais cursos
						Término 10/2016			
X		X	X	Manual ou curso de integração para novos colaboradores	Analista Adm.	Início 09/2016	Para informar ao novo colaborador do funcionamento da empresa com o objetivo de retê-lo	Elaborar um manual ou curso de integração com um roteiro pré-estabelecido, apresentando a empresa como um todo, seus setores, processos, mercado, clientes, legislações, entre outros dados relevantes	Aprox. 28h 28 x R\$ 19,75/h = R\$553,00
						Término 02/2017			
X		X	X	Manual de normas e políticas da empresa	Analista Adm.	Início 09/2016	Parametrizar e embasar a conduta dos colaboradores	Descrever normas e políticas, delimitar parâmetros e formalizá-las em um manual a ser entregue aos colaboradores em formato digital	Aprox. 30h 30 x R\$ 19,75/h = R\$ 592,50
						Término 02/2017			

[Parte 01/03]

I	N	S	R	O que?	Quem?	Quando?	Por que?	Como?	Quanto?
X			X	Dia do relaxamento	Analista Adm.	Mensal Dia 5 de cada mês	Para proporcionar relaxamento aos colaboradores, aliviando tensões do dia a dia e impactando na satisfação e motivação	Através de convênio com empresa especializada, oferecer em um dia de cada mês o serviço de massagem relaxante na empresa (<i>quick massage</i>) aos colaboradores durante o horário de trabalho	Convênio R\$ 250,00 / mensais
X	X	X		Prática Semana Feliz	Analista Adm. e cada colaborador	Semanal Terça-feira	Para integrar os colaboradores e quebrar rotinas, motivá-los	Toda semana um colaborador sorteado ficará responsável por proporcionar aos colegas ações de integração, como por exemplo compartilhar alimentos, entregar cartas e frases motivacionais, dinâmicas e usar da criatividade	Por conta do colaborador
X		X	X	Evento comemorativo de fechamento de exercício	Analista Adm.	Anual Dezembro	Para integrar os colaboradores e fechar o ano de atividades	Envolver todos os colaboradores na preparação do evento, definindo equipes e responsabilidades, convidar fornecedores e parceiros, a fim de estabelecer relacionamentos não apenas comerciais	Aprox. R\$ 10.500,00
X	X	X		Palestras com temáticas relevantes	Analista Adm. e Diretoria	Trimestral Fevereiro, Junho e Outubro	Para motivar os colaboradores e trazer novos conhecimentos	Convocar um palestrante acerca de algum tema de interesse da organização, o qual a cada 3 meses destinará algum tempo da reunião mensal para abordar uma temática	Aprox. R\$ 1.000,00
X		X	X	Brindes em datas comemorativas	Todos	Periódico	Para satisfazer, motivar e fidelizar os colaboradores	Estabelecer brindes e mensagens criativas em datas como dia dos pais, dia das mães, dia do trabalho, dia da mulher, entre outros	Variável conforme o brinde

[Parte 02/03]

I	N	S	R	O que?	Quem?	Quando?	Por que?	Como?	Quanto?
X		X		Conscientização coletiva de saúde	Analista Adm.	Semestral Abril e Outubro	Para conscientizar coletivamente acerca de doenças e outras complicações advindas de maus cuidados com saúde	Utilizar datas de conscientização como outubro rosa e novembro azul e entregar aos colaboradores camisetas contendo as cores do programa. Espalhar pela empresa balões e artefatos decorativos com as cores de cada mês, como forma de lembra-los da importância dos cuidados. Replicar e-mail com conteúdo informativo e disponibilizar informações no mural da empresa também serão válidos, bem como folders e palestras	Camisetas Aprox. R\$ 420,00 Balões R\$ 13,50
X	X			Mural e prática do aniversariante do mês	Analista Adm.	Mensal Dia 15	Para integrar os colaboradores	Disponibilizar no mural da empresa um local destinado às datas dos aniversários dos colaboradores, além de estabelecer a prática de que o(s) aniversariante(s) do mês deve(m) promover alguma comemoração, seja com salgados, doces, bolo, ou alguma atividade dinâmica para comemorar o momento	Por conta do colaborador

Fonte – Elaborado pelo autor, 2016.

[Parte 03/03]

Quadro 16 – Plano de ação da variável Custos

PLANO DE AÇÃO DA VARIÁVEL CUSTOS									
Objetivo: Monitorar os custos e realizar investimentos necessários para ofertar a organização aos colaboradores, e motivá-los, satisfazê-los, capacitá-los e informá-los									
I	N	S	R	O que?	Quem?	Quando?	Por que?	Como?	Quanto?
X				Plano financeiro para controle de ações de marketing interno	Analista Financeiro e Diretoria	Início 07/2016	Monitorar custos envolvidos com execução das ações	Estabelecer orçamento disponível e controlar os custos envolvidos através de um plano financeiro destinado a gerenciar as ações de marketing interno, apresentar em reuniões os resultados orçados e realizados, identificando variações e corrigindo desvios	Aprox. 24h 24 x R\$ 19,75/h = R\$ 474,00
			Término 07/2016						

Fonte – Elaborado pelo autor, 2016.

Quadro 17 – Plano de ação da variável Coordenação

PLANO DE AÇÃO DA VARIÁVEL COORDENAÇÃO									
Objetivo: Garantir que as necessidades dos colaboradores sejam supridas de maneira ágil e eficaz									
I	N	S	R	O que?	Quem?	Quando?	Por que?	Como?	Quanto?
X			X	Caixa de Ideias	Analista Adm.	Periódico	Para possibilitar aos colaboradores sugerirem ações e processos	Criar uma caixa intitulada como "Caixa de Ideias" onde seja possível depositar ideias e sugestões acerca de ações e processos da organização de maneira, destinar um espaço para alocação além de folha e caneta	Caixa R\$ 17,90
X			X	Feedback periódico	Diretoria	Bimestral Janeiro, Abril, Julho e Outubro	Para informar o colaborador de seus pontos positivos e negativos	Conversar em particular com cada colaborador, apresentando primeiramente seus pontos positivos e na sequência os negativos, como forma de corrigir o desempenho e receber retroalimentação de suas angustias e dificuldades	Aprox. 4h 4 x R\$ 38,81/h = R\$ 127,70
X	X	X	X	Pesquisa anual de marketing interno	Analista Adm.	Anual Novembro	Para avaliar se as ações adotadas estão trazendo os resultados esperados e poder embasar novas estratégias	Aplicar o questionário sugerido no Apêndice A do presente estudo, o qual foi elaborado pelo autor com base na perspectiva multifocal dos indicadores de análise motivacional, proposta por Cardoso (2013) Após aplicação, analisar os resultados, confrontar com as ações já adotadas e identificar níveis de declínio, estabilidade e/ou êxito dos aspectos motivacionais perante as situações apresentadas Guardar os dados coletadas e realizar comparações anualmente	Não há

Fonte – Elaborado pelo autor, 2016.

Quadro 18 – Plano de ação da variável Comunicação

PLANO DE AÇÃO DA VARIÁVEL COMUNICAÇÃO									
Objetivo: Informar e promover a organização, comunicar valores e estratégias, recebendo dos colaboradores retroalimentação para aprimoramento									
I	N	S	R	O que?	Quem?	Quando?	Por que?	Como?	Quanto?
X	X		X	Adequação da comunicação visual da empresa	Analista Adm., Diretoria e Terceiros	Início 10/2016 Término 03/2017	Para internalizar nos colaboradores o ambiente empresarial, promover satisfação e fidelizar o cliente interno	Com a ajuda de empresa especializada, adequar a comunicação visual interna da empresa com as cores da marca da empresa, e difundir a marca em todos os materiais possíveis Exemplo: cores das paredes, poltronas, blocos de anotações, canetas e materiais de expediente, <i>wallpapers</i> dos computadores, folhas timbradas, pastas, entre outros.	Projeto estimado em R\$ 18.000,00
X		X	X	Mural digital e TV Corporativa	Analista Adm.	Diário	Para apresentar os resultados das ações adotadas e desempenho da empresa em geral, além de informações diversas	Disponibilizar em uma TV preparada com software de geração de gráficos dinâmicos direto da base de dados da empresa, contendo informações acerca do desempenho da empresa como um todo, como forma de lembrar os colaboradores da importância dos resultados positivos para a empresa. Além destas informações, ficarão "rodando" notícias do mercado de atuação da empresa, economia e política para auxiliar no entendimento do contexto social. Poderão contemplar também frases e depoimentos de colaboradores.	TV R\$ 2.100,00 Software R\$ 2.500,00 Mensalidade R\$ 500,00
X		X		Separação e reciclagem de resíduos	Analista Adm.	Diário	Para abordar questões ambientais na empresa, com o objetivo de conscientização dos colaboradores	Destinar lixeiras específicas para cada tipo de resíduo descartado no cotidiano empresarial, além de orientações para tal	Lixeira colorida R\$ 15,50 / un.

[Parte 01/03]

I	N	S	R	O que?	Quem?	Quando?	Por que?	Como?	Quanto?
X	X			Reunião com café da manhã na empresa	Todos	Semanal Segunda-feira	Para compartilhar informações e integrar colaboradores	Oferecer semanalmente um café da manhã na empresa, através de um contrato com uma panificadora da cidade, a qual ficará com a responsabilidade de preparar os alimentos	4x ao mês = R\$ 550,00 mensais
X	X		X	Cartazes motivacionais e informativos	Analista Adm. e Terceiros	Início 07/2016 Término 09/2016	Para possibilitar motivação e compartilhamento de informações na empresa, além de fidelizar o cliente interno	Criar cartazes contendo mensagens motivacionais e informativos para espalhar na empresa, lembrando de utilizar cores e tons iguais as cores da marca da empresa	Impressão R\$ 60,00 / un.
X			X	Reunião de apresentação de resultados e objetivos	Analista Adm. e Diretoria	Mensal Dia 02	Para apresentar o desempenho da empresa e definir metas	Desenvolver apresentações e gráficos de indicadores como vendas, clientes, <i>market share</i> , desempenho financeiro, projetos, entre outros, e abrir espaço para sugestões e críticas	Aprox. 10h 10 x R\$ 19,75/h = R\$ 197,50
X	X			Raspadinha do elogio	Analista Adm.	Bimestral Janeiro, Abril, Julho e Outubro	Para motivar os colaboradores a internalizarem valores da empresa e incentivar o elogio aos colegas	Os colaboradores receberão uma cartela com um local de "raspadinha", que contém algum valor da empresa ou qualidade, e deverão escrever o nome de algum colega que contempla tais requisitos. Após isso, será depositado em uma urna, que depois será contabilizada pelo Analista Administrativo e repassado os resultados a todos	Urna R\$ 35,00 Cartões Raspagem R\$ 35,00 / 15 un.
X	X	X		Dia solidário	Analista Adm.	Bimestral Fevereiro, Maio, Agosto e Novembro	Para abordar questões sociais com os colaboradores, objetivando despertar valores nas pessoas e sociedade	Realizar auxílio a atividades ou projetos que possuam objetivo de impactar positivamente em alguma causa ou na sociedade em geral Sugestões: Centro Associativo de Atividades Psicofísicas Patrick (CAPP), Rede Feminina de Combate ao Câncer Chapecó e ONG Amigos dos bichos	Variável conforme a ação

[Parte 02/03]

I	N	S	R	O que?	Quem?	Quando?	Por que?	Como?	Quanto?
X	X		X	Palestra Interna	Analista Adm.	Bimestral Janeiro, Abril, Julho e Outubro	Para compartilhar informações e proporcionar integração	A cada dois meses um colaborador sorteado ficará responsável por apresentar suas atividades, demonstrar como funciona seu trabalho e sua rotina diária. Este momento pode estar atrelado a ação de reunião mensal e utilizar o mesmo espaço	Por conta do colaborador
X	X		X	Intranet	Analista Adm.	Início 09/2016	Para compartilhar as informações de maneira formalizada	Desenvolver uma intranet junto com empresa especializada, de forma a criar seções para os setores da empresa, sendo possível compartilhar informações, artigos, e demais dados importantes sob a ótica dos processos internos, além de grupos de discussão (fórum) acerca de assuntos estratégicos	Instalação R\$ 700,00 Mensalidade R\$ 350,00
						Término 01/2017			
X	X			Módulo <i>Checklist</i> de controle de processos internos disponibilizado na Intranet	Analista Adm.	Início 10/2016	Para gerenciar de maneira eficiente o fluxo dos processos internos	Criar um formulário de <i>checklist</i> com o nome de cada setor disposto, de forma que cada processo em andamento na empresa receba uma "flag" de cada setor na Intranet, garantindo que tal processo ou documento foi validado e reconhecido por ambas as partes antes de seu arquivamento.	Implícito aos custos de operação da <i>Intranet</i>
						Término 12/2016			
X				Vídeo institucional	Terceiros	Início 11/2016	Para compartilhar valores e estratégias da empresa para os <i>stakeholders</i>	Juntamente com empresa especializada, criar um vídeo institucional que leve a mensagem dos valores e estratégias da empresa, resgatando seu histórico e suas metas e objetivos futuros	Vídeo R\$ 1.200,00
						Término 02/2017			
X	X	X		Programa "Dia do pimplho"	Analista Adm.	Anual Março	Para integrar a empresa e as famílias dos colaboradores, proporcionando mais satisfação e motivação	Destinar um dia para convidar os filhos dos colaboradores para visitar a empresa, conhecer o trabalho dos pais e realizar um <i>tour</i> na empresa Ao final da visita, recebem um lanche e um cartão da empresa, agradecendo a visita deles e dizendo como foi bom recebê-los	Lanches R\$ 110,00 Cartões R\$ 30,00 / 15 un.

Fonte – Elaborado pelo autor, 2016.

[Parte 03/03]

É importante lembrar que o objetivo do presente trabalho não é de elaborar ferramentas para esse processo, e sim desenvolver um modelo para o mesmo. Porém, a partir da aplicação desse modelo, necessitar-se-á conseqüentemente o desenvolvimento das mesmas, a fim de promover uma execução mais efetiva, configurando-se esta demanda como uma proposta para futuros projetos.

De qualquer forma, esta proposta caracteriza-se como um projeto a ser executado pela organização e, como todo projeto, cria-se a necessidade de garantir a efetividade do plano proposto através de abordagem da implementação e controle, a qual é apresentada na seção a seguir.

4.4 IMPLEMENTAÇÃO E CONTROLE

A implementação e o controle são processos fundamentais para um projeto, pois sem eles a organização não é capaz de obter os benefícios provenientes do mesmo e de monitorá-lo de forma efetiva para garantir o seu bom funcionamento (SERTEK; GUINDANI; MARTINS, 2007). Nesse sentido, faz-se necessário definir algumas práticas de implementação e controle à serem seguidas pela organização para garantir a efetividade do projeto e o monitoramento de seu andamento, bem como de seus resultados.

Para implementar o projeto, será necessário apresentá-lo primeiramente ao nível estratégico da organização, enriquecendo-o com sugestões de melhoria, alterações necessárias e prazos para sua aplicação. Sugere-se também a elaboração do orçamento financeiro destinado às ações do marketing interno, assim como foi sugerido no Quadro 16. A partir disso, poderá utilizar-se da reunião mensal para socializar a proposta aos demais colaboradores, expondo as justificativas, objetivos, prazos e o funcionamento do mesmo, a fim promover uma compreensão do papel de cada um neste processo.

Como forma de resguardo para a organização quanto ao fornecimento de informações aos colaboradores durante a execução dos planos de ação, sugere-se adotar um termo de consentimento, onde o colaborador estará atestando que o mesmo está recebendo determinadas informações. Outro documento sugerido a ser assinado pelos colaboradores no decorrer de todas as ações, seria um protocolo de recebimento de materiais, comprovando o recebimento de manuais, cartilhas, brindes e demais materiais utilizados na execução dos planos de ação.

O controle da execução dar-se-á, principalmente, pelas ações propostas no Quadro 17, que apresenta canais de “escoamento” das necessidades dos colaboradores, sendo estes

utilizados para medir a eficiência das ações interpostas nos planos de ação. A prática do feedback periódico já sugerida possibilitará um acompanhamento e controle do processo, identificando falhas, possibilidades de melhoria e gestão de expectativas, bem como a aplicação do Questionário de Análise Motivacional e a Caixa de Sugestões. Além dessas ações, sugere-se avaliações de desempenho através de indicadores como produtividade inicial, satisfação, segurança ao executar atividades e grau de comprometimento.

Para verificação da contribuição da proposta à organização, será necessário realizar avaliações anuais de indicadores como produtividade, clima organizacional e rotatividade. Com estes dados em mãos, será possível visualizar os impactos que o gerenciamento do marketing interno proporciona, analisando-os também quanto a sua representatividade e retorno do investimento sob o plano sugerido.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando o ambiente competitivo das organizações, é oportuno ressaltar a importância de alguns fatores adjacentes aos processos das organizações, como liderança, motivação, comprometimento e comunicação interna. Os quais, alinhados sob a mesma ótica, como sugere o marketing holístico, conseqüentemente ampliam o potencial de efetividade das ações da empresa, bem como a geração de resultados positivos.

Neste cenário, o estudo de práticas pertinentes ao gerenciamento do marketing interno nas organizações tem ganhado destaque. Mais que satisfazer o cliente interno, o objetivo de fidelizar os colaboradores é vital para a empresa que deseja agregar valor aos seus produtos ou serviços. Colaboradores fidelizados apresentam maiores índices de dedicação, produção e um grande potencial em se tornarem leais a empresa e seus objetivos, “vestindo a camisa” e comprando a ideia e a marca da empresa de tal forma que acabam replicando-a ao vender para o cliente externo.

O estudo das ações e estratégias do marketing interno derivam da abordagem do marketing holístico. Gerenciar de forma holística nada mais é do que fazer gestão “olhando” para todo o sistema produtivo, compreendendo o processo de captação de valor para os clientes e interligando as áreas de marketing interno, marketing integrado, marketing socialmente responsável e marketing de relacionamento.

A eficácia de um processo de marketing interno resulta não só de instrumentos utilizados, mas também da gestão do processo como um todo. Os instrumentos podem variar de empresa para empresa e, dessa forma, diferentes instrumentos sensibilizam de forma

diferente os colaboradores. Devido a esse fato, a pesquisa e coleta de dados na empresa é essencial para atrelar ações eficientes, ajustadas as particularidades da organização.

Através de questionários e entrevistas aplicados com os colaboradores da empresa em estudo, foi possível diagnosticar e compreender as variáveis do ambiente interno da organização, como cultura, valores, comunicação, motivação e clima organizacional. A partir destes dados, constataram-se alguns pontos positivos, bem como negativos. Os esforços então ficaram em caráter de propor ações que contemplem os objetivos da pesquisa, mas que também busquem mudar o cenário e os pontos negativos elencados.

A partir do diagnóstico, constatou-se que a empresa apresenta falhas no processo de comunicação, o que acaba por prejudicar o clima organizacional, e refletir na motivação dos colaboradores em geral. Tais observações foram consideradas na elaboração dos planos de ação, somadas aos conceitos advindos do referencial teórico, além das ideias compartilhadas através dos *cases* de marketing interno, apresentados na seção de *benchmarking*.

O presente trabalho apresentou êxito no alcance dos objetivos específicos elencados e solução para o problema de pesquisa. Bem como, teve seu objetivo principal concluído, ao apresentar uma proposta de gerenciamento de marketing interno sob a ótica do marketing holístico, em uma Agência de Turismo, na cidade de Chapecó, Santa Catarina.

Salienta-se que o modelo aqui proposto não encerra os estudos acerca do tema. Sua estrutura pode ser depurada empregando-se ferramentas específicas para torná-lo mais confiável. Assim, sugere-se que em trabalhos futuros realize-se o desenvolvimento destas ferramentas e dos materiais gráficos necessários, além de um estudo de imagem e identidade visual na organização. Também como tema de pesquisas futuras, sugere-se a elaboração de um planejamento estratégico para a organização, de forma a nortear sua trajetória e organizar seu processo produtivo.

Para finalizar o estudo, enfatiza-se que o gerenciamento do marketing interno nas organizações parte da satisfação de seu primeiro cliente: o seu colaborador. E a partir disso, naturalmente, vislumbrar melhoria dos serviços prestados e entrega de valor superior ao cliente final. Destacar-se perante a concorrência, garantia de satisfação total e fidelização de clientes são consequência de processos bem ajustados e colaboradores preparados. Em outras palavras, a satisfação do cliente interno possui relação direta com o sucesso organizacional a longo prazo. Investir no colaborador é investir no futuro da empresa.

REFERÊNCIAS

- AMERICAN MARKETING ASSOCIATION (AMA). **Dictionary of Marketing terms**. Chicago: Bennet, 1988.
- ANSOFF, I.; MCDONNELL, E.J. **Implantando a administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- APPOLINÁRIO, Fabio. **Dicionário de metodologia científica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- ARAÚJO, Luis Cesar Gonçalves de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Teoria geral da administração: Orientação para escolha de um caminho profissional**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- Associação Brasileira de Agências de Comunicação (ABRACOM). **Caderno de Comunicação Organizacional da ABRACOM: Como entender a Comunicação Interna**. 3. ed. São Paulo: Improta, 2008.
- BASTA, Darci et al. **Fundamentos de Marketing**. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.
- BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.
- BEKIN, Saul Faingaus. **Endomarketing: como praticá-lo com sucesso**. São Paulo: Prentice-Hall, 2004.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker; CODA, Roberto. **Psicodinâmica da Vida Organizacional: Motivação e Liderança**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BOENTE, Alfredo; BRAGA, Gláucia. **Metodologia científica contemporânea**. Rio de Janeiro: Brasport, 2004.
- BOGMANN, Itzhak Meir. **Marketing de relacionamento: estratégias de fidelização e suas implicações financeiras**. São Paulo: Nobel, 2000.
- BOONE, Louis E.; KURTZ, David L. **Marketing contemporâneo**. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.
- BRAGA, Debora Cordeiro. **Agências de viagem e turismo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- BRUM, Analisa de Medeiros. **Um olhar sobre o Marketing Interno**. Porto Alegre: L&PM, 2000.
- BRUM, Analisa de Medeiros. **Face a Face com o Endomarketing: o papel estratégico das lideranças no processo da informação**. Porto Alegre: L&PM, 2005.
- CARDOSO, Janaína Gularte. **Perspectiva Multifocal dos Indicadores de Análise Motivacional**. Revista da UNIFEBE, v. 1, n. 12, dez. 2013. Disponível em: <<http://periodicos.unifebe.edu.br/index.php/revistaeletronicadaunifebe/article/view/201/88>>. Acesso em: 17 Mar. 2016.

CARVALHO, André. **Cybergia Blog [Internet]**. Publicado em 27 Abr. 2015. Disponível em: <<http://cybergia.com.br/blog/2015/04/27/endomarketing-porque-faz-diferenca-e-cases-de-sucesso/>>. Acesso em 17 Abr. 2016.

CASTRO, Durval Muniz de. **Estratégia em Gestão de Pessoas**. São Paulo, Atlas, 2006.

CERQUEIRA, Wilson. **Endomarketing: educação e cultura para a qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.

CERTO, Samuel C. **Administração Moderna**. 9. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 6.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

COBRA, M. H. N. **Marketing básico: uma perspectiva brasileira**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

COBRA, Marcos. **Marketing de Serviços Financeiros**. São Paulo: Cobra Editora e Marketing, 2000.

COBRA, Marcos. **Marketing de Turismo**. São Paulo: Cobra Editora e Marketing, 2001.

DALPIAZ, Roni Carlos Costa. **Endomarketing Um a Um: Marketing Interno como forma de motivação individualizada**. Torres: Triângulo, 2002.

DANTAS, Edmundo Brandão; ROCHA, Leny Alves; COELHO; Cláudio Ulysses F. de. **Gerência de Marketing**. Rio de Janeiro: SENAC/DN/DFP, 1997.

DAYCHOUM, Merhi. **40 ferramentas e técnicas de gerenciamento**. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

DIAS, Reinaldo. **Cultura Organizacional**. 2. ed. Campinas: Alínea 2007.

DIAS, Sérgio Roberto. **Gestão de Marketing**. São Paulo: Saraiva, 2006.

DIEHL, Astor Antonio. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: Métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

DOMINGUES, Rosely Mana. **Público Interno: alicerce fundamental para o posicionamento de marca**. In: CONGRESSO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO NA REGIÃO SUDESTE, 17, 2012, Ouro Preto. Anais. São Paulo: Intercom, 2012. Disponível em: <<http://www.intercom.org.br/papers/regionais/sudeste2012/resumos/R33-1770-1.pdf>>. Acesso em: 02 dez 2015.

FELISBINO, Janete Elza. **Fundamentos do empreendedorismo em saúde**. Palhoça: UnisulVirtual, 2014. Disponível em: <<http://busca.unisul.br/pdf/restrito/000003/00000381.pdf>>. Acesso em: 03 dez 2015.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria. **Cultura e Poder nas Organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de recursos humanos – PRH: Conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2010.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: UFRGS, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL; Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos papéis organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2010.

GISSELE, Fabiana. **Uninove - Endomarketing [Internet]**. Publicado em 17 Mai. 2006. Disponível em: <http://www.fabianagissele.com.br/docs/case_pao_acucar.pdf>. Acesso em 17 Abr. 2016.

GOÉS, Rodrigo. **Io! Comunica - Comunicação Virtual [Internet]**. Publicado em 19 Jan. 2016. Disponível em: <<http://www.iocomunica.com.br/case-fini-endomarketing-comunicacao-visual/>>. Acesso em 17 Abr. 2016.

GOLDSTEIN, Ilana. **Responsabilidade social: das grandes corporações ao terceiro setor**. São Paulo: Ática, 2007.

GORDON, Ian. **Marketing de Relacionamento**. 4. ed. São Paulo: Futura, 2001.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing, Gerenciamento e Serviços**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

GUIMARÃES, Liliana Andolpho M.; MARTINS, Daniela de Almeida; GUIMARÃES, Patrícia Magalhães. **Os métodos qualitativo e quantitativo: similaridades e complementaridade**. In: GRUBITS, Sonia; NORIEGA, José Angel Vera. **Método Qualitativo: epistemologia, complementariedade e campos de aplicação**. São Paulo: Vetor, 2004.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: A Edição do Novo Milênio**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip. **Marketing de A a Z**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Introdução ao Marketing**. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

KOTLER, Philip; KELLER, K. L. **Administração de Marketing: A bíblia do Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LAPOLLI, J.; LAPOLLI, J. R. **Marketing de relacionamento: Uma ferramenta para a retenção do cliente**. CONVIBRA - IX Congresso Virtual Brasileiro. Anais online, 2012.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. Et al. **Novos rumos do Marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de serviços**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

LIMA, Miguel Ferreira. Et al. **Gestão de Marketing**. 8. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

LIMEIRA, Tânia Maria Vidigal. **Gestão de Marketing**. São Paulo: Editora Saraiva 2004.

LOHMANN, Guilherme; NETTO, Alexandre Panosso. **Teoria do turismo: Conceitos, modelos e sistemas**. São Paulo: Aleph, 2008.

LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. **Serviços: Marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001.

LUZ, RICARDO. **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

MACÊDO, Ivanildo Izaias de et al. **Aspectos comportamentais da gestão de pessoas**. 9. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MALHOTRA, N. **Introdução à Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall do Brasil, 2005.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing: Uma orientação aplicada**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MARRAS, Jean Pierre. **Gestão estratégica de pessoas: Conceitos e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2010.

MATOS, Gustavo Gomes de. **Comunicação empresarial sem complicação: Como facilitar a comunicação na empresa, pela via da cultura e do diálogo**. 2. ed. Barueri: Manole, 2009.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MEGGINSON, Leon C.; MOSLEY, Donald C.; PIETRI JUNIOR, Paul H. **Administração: Conceitos e aplicações**. 4. ed. São Paulo: Harbra, 1998.

MELISSA, Mariana. **Ideia de Marketing [Internet]**. Publicado em 22 Fev. 2012. Disponível em: <<http://www.ideiademarketing.com.br/2012/02/22/3-empresas-com-o-endomarketing-no-dna/>>. Acesso em 17 Abr. 2016.

MINADEO, Roberto. **Gestão de Marketing: Fundamentos e aplicações**. São Paulo: Atlas, 2008.

MOREIRA, Daniel Augusto. **Administração da produção e operações**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea: A ciência e a arte de ser dirigente**. 6. ed. Rio de Janeiro: Record, 1995.

NICKELS, William G.; WOOD, Marian Burk. **Marketing: Relacionamentos, qualidade, valor**. Rio de Janeiro: 1999.

PEINADO, J.; GRAEML, A. R. **Administração da produção: Operações industriais e de serviços**. Curitiba: Unicenp, 2007.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Universidade Feevale, 2013. Disponível em: <<http://www.feevale.br/Comum/midias/8807f05a-14d0-4d5b-b1ad-1538f3aef538/E-book%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf>>. Acesso em: 25 jan 2016.

RAMOS, Paulo; RAMOS, Magda Maria; BUSNELLO, Saul José. **Manual prático de metodologia da pesquisa: Artigo, resenha, projeto, TCC, monografia, dissertação e tese**. Blumenau: Acadêmica, 2005.

REID, R. Dan; SANDERS, Nada R. **Gestão de operações**. Rio de Janeiro: LTC, 2002.

ROBBINS, Stephen Paul. **Administração: Mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2005.

ROBBINS, Stephen PAUL. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 1996.

ROCHA, Angela da; CHRISTENSEN, Carl. **Marketing: Teoria e prática no Brasil**. 2. ed. São Paulo, 1999.

ROCHA, Nívea M. F.; LEAL, Raimundo S.; BOAVENTURA, Edivaldo M. **Metodologias Qualitativas de Pesquisa**. Salvador: Fast Design, 2008.

SCHERMERHORN JR., John R.; HUNT, James G.; OSBORN, Richard N. **Fundamentos de Comportamento Organizacional**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SCHIAVO, M. R.; FONTES, M. B. **Conceito e Evolução do Marketing Social**. Rio de Janeiro: Atlas, 1997.

SERTEK, Paulo; GUINDANI, Roberto Ari; MARTINS, Tomás Sparano. **Administração e Planejamento Estratégico**. Curitiba: Ibplex, 2007.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 21. ed. São Paulo: Cortez Editora, 2001.

SHIFFMAN, Leon G.; KANUK, Leslie L. **Comportamento do consumidor**. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

SHIMOYAMA, Cláudio Santana; ZELA, Douglas Ricardo. **Administração de Marketing**. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus, 2002.

SLACK, N. et al. **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas, 1999.

SNELL, Scott; BOHLANDER, George W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

SPAREMBERGER, Ariosto; ZAMBERLAN, Luciano. **Marketing estratégico**. Ijuí: Unijuí, 2008.

SPILLER, Eduardo Santiago. Et al. **Gestão de serviços e Marketing Interno**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

TERRA, Thiago. **Cases de Sucesso - Mundo Marketing [Internet]**. Publicado em 30 Out. 2008. Disponível em: <<https://casesdesucesso.wordpress.com/2008/10/30/endomarketing-muito-mais-do-que-incentivo/>>. Acesso em 17 Abr. 2016.

TOLEDO, Luciano Augusto; PRADO, Karen Perrotta Lopes de Almeida; PETRAGLIA, José. **O plano de Marketing: Um estudo discursivo**. v. 13, n. 2, p. 285-300, 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.mec.pt/pdf/cog/v13n2/v13n2a08.pdf>>. Acesso em 06 Nov. 2015.

URDAN, Flávio Torres; URDAN, André Torres. **Gestão do composto de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2009.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

VASCONCELOS, Anselmo Ferreira. **Processos de Trocas Intra-Organizacionais: Atualizando o conceito de Marketing Interno**. Caderno de Pesquisas em Administração. v. 11, n. 1, p. 37-50, 2004. Disponível em: <<http://www.regeusp.com.br/arquivos/v11n1art4.pdf>>. Acesso em: 13 Nov. 2015.

WAGNER, A. J.; HOLLENBECK J. R. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2002.

YANNIS. **Yannis Marketing Integrado [Internet]**. Publicado em 6 Out. 2015. Disponível em: <<http://www.yannismarketing.com.br/4-exemplos-de-acoes-de-endomarketing-utilizadas-por-grandes-empresas/>>. Acesso em 17 Abr. 2016.

ZEITHALM, V.; BITNER J., **Gerenciamento de Serviços**. São Paulo: Bookman, 2003.

ZENARO, Marcelo. **Marketing para empreendedores**. Videira: Editora Êxito, 2011.

ZENARO, Marcelo; PEREIRA, Maurício Fernandes. **Marketing Estratégico para organizações e empreendedores.** São Paulo: Atlas, 2013.

APENDICE A – Questionário de coleta de dados (etapa quantitativa/descritiva)



Olá! Sou acadêmico do 9º período do curso de Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul – UFFS, campus de Chapecó, e estou realizando um trabalho acadêmico intitulado como “**Abordagem do Marketing Holístico para desenvolvimento de um plano de gerenciamento do Marketing Interno**”. Conto com sua ajuda para responder o questionário abaixo, possibilitando com que eu compreenda os fatores que influenciam sua visão individual, da equipe, do ambiente e do trabalho como um todo. Agradeço seu apoio!

Instruções para preenchimento: Marque com um X na alternativa que melhor expressa a sua opinião perante a situação descrita na coluna da esquerda.

INDICADOR - VISÃO INDIVIDUAL			
QUANTO AOS BENEFÍCIOS			
Os benefícios oferecidos pela empresa satisfazem as suas necessidades?	Satisfeito	Indiferente	Insatisfeito
QUANTO À ESTABILIDADE			
De modo geral, quanto à estabilidade de emprego na empresa, como você está?	Satisfeito	Indiferente	Insatisfeito
QUANTO AS NORMAS DA EMPRESA			
Como você está perante o respeito aos direitos trabalhistas por parte da empresa?	Satisfeito	Indiferente	Insatisfeito
As normas e rotinas da empresa são plenamente conhecidas, de forma clara?	Sim		Não
QUANTO AO POTENCIAL INOVADOR			
Quanto ao grau de incentivo a criatividade e autonomia que a empresa oferece, você está?	Satisfeito	Indiferente	Insatisfeito
Você costuma investir em capacitações e treinamentos de maneira a aperfeiçoar as suas atividades?	Sim		Não

QUANTO AO CRECIMENTO PROFISSIONAL			
"Me sinto bem trabalhando aqui, penso em crescer dentro da empresa"	Sim		Não
Como você se sente frente a perspectiva de avanço salarial?	Satisfeito	Indiferente	Insatisfeito
"Me considero com chances de progredir na empresa"	Concordo	Neutro	Discordo

INDICADOR - VISÃO DO TRABALHO			
QUANTO A EXECUÇÃO DO TRABALHO			
"Minha jornada de trabalho é suficiente para a realização das tarefas solicitadas"	Sim		Não
Você acredita que seus objetivos profissionais caminham juntos com os objetivos da empresa?	Sim		Não
Com relação à avaliação do seu desempenho por parte da empresa, como você está?	Satisfeito	Indiferente	Insatisfeito
Como você sente executando suas funções?	Satisfeito	Indiferente	Insatisfeito
"Eu sinto orgulho de trabalhar aqui e indico a empresa para meus amigos, conhecidos e familiares"	Concordo	Neutro	Discordo
QUANTO AO USO E DESENVOLVIMENTO DE CAPACIDADES			
A empresa oferece/incentiva capacitações/treinamentos para aperfeiçoar as suas atividades?	Sim		Não
Quanto ao conhecimento necessário para realizar suas tarefas, como você se define?	Satisfeito	Indiferente	Insatisfeito
QUANTO AO NÍVEL HIERÁRQUICO			
"Meu trabalho é valorizado, e geralmente recebo o reconhecimento em público"	Concordo	Neutro	Discordo
"Me sinto confortável na presença do(s) gestor(es)"	Concordo	Neutro	Discordo
"O(s) gestor(es) busca(m) estabelecer uma relação próxima com todos da equipe"	Concordo	Neutro	Discordo

INDICADOR – AMBIENTE INTERNO			
QUANTO AO RELACIONAMENTO INTERPESSOAL			
Como você se sente em relação ao nível de estresse decorrente de seu ambiente de trabalho?	Satisfeito	Indiferente	Insatisfeito
Quanto à existência de um clima de amizade e companheirismo na empresa, como você está?	Satisfeito	Indiferente	Insatisfeito
Quanto a confiança entre você e os colegas, como você definiria?	Satisfeito	Indiferente	Insatisfeito
O ambiente de trabalho influencia na forma como se relaciona com seus colegas?	Concordo	Neutro	Discordo
“Todos aqui fazem parte de um time e trabalham juntos como uma equipe”	Concordo	Neutro	Discordo
“Os colegas geralmente se tratam prezando pelo respeito e justiça, criando um bom clima de trabalho”	Concordo	Neutro	Discordo
“Frequentemente encontro espaços ou formas de expor o melhor de meu potencial”	Concordo	Neutro	Discordo
Você é estimulado a expor suas ideias e contribuições?	Sim		Não
QUANTO À SUPERVISÃO			
Em relação ao relacionamento com seu(s) gestor(es), você está?	Satisfeito	Indiferente	Insatisfeito
“Existe grande exigência, mas em contrapartida tenho todas as condições para o trabalho sair bem feito”	Concordo	Neutro	Discordo
Os objetivos e metas, são apontados pelos supervisores de maneira clara e objetiva?	Sim		Não
QUANTO A ESTRUTURA FÍSICA			
“O layout da nossa empresa é perfeito, a locomoção é fácil e agradável”	Concordo	Neutro	Discordo
A empresa oferece condições ambientais (climatização, iluminação, equipamentos) adequadas ao seu trabalho?	Sim		Não

INDICADOR – COMUNICAÇÃO INTERNA			
QUANTO A COMUNICAÇÃO EM GERAL			
Com relação ao processo de comunicação em sua empresa, você está?	Satisfeito	Indiferente	Insatisfeito
Você é informado frequentemente sobre o andamento das atividades e estratégias da empresa?	Sim	Não	
A empresa utiliza canais de comunicação (mural, e-mails, ofícios, reuniões, diálogos, softwares etc.)?	Sim	Não	
“A maior incidência de comunicação na empresa é formalizada”	Sim	Não	
QUANTO AO COMPARTILHAMENTO			
Você e seus colegas compartilham informações e conhecimentos para auxiliar no desempenho do grupo?	Sim	Não	
Você considera que existem barreiras de comunicação (ruídos, conversas paralelas, sons etc.)?	Sim	Não	
“São realizados frequentemente encontros para troca de informações e integração”	Sim	Não	
“Os setores da empresa estão interligados e possuem um bom fluxo de comunicação”	Concordo	Neutro	Discordo
QUANTO AO NEGÓCIO EM SI			
“Tenho informações sobre o funcionamento da empresa como um todo, criando uma visão sistêmica”	Sim	Não	
Com relação a missão, visão e valores da empresa, você possui o conhecimento?	Sim	Não	

APENDICE B – Roteiro de entrevista semiestruturada (etapa qualitativa/exploratória)

1) VISÃO INDIVIDUAL

(MARKETING INTERNO E MARKETING DE RELACIONAMENTO)

Quais são os benefícios que a empresa não oferece atualmente, mas você gostaria que fossem disponibilizados? Por que?

Em termos de estabilidade no emprego, o que a empresa pode fazer para melhorar sua segurança?

Como a empresa informa os colaboradores acerca das normas e políticas da empresa?

O que a empresa poderia fazer para incentivar a criatividade e autonomia por parte dos colaboradores?

2) VISÃO DO TRABALHO

(MARKETING INTERNO E MARKETING SOCIALMENTE RESPONSÁVEL)

De que forma você gostaria de receber a avaliação de desempenho por parte da empresa?

Você tem orgulho de trabalhar na empresa? Por que?

Como a empresa poderia incentivar capacitações e treinamentos?

Como a empresa poderia instruir melhor seus colaboradores sobre conhecimentos técnicos necessários para executar o seu trabalho

Você acredita que a empresa exerce um papel importante na sociedade? De que forma?

A empresa faz ou estimula alguma atividade socioambiental?

3) AMBIENTE INTERNO

(MARKETING INTERNO E MARKETING INTEGRADO)

O que você sugere para melhorar a sua relação com os colegas?

O que você sugere para melhorar a sua relação com o(s) gestor(es) da empresa?

De que forma a empresa pode proporcionar momentos para você expor seu potencial?

Como a empresa pode lhe estimular a pensar e contribuir com novas ideias?

Como a empresa pode apresentar os objetivos e metas de forma mais clara?

4) COMUNICAÇÃO INTERNA

(MARKETING INTERNO, MARKETING DE RELACIONAMENTO E MARKETING INTEGRADO)

O que você sugere para melhorar o processo de comunicação em geral?

De que maneira você prefere receber informações acerca do andamento das atividades e estratégias da empresa?

Quanto aos canais que a empresa utiliza para se comunicar, o que você sugere?

O que você sugere para melhorar a forma que seus colegas e você compartilham informações?

Quais são as barreiras de comunicação e o que você sugere para derrubá-las?

De que forma você acredita que os setores da empresa podem ser mais interligados e comunicativos?