



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA**

JANE MORAIS DA COSTA

**ENDOMARKETING COMO FERRAMENTA PARA A OTIMIZAÇÃO DA
SATISFAÇÃO DOS CLIENTES INTERNOS: UM ESTUDO DE CASO NA ASA
INDÚSTRIA UNIDADE CAMPINA GRANDE-PB**

Campina Grande - PB

2012

JANE MORAIS DA COSTA

**ENDOMARKETING COMO FERRAMENTA PARA A OTIMIZAÇÃO DA
SATISFAÇÃO DOS CLIENTES INTERNOS:UM ESTUDO DE CASO NA ASA
INDÚSTRIA UNIDADE CAMPINA GRANDE-PB**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Universidade Estadual da Paraíba, como um dos pré-requisitos para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa Dra. Gêuda Anazile da Costa Gonçalves.

Campina Grande - PB

2012

C837e

Costa, Jane Morais da

Endomarketing como ferramenta para a otimização da satisfação dos clientes internos: um estudo de caso na Asa Indústria Unidade Campina Grande - PB. [manuscrito] /Jane Morais da Costa. – 2012.

26f. ;il. Color.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, 2012.

“Orientação: Profa. Dra. Gêuda Anazile da Costa Gonçalves, Departamento de Administração e Economia”.

1. Marketing. 2. Endomarketing. 3. Colaboradores.

I. Título.

21. ed. CDD 658.8

JANE MORAIS DA COSTA

**ENDOMARKETING COMO FERRAMENTA PARA A OTIMIZAÇÃO DA
SATISFAÇÃO DOS CLIENTES INTERNOS: UM ESTUDO DE CASO NA ASA
INDÚSTRIA UNIDADE CAMPINA GRANDE-PB**

Aprovado em 20 de 06 de 2012

COMISSÃO EXAMINADORA:

Gêuda Anazile da C. Gonçalves (10,0)

Profª. Dra. Gêuda Anazile da Costa Gonçalves

Orientadora

Profª. Ms. Geralda Félix Coutinho (10,0)

Profª. Ms. Geralda Félix Coutinho

Examinadora

Waleska Silveira Lira (10,0)

Profª. Dra. Waleska Silveira Lira

Examinadora

Campina Grande

2012

ENDOMARKETING COMO FERRAMENTA PARA A OTIMIZAÇÃO DA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES INTERNOS:UM ESTUDO DE CASO NA ASA INDÚSTRIA UNIDADE CAMPINA GRANDE-PB

Jane Morais da Costa

RESUMO

A importância da utilização de estratégias de marketing para aumentar a competitividade das empresas, atualmente, é indiscutível. Entretanto, na era dos serviços, o sucesso da conquista e manutenção dos clientes externos está intimamente ligado ao tipo de relacionamento que a empresa estabelece com seus colaboradores. Sendo assim, as ações de endomarketing, passam a ser adotadas como forma de envolver os colaboradores e, conseqüentemente, estimulá-los a participar ativamente da história da empresa, contribuindo para a sua melhoria contínua. O presente estudo tem como objetivo identificar o nível de satisfação dos colaboradores da ASA Indústria situada em Campina Grande-PB, quanto às práticas de endomarketing utilizadas pela empresa. Para tanto, utilizou-se um questionário de acordo com a proposta de Bekin (1995), contendo 19 questões fechadas e 01 aberta. Os resultados indicam que os colaboradores estão insatisfeitos em relação às seguintes variáveis: remuneração, benefícios e oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional interno. Fatores que acabam por desencadear a desmotivação em trabalhar na empresa. Tomando como base o resultado da pesquisa, aponta-se a necessidade de mudanças nas estratégias de endomarketing adotadas pela empresa, em especial, aquelas voltadas para o estímulo, esforço, desempenho, valorização, recompensa e satisfação dos seus colaboradores.

Palavras-chave: Marketing; Endomarketing; Colaboradores.

ABSTRACT

The importance of using marketing strategies to increase the competitiveness of companies today is indisputable. However, in the era of services, the success of the achievement and maintenance of external customers is closely tied to the type of relationship the company establishes with its employees. Thus, the actions of internal marketing, become adopted as a way to engage employees and therefore encourage them to participate actively in the company's history, contributing to its improvement. The present study aims to identify the level of employee satisfaction ASA Industry located in Campina Grande, PB, and internal marketing practices used by the company. We used a questionnaire according to the proposed Bekin (1995), containing 19 closed questions and 01 open. The results indicate that employees are dissatisfied for the following variables: compensation, benefits and opportunities for professional growth and development procedure. Factors that ultimately trigger the motivation to work in the company. Based on the results of the research, pointed out the need for changes in internal marketing strategies adopted by the company, in particular those related to the stimulus effort, performance, value, rewards and satisfaction of its employees.

Keywords: Marketing; Internal Marketing; Employee.

1.INTRODUÇÃO

Em um ambiente competitivo a gestão de pessoas se torna fator determinante para o sucesso das organizações. O uso de ferramentas de gestão que levem a melhoria das relações sociais no âmbito organizacional tem como objetivo promover a abertura para mudanças e aquisição de novos conhecimentos por parte dos colaboradores, fatores considerados essenciais ao êxito das organizações modernas. Neste contexto, o endomarketing tem assumido posição de destaque, enquanto ferramenta de gestão, para a manutenção do processo motivacional dos colaboradores e, conseqüentemente, para a preservação de dignidade, responsabilidade e liberdade de iniciativa de todo o corpo funcional.

Voltar à atenção para dentro da empresa, mas especificamente para a manutenção de relações harmônicas entre colaboradores, não é prática gerencial comum à história da administração. O foco na eficiência e na eficácia dos processos foi, por muito tempo, priorizado em detrimento das estratégias de gestão que buscam aprimorar as relações humanas no ambiente laboral. Entretanto, este quadro tem mudado a partir do entendimento da relação direta entre clima organizacional, motivação humana e desempenho profissional. Diante desta realidade o endomarketing assume um papel essencial para a gestão de empresas que querem se manter competitivas. Neste sentido, BRUM (1998), enfatiza que o principal objetivo do endomarketing é fazer com que todos os funcionários tenham uma visão compartilhada sobre o negócio da empresa, incluindo itens como gestão, metas, resultados, serviços e mercados nos quais atua.

O termo ‘Endomarketing’ surgiu em 1990 e foi assim batizado por Saul Bekin em seu livro “Fundamentos do Endomarketing”. Segundo Brum (2000, p.31) “Quando surgiu no Brasil o endomarketing era utilizado por empresas do segmento industrial, na ânsia de serem mais competentes que os sindicatos na comunicação com os funcionários”. Aos poucos, a percepção dos gestores sobre o uso de estratégias de endomarketing foi evoluindo e, atualmente, tem sido adotada como aliada na busca da melhoria das relações internas e, conseqüente, satisfação do cliente externo. Neste sentido, a combinação de estratégias de comunicação interna e ações que levem a manutenção dos níveis motivacionais dos colaboradores tem sido alvo da gestão em empresas de diversos setores, no intuito de garantir permanência no mercado.

Acompanhando esta linha de raciocínio este estudo, tem como objetivo identificar o nível de satisfação dos colaboradores da ASA Indústria situada em Campina Grande-PB, quanto às práticas de endomarketing utilizadas pela empresa. Este estudo torna-se relevante tendo em vista os novos desafios impostos pelo mercado e a busca constante das empresas por estratégias de gestão que viabilizem êxito organizacional.

Para efeito do processo investigativo além da pesquisa bibliográfica foi realizada um estudo de caso. Esta pesquisa classifica-se como um estudo de caso, já que analisou a experiência dos colaboradores da ASA Indústria situada em Campina Grande-PB.

O presente artigo encontra-se estruturado da seguinte forma: Introdução: contextualiza o problema de pesquisa, justifica a realização da mesma e apresenta o objetivo do estudo. Revisão Bibliográfica: resgata a teoria que trata do marketing e do endomarketing, Metodologia da Pesquisa: expõe o percurso adotado para a realização da pesquisa. Apresentação e Análise dos Dados: ilustra através de gráficos os resultados alcançados a partir do tratamento dos dados coletados. Considerações Finais: aponta os resultados obtidos através da realização do estudo.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 Marketing – Resgate Histórico

A partir da "Segunda Revolução Industrial", uma nova realidade de mercado foi estabelecida, caracterizada, principalmente, pelo surgimento de novas indústrias, adoção de novas tecnologias e aumento da concorrência. Neste contexto, o consumidor passa a ser reconhecido como decisivo para o sucesso das empresas e como consequência, o marketing assume uma posição de destaque entre as estratégias de gestão.

Peter Drucker, em sua obra "A Prática da Administração", lançada em 1954, alertou para a importância das estratégias de mercado, pois afirmou que a empresa que conseguisse vender o produto/serviço certo, para o cliente certo, com a distribuição adequada, por um preço adequado e no momento oportuno, veria seus esforços de venda reduzirem-se a zero.

Vale destacar que, apesar da importância que a publicação do livro de Drucker teve para aquela época, por citar a ferramenta do marketing como uma força poderosa a ser

considerada, o mesmo não se tratava de um estudo detalhado sobre o assunto. Entretanto, a publicação do artigo, “Miopia do Marketing” (1960), de Theodore Levitt, transformou para sempre o mundo dos negócios, pois mostrou o quão essencial era a obtenção da satisfação dos clientes.

O cenário então passou a ser outro, impulsionadas pelo surgimento de diversos estudos minuciosos, voltados para a área, as empresas passaram a contar com departamentos e diretorias de marketing, pois perceberam a sua real importância e passaram a tratar a ferramenta como uma necessidade de sobrevivência.

Hoje é inegável que o marketing ocupa uma posição intocável nas empresas, pois elas sabem que um dos pontos que se destaca como essencial para o alavancamento de seus negócios e para o fortalecimento de sua imagem corporativa é o relacionamento que as mesmas mantêm com os seus clientes. Diante disso, de acordo com KOTLER e KELLER (2006), elas precisam refletir profundamente sobre como operar e competir em um novo ambiente de marketing, pois todo um conjunto de forças que apareceram na última década exige novas práticas de marketing e de negócios.

Nota-se que os desafios de hoje são outros, afinal o Marketing não está mais relacionado, somente, com a tática da publicidade, mas sim com a estratégia. A tarefa do profissional desta área é delinear atividades e montar programas de marketing totalmente integrados para criar, comunicar e entregar valor aos consumidores.

2.2 Marketing– Conceitos

De acordo com COBRA (1986), o marketing é uma expressão derivada de uma palavra do latim (*mercari*), que significa comércio, ou ato de mercar, ou seja, de transacionar. Ainda segundo o autor, muitas pessoas, erroneamente, acham que marketing é apenas o ato de fazer propaganda, outras acham que ele significa uma pesquisa de mercado, ou o simples ato de vender.

É importante saber que, por ser fruto de um estudo baseado em diversas ciências (Sociologia, Psicologia, Antropologia, Filosofia, entre outras) e por ter sido criado com o objetivo de conhecer o comportamento das pessoas e, a partir disso, satisfazer suas

necessidades e desejos, a prática do marketing é complexa e exige uma gama de definições e ensinamentos.

Segundo Peter Drucker, o grande objetivo do marketing é fazer com que determinado bem ou serviço seja vendido por si só, o que demanda todo um conhecimento prévio das necessidades e desejos dos consumidores-alvos. O marketing então seria um meio para fazer com que o ato de vender fosse algo ‘fácil de se fazer’.

É notório que a prática do marketing exige um estudo prévio e cuidadoso daquilo que se pretende atingir. Na sua prática não cabe medidas imediatistas, voltadas para a simples venda de um produto. Para LEVITT (1990), é preciso ir além. É necessário descobrir o negócio em que se está e não a atividade desempenhada. Para ele, empresa com mentalidade verdadeira de marketing "tenta criar bens e serviços que satisfaçam valores e que os consumidores irão querer comprar”.

Diante disso, é preciso ter em mente e disseminar por toda a organização que o verdadeiro objetivo do marketing é ganhar o mercado e não apenas vender produtos, até porque o marketing é uma expressão do caráter da empresa e é uma atividade que deve ser praticada da base até o topo, pois é de responsabilidade da empresa, como um todo.

2.3 Marketing Mix – Os 4Ps

De acordo com COBRA (1986, p. 47): “a primeira abordagem sistêmica do marketing foi realizada por McCarthy, como forma de representar o que é marketing integrado. Essa representação se apóia nos Ps de: Produto, Preço, Ponto e Promoção”. O composto de marketing retrata as ferramentas necessárias para que um produto seja conhecido e chegue ao alcance dos clientes, da maneira mais convencional e a um preço ‘justo’, isto é, um preço que seja proporcional aos valores agregados ao mesmo.

Sobre isso, COBRA ainda corrobora:

É preciso que o produto seja colocado no ponto onde os consumidores estão alocados. Ou seja, é preciso desenvolver canais de distribuição para atingir os públicos-alvos no tempo e na velocidade certa para não perder venda, embora esta dependa ainda da criação de estímulos para fazer os consumidores quererem o produto. E esse é o papel da promoção. Compreende-se dentro da promoção: a propaganda, as relações públicas, o merchandising, a própria promoção de vendas e a venda pessoal. (COBRA, 1986, p. 48)

Os 4Ps representam, na verdade, o caminho para que as empresas consigam fazer que seus produtos se tornem conhecidos e aceitos no mercado. E é importante ter em mente, como alerta Kotler e Keller (2006), que ao definir o programa de marketing, a empresa precisa decidir até que ponto vai adaptar o seu programa (produto, promoção, ponto e preço) às condições do local e às necessidades e desejos dos consumidores.

2.4 Do Marketing ao Endomarketing

O objetivo final da empresa é criar e levar até o consumidor um produto ou serviço cuja qualidade responda suas necessidades, desejos e expectativas. Para isso, é preciso trazer para si um time de pessoas comprometidas com esse objetivo principal.

Assim, a área de Recursos Humanos deve ser encarada como uma função gerencial que lida com o principal ativo de uma organização: as pessoas. São elas que movimentam todo o sistema produtivo, sendo assim, cabe à empresa, por meio de relações de linhas sucessivas, criar, internamente, uma devida sinergia para direcionar as pessoas aos reais objetivos de suas tarefas. Sinergia essa que só acontece se os colaboradores sentirem que são valorizados.

Para adquirir a confiança dos subordinados, é preciso mantê-los informados, proporcionar *feedback* tempestivo e preciso, explicar as decisões e as políticas, ser sincero sobre os problemas e resistir à tentação de sonegar informações para manter os subordinados dependentes ou usá-las como recompensa. (LACOMBE, 2005, p. 251)

Direcionar uma gama de esforços para conquistar e fidelizar o colaborador interno nunca é demais, pois como Saul Bekin (1995) fala, numa economia orientada para o cliente, o momento da verdade surge no contato entre cliente e o pessoal da linha de frente. É nesse momento que se demonstra a eficiência da orientação para o cliente, aí é que surge a vantagem competitiva.

Nesse contexto, nota-se a importância do Endomarketing, um processo que tem como objetivo estabelecer um clima permanente de motivação dos colaboradores, dando-lhes dignidade, responsabilidade e livre iniciativa.

Comprometimento é a palavra de ordem quando o assunto é Endomarketing, mas, para que haja o comprometimento devido é necessário que as pessoas estejam emocionalmente

envolvidas e acreditar que também vão sair ganhando e assim, darem o melhor de si. É importante salientar que esse processo inclui, impreterivelmente, as chefias, pois muitos programas internos fracassam ou não obtêm os resultados esperados devido à falta de envolvimento da alta gerência.

2.5 Endomarketing–Conceitos

O Endomarketing é um termo que surgiu em 1990 e foi assim batizado por Saul Bekin em seu livro “Fundamentos do Endomarketing”. Utilizando o termo “endo”, proveniente do grego, que quer dizer “ação interior ou movimento para dentro”. Endomarketing é, portanto, marketing para dentro aliado a conceitos de Recursos Humanos e deve partir das premissas de que estamos num mercado orientado para o cliente, uma vez que clientes só podem ser conquistados e retidos com um serviço excelente; funcionários têm expectativas, são um ativo valioso e constituem o primeiro mercado para a organização, assim, funcionários devem ser tratados como clientes e valorizados como pessoas e excelência de serviços para os clientes e gerenciamento de recursos humanos, ou seja, envolver e comprometer os funcionários com os objetivos e decisões da empresa.

O estudioso e criador desta temática mostra em seu livro “Conversando sobre Endomarketing”, uma definição precisa sobre o assunto.

... o Endomarketing consiste em ações de marketing voltadas para o público interno da empresa, com o fim de promover entre seus funcionários e departamentos valores destinados a servir o cliente. Esta noção de cliente, por sua vez, transfere-se para o tratamento dado aos funcionários comprometidos de modo integral com os objetivos da empresa. O comprometimento implica adesão aos valores e objetivos da empresa por meio do Endomarketing e pressupõe o trabalho em equipe, num contexto marcado pela cooperação e pela integração dos vários setores da empresa. (BEKIN, 2004, p. 03)

O grande desafio do Endomarketing, no entanto, é proporcionar aos colaboradores uma condição de aplicação de valores como: transparência, empatia, afetividade, comprometimento e cooperação. Segundo BRUM (2005), o Endomarketing serve para disciplinar a direção da empresa para determinadas atitudes de aproximação com o funcionário.

O seu objetivo é, então, fazer com que os funcionários “comprem” a empresa. Isto significa ver e tratar seus funcionários como clientes internos, dando-lhes consciência do

objetivo estratégico da empresa: servir o cliente da melhor maneira possível. A relação da empresa com o mercado passa a ser um serviço feito por clientes internos para clientes externos.

2.6 Atividades do Endomarketing

De acordo com Bekin (1995), um programa de Endomarketing deve contemplar programas como o **Treinamento sob a ótica de educação e desenvolvimento**, pois o mesmo não deve ser restrito apenas a uma técnica, ele deve ser acompanhado de valores necessários a todo o trabalho em equipe, implicando na possibilidade de desenvolvimento profissional e humano e deve partir das necessidades detectadas pela empresa para o seu crescimento e das expectativas do colaborador. Para Chiavenato (2004, p. 339): “Modernamente o treinamento é considerado um meio de desenvolver competências nas pessoas para que se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras, a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais”.

O **Processo de seleção** também deve fazer parte do programa. Segundo o autor, antes de selecionar, a empresa deve estar preparada para recrutar os candidatos, elaborando o perfil para cada posição a ser ocupada de acordo com a filosofia da empresa, a regra deve ser a persistência na busca de talentos e jamais baixar o padrão das expectativas empresariais. De acordo com Chiavenato (2004), a seleção busca, dentre os vários candidatos recrutados, aqueles que são mais adequados aos cargos existentes na organização, visando manter ou aumentar a eficiência do pessoal, bem como a eficácia da organização.

Os **Planos de carreira** constituem de forma objetiva a perspectiva de crescimento profissional, promoções e a possibilidade de se chegar ao topo. A sua primeira regra é a divulgação do mesmo, tornando-se um estímulo sempre presente para os colaboradores. Um plano de carreira pode ser um instrumento eficaz para motivar os colaboradores e evitar a rotatividade, e deve sempre estar em sintonia com cultura organizacional da empresa.

O quarteto **motivação, valorização, comprometimento e recompensa** constituem outro ponto essencial do Endomarketing. De acordo com Bekin (1995, p. 68): “A motivação é um processo global que tem como objetivo final comprometer o funcionário com as causas e objetivos da empresa para integrá-lo a cultura organizacional”. Vale ressaltar que esse comprometimento implica no aprimoramento do desempenho do colaborador por meio de sua

valorização e da sua satisfação como indivíduo que pertence a uma organização. Ainda se pensam que processos de motivação são secundários, pois o fator decisivo nessa área é o salário, a remuneração; entretanto, segundo o autor, as expectativas dos funcionários compreendem três pontos essenciais: reconhecimento pelo trabalho que fazem; ter sua importância como indivíduo reconhecida dentro da empresa e uma remuneração adequada. Segundo Chiavenato (2004, p. 62): “A remuneração total de um funcionário é constituída de três componentes principais: remuneração básica; incentivos salariais (bônus, participação nos resultados etc) e benefícios”. Quando a motivação alcança um nível de excelência, obtém-se harmonia e eficiência, pois a eficiência está acima do esforço, está ligada a uma cultura organizacional totalmente motivada e coesa, ela por si só, a motivação, valoriza e compromete o colaborador.

Dentro dessa perspectiva, a comunicação interna ou **Sistema de Informações e rede de comunicação interna** se mostra como o principal meio para fortalecer o relacionamento entre a empresa e os colaboradores. Pois, é através dessa ferramenta que os colaboradores obtêm informações sobre objetivos, estratégias, entre outros e o feedback sobre o seu desempenho. A comunicação requer que, quando alguém esteja falando, o outro seja capaz de ouvi-lo, e identificar o ponto de vista que está sendo expresso. A disposição de ouvir com atenção é o maior sinal de valorização do indivíduo. É importante que o sistema de comunicação interna seja eficiente para evitar rumores, onde não há comunicação funcionando predomina o boato e conseqüentemente a insatisfação.

A **Segmentação do mercado de clientes internos** consiste na divisão do mesmo em grupos homogêneos de acordo com suas expectativas, necessidades, atitudes e comportamentos, tornando possível uma melhoria nos relacionamentos, através de um sistema de comunicação direcionado a cada grupo especificamente, facilitando também a identificação de necessidades e desejos de colaboradores.

Por último, Bekin fala sobre os **Cenários para novos produtos, serviços e campanhas publicitárias**, ocasião onde o colaborador se envolve através de opiniões acerca da qualidade do produto novo, sugerindo também inovações e melhorias.

Um programa de endomarketing bem planejado tende a tornar mais harmônico o ambiente organizacional, possibilitando o maior envolvimento dos colaboradores e, conseqüentemente, a melhoria da produtividade. No item que se segue, encontra-se a metodologia adotada para a realização do presente estudo.

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

Esta pesquisa caracteriza-se por ser exploratória e descritiva, que de acordo com Severino (2004) busca familiarizar-se com um assunto ainda pouco conhecido, descrever situações e descobrir as relações existentes entre elementos. Sendo conduzida sob a forma de estudo de caso.

Foram adotadas como técnicas a pesquisa bibliográfica e de campo. O universo da pesquisa é composto por 287 (duzentos e oitenta e sete) colaboradores da empresa em questão. Para efeito deste estudo, foi estabelecida uma amostra aleatória do tipo estratificada, composta por 72 colaboradores

Para a coleta de dados, foi utilizado o questionário proposto por Bekin (1995). O referido instrumento de pesquisa é composto por duas partes. A primeira se propõe a traçar o perfil do respondente e é composta por 7 (sete) questões de múltipla escolha; a segunda se propõe a avaliar o nível de satisfação interna, composta por 19 (dezenove) questões, onde foi utilizada a escala de Likert 01 (uma) aberta, que abordaram as seguintes variáveis: Avaliação do Setores; Nível de Integração dos Setores; Relação com o Cliente Externo; Imagem da Empresa; Nível de Motivação; Expectativas e Aspirações; Necessidade de Treinamento e Espírito de Equipe.

Os dados coletados foram categorizados, quantificados e tabulados para serem apresentados através de gráficos. BARIANI (2009).

4. CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO

A empresa foco deste estudo é uma das unidades da ASA Indústria e Comércio LTDA, localizada em Recife – PE, que atua no mercado há mais de 82 anos. A ASA conta com quatro unidades fabris, localizadas em Pernambuco e na Paraíba: ASA Recife; ASA Belo Jardim; ASA Petrolina e ASA Campina Grande. Juntas, as unidades são responsáveis pela produção de cerca de 250 itens nos segmentos de alimento, bebida, higiene e limpeza.

A ASA Campina Grande está há mais de 50 anos no mercado e é responsável pela fabricação de produtos derivados do milho, das marcas Vitamilho e Bomilho. Produtos esses que são comercializados em todas as regiões do Brasil e exportados para alguns países da América do Sul e África. Esta unidade fabril, também conhecida por Vitamilho, já pertenceu a três grupos empresariais: São Braz, Refinações de Milho Brasil e Unilever Brasil. E desde 2002 foi adquirida pela ASA Indústria.

A unidade em questão é de médio porte e conta com 287 colaboradores, onde o operacional corresponde a 73% do quadro funcional e 27% a área administrativa, que se resume a 1 (um) Gerente Industrial, 1 (um) Gerente de Produção, 1 (um) Gerente Comercial do Farelo (subproduto do processo), 1 (um) Coordenador de Logística e 1 (um) Coordenador de Manutenção, dentre outros cargos administrativos, que se reportam aos seus respectivos gestores, em Recife. No item subsequente encontram-se a apresentação e análise dos resultados do estudo.

5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

5.1 PERFIL DO RESPONDENTE

5.1.1 Gênero

Quanto ao perfil dos respondentes, verificou-se que a maioria 83% é do sexo masculino e 17% pertencem ao sexo feminino. Este resultado demonstra uma realidade de uma unidade fabril, onde a maior parte das atividades exercidas necessita da utilização da força física. Conforme Gráfico 1, a seguir.

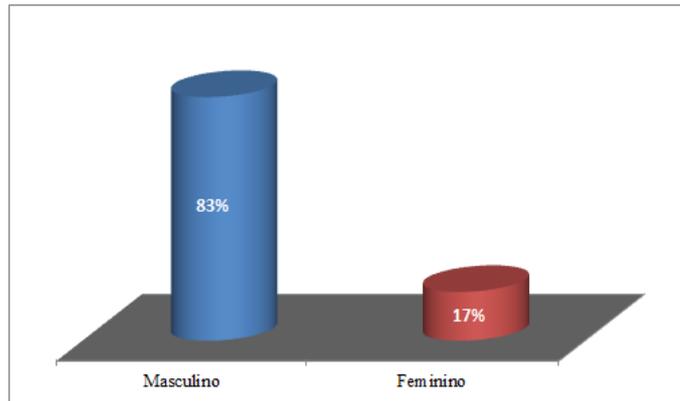


GRÁFICO 1 - Colaboradores pesquisados quanto ao gênero

FONTE: Pesquisa direta, maio/2012

5.1.2 Faixa etária

A análise dos dados demonstra que a maioria dos respondentes encontra-se na faixa etária de 41 e 50 anos, o que corresponde a 31%, seguido dos que tem entre 31 e 40 anos, 25%. Neste item, pode-se perceber que o quadro de colaboradores da Unidade é composto por pessoas mais maduras, pois, muitos estão na Empresa há um bom tempo. Conforme Gráfico 2, a seguir.

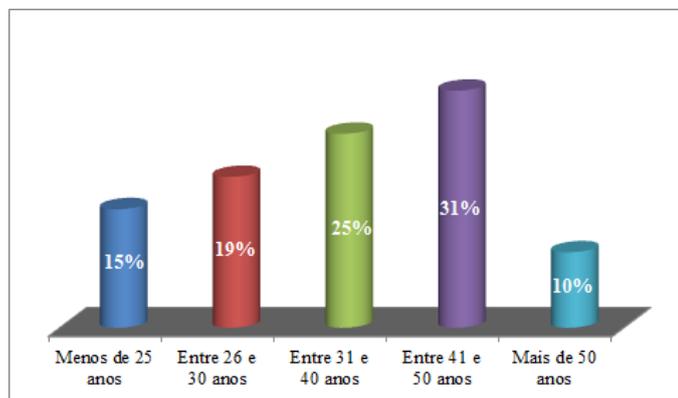


GRÁFICO 2 - Colaboradores pesquisados quanto à faixa etária

FONTE: Pesquisa direta, maio/2012

5.1.3 Estado Civil

No que diz respeito ao indicador Estado Civil, tem-se que a maioria dos participantes da pesquisa é casado, o que corresponde a 64%, seguido de solteiros, 33%. Conforme Gráfico 3, a seguir.

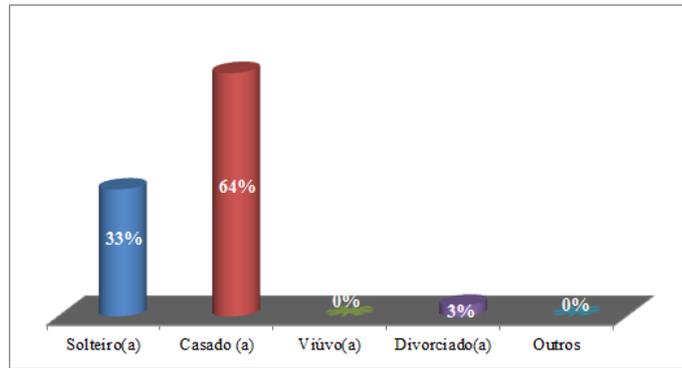


GRÁFICO 3 - Colaboradores pesquisados quanto ao estado civil

FONTE: Pesquisa direta, maio/2012

5.1.4 Grau de escolaridade

A maioria dos respondentes possui o ensino fundamental, 38%. Indicaram que possuem o ensino médio 21% dos participantes da pesquisa. O fato do grau de escolaridade ser baixo se justifica, principalmente, por dois fatores: a parte operacional representa cerca de 73% do total do quadro de colaboradores da Empresa e mais da metade dos colaboradores que fazem parte desse quadro operacional, iniciou suas atividades na Empresa, em uma época em que o nível escolar não era pré-requisito para exercer a função. Vale salientar que muitos dos colaboradores antigos acabaram não completando o ensino básico por questões pessoais. Ver Gráfico 4, a seguir.

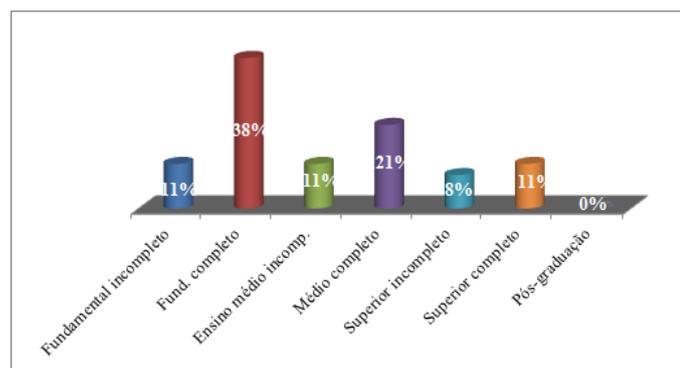


GRÁFICO 4 - Colaboradores pesquisados quanto ao grau de escolaridade

FONTE: Pesquisa direta, maio/2012

5.1.5 Renda familiar mensal

No que diz respeito ao indicador Renda Familiar Mensal, tem-se que a maioria dos respondentes, 69%, vive com menos de dois salários mínimos por mês. Mais uma vez, o fato de a Empresa ter, em sua maioria, colaboradores que trabalham na parte operacional, a renda

familiar se justifica e vale a pena frisar que muitos deles são arrimos de suas famílias. É importante destacar que as chefias da Unidade optaram por não responder o questionário, o que fez com que as outras opções não fossem assinaladas. O que está ilustrado no Gráfico 5, a seguir.

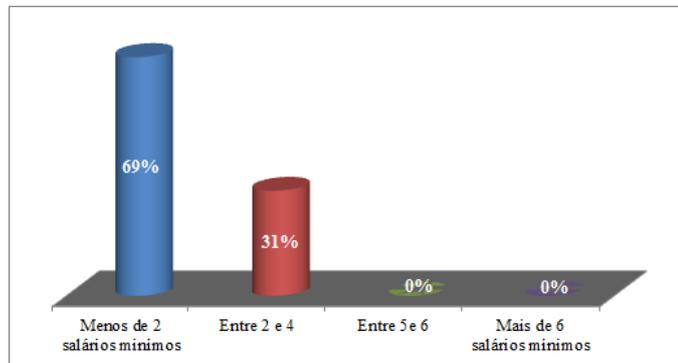


GRÁFICO 5 - Colaboradores pesquisados quanto à renda familiar

FONTE: Pesquisa direta, maio/2012

5.1.6 Tempo de serviço na Empresa

A maioria dos participantes da pesquisa, 33%, tem mais de 10 anos de empresa, enquanto, 32% afirma ter de 1 a 3 anos de empresa. Aqui, tem-se a comprovação de que o quadro de colaboradores da Empresa é constituído, em sua maioria, por pessoas que possuem um tempo considerável de tempo de serviço na empresa. Conforme Gráfico 6.

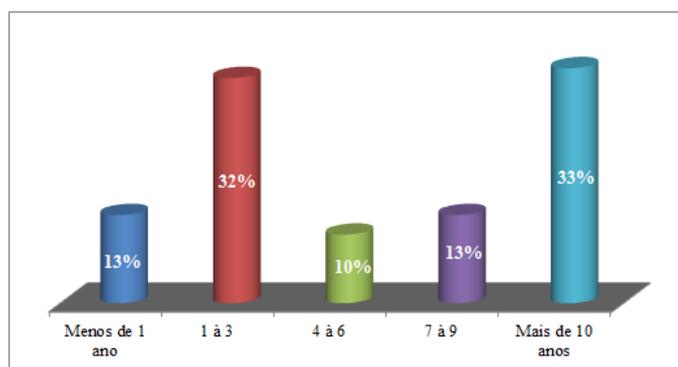


GRÁFICO 6 - Colaboradores pesquisados quanto ao tempo de serviço

FONTE: Pesquisa direta, maio/2012

5.1.7 Área de atuação

A análise dos dados demonstra que 56% dos pesquisados desenvolvem suas atividades na área de produção. Enquanto 21% atuam na parte administrativa da empresa. A diferença do

número de colaboradores da produção em relação aos demais setores se justifica pela atividade exercida, que necessita de uma quantidade relevante de pessoas na parte operacional e pelo fato das decisões estratégicas serem concentradas na Matriz, assim, o quadro administrativo é reduzido na Unidade. Ver Gráfico 7, a seguir.

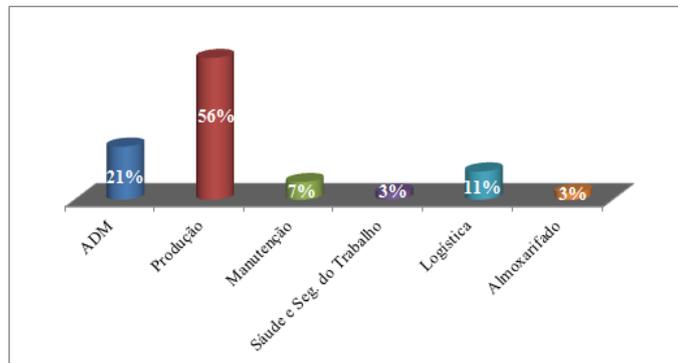


GRÁFICO 7 - Colaboradores pesquisados quanto ao tempo de serviço

FONTE: Pesquisa direta, maio/2012

5.2 AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE SATISFAÇÃO INTERNA

5.2.1 Avaliação dos setores (V1)

A variável 1 é composta pela seguinte afirmação:

- **Q.6** – O relacionamento entre superiores e subordinados é satisfatório.

A análise da referida questão indica que 49% dos respondentes optaram pela alternativa "nem concordo e nem discordo". Enquanto, 35% assinalou a alternativa 'concordo' e 11%, a opção 'discordo'. Os resultados demonstram que o relacionamento entre superiores e subordinados não está sendo visto como satisfatório, uma vez que a maioria se mostrou 'apática' diante da afirmação. Na parte operacional, tal fato pode se justificar pelo fato de mudanças recentes nas lideranças; no setor administrativo, a maioria dos gestores se concentra em Recife, o que faz com que o relacionamento não seja frequente. Conforme Gráfico 8, a seguir.

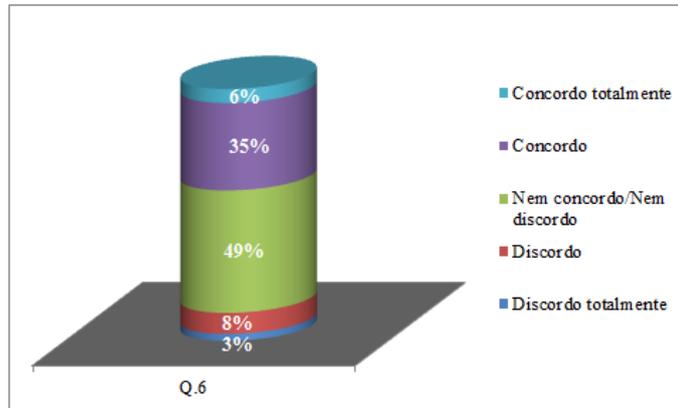


GRÁFICO 8 – Colaboradores pesquisados quanto à variável 1

FONTE: Pesquisa direta, maio/2012

5.2.2 Nível de integração dos setores (V2)

A variável 2 é composta pelas seguintes afirmações:

- **Q.5** – Todos os setores e colaboradores contribuem para o bom desempenho das atividades desta empresa.
- **Q.9** – Os colaboradores sabem quais são os objetivos, metas e os planos desta empresa.

A análise da variável 2 indica que a maioria dos respondentes mostra indiferença com relação ao nível de integração dos setores. Conforme os dados analisados, observa-se que, com relação à questão 5, os respondentes não concordam com a contribuição de todos os setores para o bom desempenho das atividades, pois 43% assinalaram que “nem concordam/nem discordam” e 31% disseram discordar da afirmação. Tal resultado pode ser fruto, principalmente, de atrasos nos serviços da manutenção em máquinas da produção, gerando a impressão de que não há contribuição deste setor para o bom andamento das atividades da produção, desencadeando conflitos constantes.

Com relação à afirmação 9, a opção “nem concordo/nem discordo”, mais uma vez ganhou destaque, correspondendo a 58%. Enquanto os índices de discordância e concordância obtiveram 21% das respostas, igualmente. Diante do exposto, um fato vem à tona, o de que todas as decisões estratégicas se concentram na Matriz, chegando aos colaboradores da base, apenas as informações referentes às metas e objetivos pertinentes às suas funções. Ver Gráfico9, a seguir.

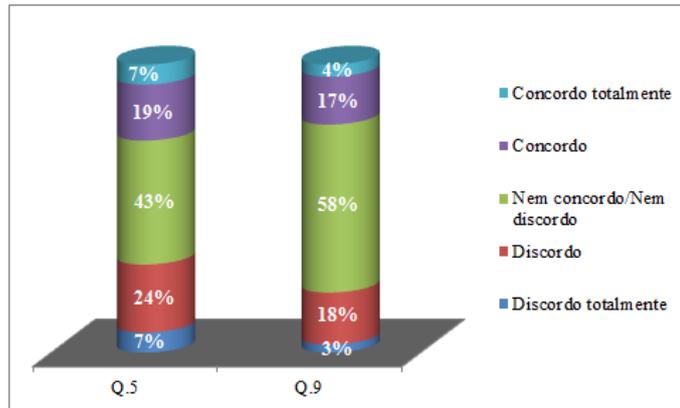


GRÁFICO 9 – Colaboradores pesquisados quanto à variável 2

FONTE: Pesquisa direta, maio/2012

5.2.3 Relação com o cliente externo (V3)

A variável 3 é composta pela seguinte afirmação:

- **Q.19**—Esta é uma empresa que transmite uma imagem positiva para os seus clientes.

A análise dos resultados demonstra que a maioria dos respondentes, 39%, concorda que a empresa transmite uma imagem positiva à sua clientela. Enquanto 36% não esboçaram uma opinião clara sobre o que acham da imagem que a empresa transmite aos seus clientes externos. O bom índice de concordância desta afirmação pode estar atrelado ao sentimento dos colaboradores em relação à qualidade, a marca forte e tradição do produto vitamilho. O que está ilustrado no Gráfico 10, a seguir.

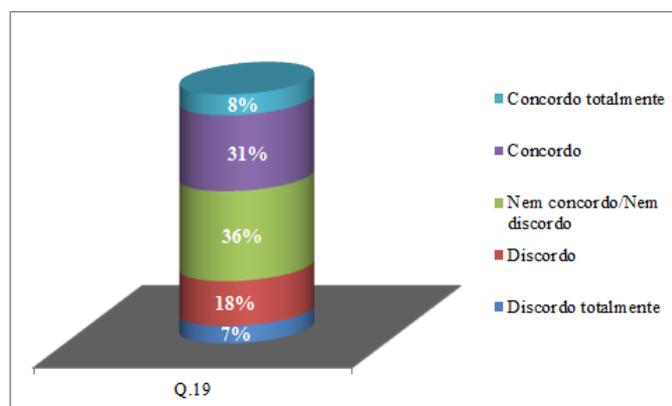


GRÁFICO 10 – Colaboradores pesquisados quanto à variável 3

FONTE: Pesquisa direta, maio/2012

5.2.4 Imagem da empresa (V4)

A variável 4 é composta pelas seguintes afirmações:

- **Q.15** – Esta é uma empresa que tem como regra a pontualidade no pagamento dos seus colaboradores.
- **Q.16** – Esta é uma empresa que valoriza os seus colaboradores.
- **Q.17** – Eu incentivaria meus amigos a trabalharem nesta empresa.
- **Q.18** – Esta é uma empresa que se preocupa com a família dos seus colaboradores.

De acordo com os dados analisados, verifica-se que 90% dos respondentes concordaram com a afirmação sobre a pontualidade no pagamento aos colaboradores. Já a questão 16, apresentou índice de discordância elevado, o que corresponde a 53%. Tal fato pode ser decorrente dos baixos salários, pois, devido ao baixo nível de esclarecimento, muitos dos colaboradores vinculam reconhecimento, apenas, à remuneração. Com relação à questão 17, a maioria dos pesquisados, 38%, assinalou a opção “nem concordo/nem discordo”, enquanto 37% disseram discordar da afirmação. Este resultado pode ser reflexo do atual momento que a fábrica vem passando, com queda nas vendas e redução de benefícios. Na questão 18, que aborda a preocupação da empresa com a família dos colaboradores, 49% dos respondentes assinalaram que “nem concordam/nem discordam” com a afirmação. Com relação a este fator, pode-se perceber que há uma falta de percepção, por parte dos colaboradores, sobre o pacote de benefícios oferecidos aos mesmos e estendidos aos seus familiares. Ver Gráfico 11, a seguir.

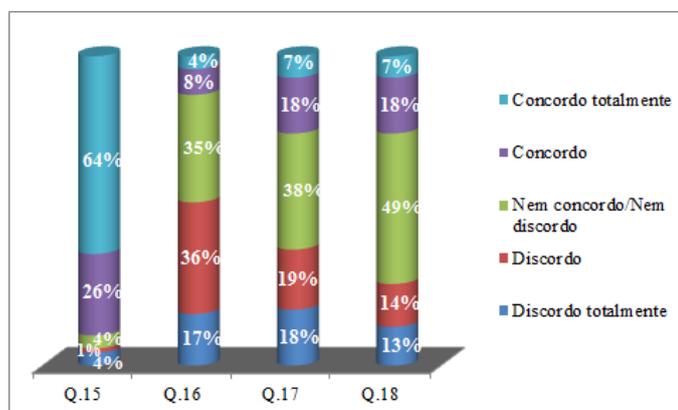


GRÁFICO 11 – Colaboradores pesquisados quanto à variável 4

FONTE: Pesquisa direta, maio/2012

5.2.5 Nível de motivação (V5)

A variável 5 é composta pelas seguintes afirmações:

- **Q.8** – Sou bem remunerado pela função que exerço.
- **Q.12** – Me sinto realizado por trabalhar nesta empresa.
- **Q.14** – Os meus colegas de trabalho estão motivados com a empresa.

Quanto a variável 5 - Nível de motivação dos colaboradores –observa-se que a primeira questão que compõe a mesma, obteve um alto nível de discordância, 77%. A insatisfação com relação à remuneração se deve, principalmente, ao fato da Unidade Vitamilho ter pertencido a outros grupos empresariais e os colaboradores operacionais mais antigos, que são a maioria, terem a lembrança de uma época, onde recebiam o equivalente a dois salários mínimos; realidade essa que não é oferecida pela ASA. Com relação à questão 12, as opções de discordância e concordância obtiveram percentuais quase iguais, 37% e 35% respectivamente. Neste item, pode-se entender que o grau de discordância é desencadeado pela insatisfação com a remuneração, já o bom índice de concordância pode estar relacionado com o fato de muitos colaboradores terem iniciado sua vida profissional na empresa e continuarem por lá, até hoje. Na afirmação 14, percebe-se que a opção “discordo” foi assinalada por 49% dos respondentes. Mais uma vez, nota-se que a questão remuneração pode estar atingindo a percepção dos colaboradores com relação à motivação e satisfação. Conforme Gráfico 12, a seguir.

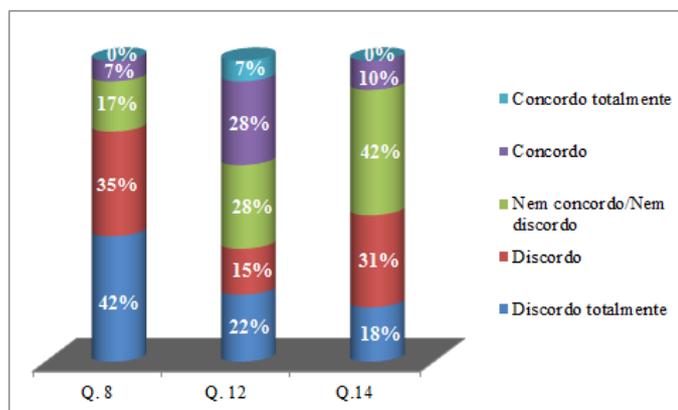


GRÁFICO 12 – Colaboradores pesquisados quanto à variável 5

FONTE: Pesquisa direta, maio/2012

5.2.6 Expectativas e aspirações (V6)

A variável 6 é composta pelas seguintes afirmações:

- **Q.2** – Acredito que tenho possibilidades de crescimento nesta empresa.
- **Q.3** – Esta é uma empresa que sempre procura ouvir as ideias, sugestões e críticas dos seus colaboradores.
- **Q.4** – Me sinto reconhecido pelo trabalho que executo.
- **Q.7** – Me sinto seguro em trabalhar nesta empresa.
- **Q.10** – Esta é uma empresa que estimula a criatividade dos seus colaboradores.
- **Q.11** – Esta é uma empresa que estimula o desenvolvimento e crescimento dos seus colaboradores.

Conforme análise dos dados, percebe-se que na questão 2, a maioria dos respondentes, 42%, assinalou a opção “nem concordo/nem discordo”, enquanto 33% disseram discordar do fato de acreditarem ter possibilidades de crescimento na empresa. Essa descrença com relação à ascensão profissional pode se dever, especialmente, ao organograma adotado na unidade, pois o mesmo é reduzido e não oferece tantas possibilidades. A questão 3, obteve um percentual de 40% na opção “nem concordo/nem discordo”, enquanto o item de discordância recebeu 31%. Esses percentuais podem ser reflexo da falta de um feedback por parte das lideranças com relação a ideias e/ou sugestões dadas pelos colaboradores, dessa forma, os mesmos não se sentem ouvidos. Com relação à questão 4, a maioria dos pesquisados, 53%, disse discordar do fato de se sentirem reconhecidos pelo trabalho que executam. Mais uma vez, constata-se que o item remuneração se torna fator preponderante, na questão de reconhecimento. No que diz respeito à questão 7, nota-se que mais uma vez, o grau de discordância predominou, o que equivale a 55% do total. Esse resultado pode ser proveniente do atual momento de baixas vendas e do histórico da unidade, pois por motivos parecidos, a empresa já foi vendida 3 vezes. A questão 10 trata do estímulo à criatividade por parte da empresa, aos seus colaboradores; neste item 54% dos pesquisados disseram discordar da afirmação, o que leva a crer que, hoje, a empresa não dispõe de programas que incentivem a criatividade dos mesmos. Por último, tem-se a questão 11, que trata do estímulo dado ao crescimento e desenvolvimento dos seus colaboradores. Na análise da mesma, percebe-se que 46% disseram “nem concordar/nem discordar” sobre tal afirmação, enquanto 39% dos respondentes discordaram da mesma. Este resultado pode ser reflexo da atual política de treinamento e desenvolvimento do Grupo ASA, que tem como objetivo atender as demandas da organização. Ver Gráfico 13, a seguir.

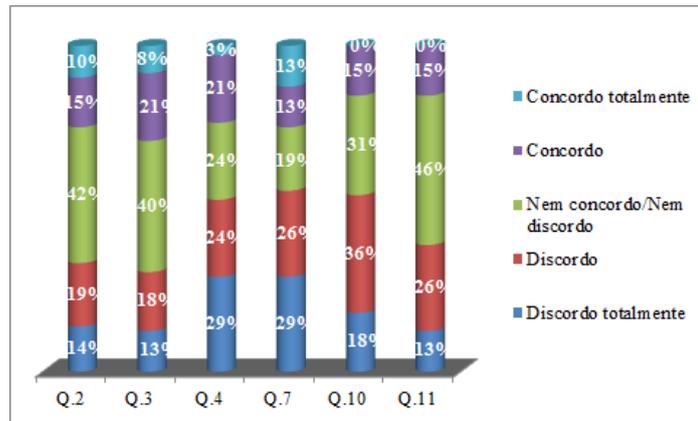


GRÁFICO 13 – Colaboradores pesquisados quanto à variável 6

FONTE: Pesquisa direta, maio/2012

5.2.7 Necessidade de treinamento (V7)

A variável 7 é composta pela seguinte afirmação:

- **Q.1** – Sinto necessidade de treinamento na função que exerço

Nesta variável, observa-se que a maioria, 41%, dos respondentes disseram concordar com o fato de sentirem necessidade de treinamento e 40% “nem concordam/nem discordam” de tal afirmação. Na análise dos resultados, percebe-se que há um sentimento de insatisfação e desmotivação por parte dos colaboradores, o que pode ser justificado pelo fato de as necessidades de treinamentos da empresa divergir com as necessidades percebidas pelos colaboradores. Ver Gráfico 14, a seguir.

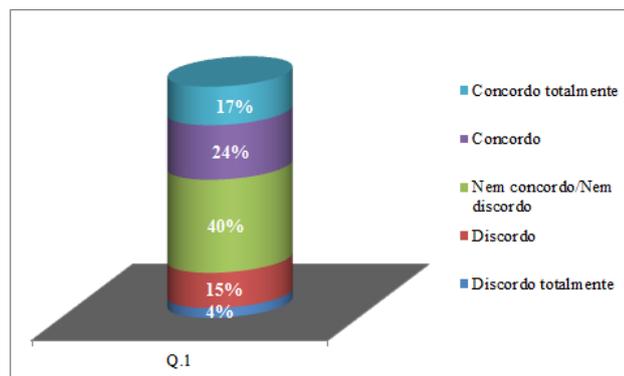


GRÁFICO 14 – Colaboradores pesquisados quanto à variável 7

FONTE: Pesquisa direta, maio/2012

5.2.8 Espírito de equipe (V8)

A variável 8 é composta pela seguinte afirmação.

- **Q. 13** - O relacionamento entre as pessoas da minha equipe é satisfatório.

De acordo com a análise dos dados, verifica-se que, apesar do número de respondentes que optou pela alternativa "nem concordo/nem discordo" ter sido elevado, 44%. As opções de concordância obtiveram índices satisfatórios, pois as duas juntas, totalizaram 51%. Tal fato pode ser reflexo de uma empresa que possui, no seu quadro de colaboradores, pessoas com bastante tempo de serviço na mesma. Conforme Gráfico 15, a seguir.

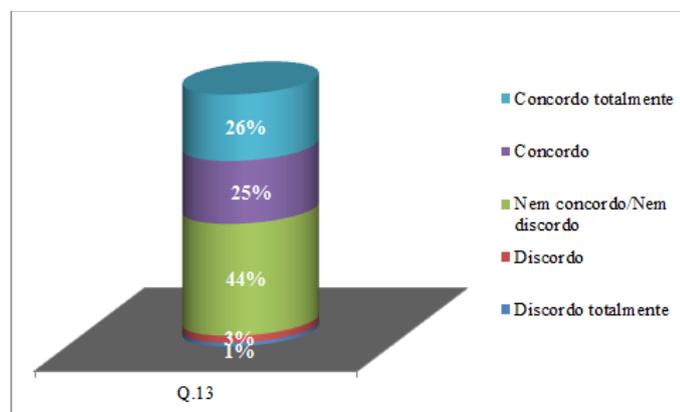


GRÁFICO 15 – Colaboradores pesquisados quanto à variável 8

FONTE: Pesquisa direta/maio/2012

5.2.9 Questão aberta

Apenas uma questão aberta compôs o questionário utilizado na presente pesquisa, a mesma teve como objetivo possibilitar que os colaboradores opinassem sobre formas de melhorar sua satisfação em trabalhar na empresa.

Das respostas obtidas, a grande maioria comentou que o salário pago aos colaboradores, o que inclui todas as áreas citadas acima, precisa ser revisto e melhorado. “É preciso melhorar a questão salarial dos profissionais em geral, não havendo essa melhoria, não tem como dizer que somos valorizados”.

A valorização, reconhecimento profissional e a integração entre setores foram temas de destaque na questão aberta. Os respondentes mencionaram tais fatores como fonte de insatisfação. Muitos dizem que a empresa precisa “Investir mais em treinamentos, ouvir mais os seus colaboradores e fazer, principalmente, reuniões com suas respectivas equipes, fazendo com que haja mais união entre

as áreas envolvidas”. Por fim, alguns entrevistados dizem que “o plano de benefícios e incentivos precisa ser melhorado, pois seria uma forma de amenizar o baixo salário”. Outros ainda fazem menção a questões como segurança no trabalho e criação de uma área de lazer, com melhores condições para os colaboradores.

No item que se segue, encontram-se as considerações finais do presente estudo.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Segundo o limiar dos fundamentos que compôs este trabalho pode se inferir que o Endomarketing é sim um dos meios mais eficientes para que as empresas consigam se sobressair quando o assunto é produtividade. Pois, o Marketing Interno nada mais é do que o ponto de partida para o alinhamento entre objetivos profissionais e organizacionais.

Partindo-se da premissa de que o que ocorre no interior da empresa é percebido pelos clientes externos, através do comportamento dos colaboradores, pode-se afirmar que a prática do Endomarketing se torna essencial para o encantamento e fidelização do consumidor final.

De acordo com o que foi abordado ao longo do estudo, fica evidente que é necessário que se tenha uma visão sistêmica do Endomarketing, ou seja, saber que ele é composto pelos múltiplos aspectos envolvidos nas respostas às necessidades e expectativas dos clientes internos. Afinal, o endomarketing representa ações simples, mas que dão respostas ao o que o público interno procura: a informação, o reconhecimento e o estímulo necessário para um bom trabalho.

A ASA Indústria – Campina Grande, foco da presente pesquisa, possui uma peculiaridade importante nos dias de hoje, pois tem em seu quadro de colaboradores, um número considerável de pessoas que está há muito tempo na empresa, então, de certa forma, percebe-se que a relação empresa-colaborador tem consistência, fato esse que pode justificar o espírito de equipe que existe entre os colaboradores, principalmente os mais antigos. Contudo, como se pode perceber na análise dos resultados, há entre os colaboradores, um sentimento de insatisfação, principalmente por fatores como: remuneração, benefícios e oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional interno. Assim, tais fatores acabam por desencadear a desmotivação em trabalhar na empresa.

Assim sendo, a partir destas considerações destaca-se a importância e necessidade de mudanças no que diz respeito às ações voltadas para os clientes internos da Asa – Campina

Grande - PB. Mudanças essas que devem se basear na constante busca pela motivação dos colaboradores em trabalhar na empresa, pois esse deve ser o objetivo final, conforme a proposta do endomarketing: comprometê-los com as causas e objetivos da empresa. No entanto, para que isso seja possível, segundo BEKIN (2004), a motivação deve ser compreendida em um sentido globalizante. De acordo com essa perspectiva, todo processo de motivação forma uma sequência constituída pelas seguintes etapas: estímulo, esforço, desempenho, valorização, recompensa e satisfação.

Em síntese, pode-se perceber que a prática do endomarketing vem sendo aplicada na empresa, mas de uma forma muito tímida. Sendo assim, é necessário um maior comprometimento dos dirigentes com a satisfação e valorização dos seus clientes internos, dando mais ênfase ao Marketing Interno, pois o mesmo é o ponto de partida rumo à lealdade entre funcionário e o objetivo da organização, sempre buscando a harmonia com os objetivos individuais das pessoas. E o resultado do fortalecimento deste vínculo entre empresa - colaborador é, portanto, a valorização da empresa no mercado.

REFERÊNCIAS

BARIANI, Isabel Cristina Dib. **Tratamento das informações e análise de dados**. Disponível em: <<http://pt.shvoong.com/social-sciences/1904967-tratamento-das-informa%C3%A7%C3%B5es-an%C3%A1lise-dos/>> Acesso em 29 de abril de 2012.

BEKIN, Saul Faingaus. **Conversando sobre Endomarketing**. São Paulo: Makron Books, 1995.

_____. **Endomarketing: Como praticá-lo com sucesso**. São Paulo: Pearson, 2004.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing como estratégia de gestão: encante seu cliente interno**. Porto Alegre: L&PM, 1998.

_____. **Um olhar sobre o marketing interno**. Porto Alegre: L&PM, 2000.

_____. **Face a face com o Endomarketing: o papel estratégico das lideranças no processo da informação**. Porto Alegre: L&PM, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 12ª edição. São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2006.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LEVITT, Theodore. **A imaginação de marketing**. 2ed. São Paulo: Atlas, 1990.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Cortez, 2004.