



ENDOMARKETING COMO FERRAMENTA GERENCIAL NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS: UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DE INFORMÁTICA

Autor: Poliana Pereira Costa Coelho

Orientador: Reginaldo Adriano de Souza

Curso: Marketing Período: 4º Área de Pesquisa: Endomarketing

Resumo: O segmento dos serviços está em alta e apresenta algumas características peculiares. A competitividade também se faz presente nas empresas prestadoras de serviço e trabalhar a padronização no atendimento tem sido um diferencial frente os concorrentes. O desenvolvimento de um processo de comunicação interna pode gerar conhecimento sobre os processos, objetivos e metas, o que pode e o que não pode ser feito internamente, refletindo diretamente no público externo. Desta forma pretende-se verificar se a empresa trabalha com *endomarketing* e analisar as técnicas utilizadas em seu processo de comunicação interna e como reflexo a melhoria na prestação de serviço. Como objetivo do trabalho realizado espera-se apontar as limitações e benefícios obtidos no processo de comunicação interna e apresentar uma proposta de padronização de processo para empresa em estudo. A coleta de dados se deu por meio de entrevista realizada com 07 colaboradores, gerentes de seus setores. Foi uma indagação direta entre entrevistador e entrevistados, com roteiro semi-estruturado e com abordagem qualitativa. Percebeu-se uma falha no processo de comunicação interna, tanto horizontal quanto vertical na estrutura da empresa. Considera-se ainda que este possa ser um fator que tem contribuído para uma não motivação dos colaboradores. Conclui-se que, o padrão de atendimento, o *endomarketing* e o *feedback* do supervisor precisam ser melhorados, propondo um alinhamento dos setores que terá um melhor fluxo de atendimento, ágil e eficiente para melhor satisfação dos clientes.

Palavras-chave: Marketing. Endomarketing. Processos. Serviços e Atendimento.

1. INTRODUÇÃO

Buscar um diferencial competitivo como forma de sobrevivência no mercado tem sido uma constante nas organizações. Muitas delas apostam na prestação de serviço como fator de diferencial e, para tanto, necessitam verificar as especificidades do setor.

Neste sentido, a os colaboradores da empresa desempenham papel fundamento no atingimento dos objetivos, podendo contribuir para uma melhoria no atendimento ao cliente. O bom desenvolvimento requer conhecimento sobre os processos, objetivos e metas, o que pode e o que não pode ser feito internamente, isso reflete diretamente fora da empresa, pois irá influenciar no atendimento prestado aos clientes.

Uma informação passada de forma incorreta pode acarretar em uma desconfiança entre a empresa e o colaborador e até mesmo entre os colaboradores. Neste prisma surge o *endomarketing* como ferramenta a ser trabalhada nas organizações como forma de marketing interno. O colaborador precisa ter confiança para passar a informação correta entre os diversos setores até chegar ao cliente final levando uma maior confiabilidade ao consumidor.

A empresa de Informática está há 15 anos no mercado de Manhuaçu(MG) e região, conceituada no ramo de informática, com assistência técnica, vendas e credenciada a diversas marcas do mercado de informática. Visando facilitar o dia a dia dos clientes com soluções inovadores e viáveis com tecnologia, trabalhando com respeito e confiança para oferecer bom atendimento e credibilidade.

A empresa é referencial em assistência técnica em equipamentos de informática em Manhuaçu, considerada cidade polo da região. A maioria dos clientes são empresas que procuram qualidade, confiança e eficiência da manutenção de seus equipamentos eletrônicos.

Desta forma pretende-se verificar se a empresa trabalha com *endomarketing* e analisar as técnicas utilizadas em seu processo de comunicação interna e como reflexo a melhoria na prestação de serviços.

A pesquisa contribuirá para empresa foco de estudo, pois apresentará a mesma os benefícios do *endomarketing* e apontar alguma possível falha em seu processo de comunicação.

Contribuirá ainda para os consumidores que terão um atendimento padronizado e possivelmente uma melhoria no serviço recebido. Para o meio acadêmico será uma forma de verificar os assuntos tratados nos serviços de forma prática no dia a dia das organizações, debatendo mais o assunto e abrindo novas oportunidades de estudo.

Como objetivo do trabalho realizado espera-se apontar as limitações e benefícios obtidos no processo de comunicação interna e apresentar os resultados sobre a satisfação dos colaboradores no que tange o relacionamento interno.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1. Referencial Teórico

Serviços constituem uma transação realizada por uma empresa ou por um indivíduo, cujo objetivo não está associado à transferência de um bem, portanto não resulta em nenhuma propriedade (LOVELOCK e WRIGHT, 2001). Entre as várias definições e colocações, destaca-se a de Hoffman e Batenson (2003), numa distinção implícita que faz entre bens e serviços, eles consideram bem como alguma

coisa – um objeto, dispositivos ou coisas – e serviço como ações, esforços ou desempenho.

Os serviços necessitam receber um novo tratamento na atualidade, pois muitos os definem de forma ultrapassada. Hoje o serviço está ligado a praticamente todas vendas de produto, sendo eles que “compõem a área central de empresas como bancos, companhias de seguro, empresas de transporte, serviços de saúde, hotéis e restaurantes” ainda que envolvidos com bens reais (GRÖNROOS, 2003, p. 13). Muitos serviços estão associados à transferência de um bem. Ao comprar um carro, por exemplo, uma indústria automobilística entrega, além de um bem físico (carro), serviços de financiamento, *leasing* e garantias entendidas segundo Hoffman e Batenson (2003).

Portanto, considerando essas situações, definem-se serviços como atos ou ações características de algo intangível presente a qualquer das situações mencionadas (KOTLER, 2000). Serviços são a parte que deve ser vivenciada, é uma experiência vivida, é o desempenho.

Entretanto, percebe-se que o nível destas experiências varia de acordo com a situação. Um passageiro de uma companhia aérea recebe uma prestação de serviços enquanto durar sua viagem, ou seja, alguns minutos ou algumas horas. Um proprietário, ao contratar uma construtora para construir uma casa, pode receber a prestação de serviço durante alguns anos, enquanto durar a construção. Nesses casos, o consumidor compra serviços com diferentes durabilidades, podendo também ser consumidos em diferentes graus de tangibilidade. Um aluno na sala de aula recebe um produto altamente intangível, o conhecimento do professor, que profere uma aula expositiva, quanto os clientes de um restaurante recebem serviços de atendimento, além do tangível representado pela refeição que consomem.

Nota-se, portanto, que existem vários tipos, várias categorias de serviços, sendo alguns mais intangíveis que outros. São cinco categorias, a saber: (1) Bem tangível: sem associação de serviço; (2) Bem tangível associado a serviço; (3) Híbrida: oferta tanto de bens quanto de serviços; (4) Serviço principal associado a produto; (5) Serviço puro: oferta apenas de serviço (KOTLER, 2000).

Segundo Hoffman e Batenson (2003), é extremamente difícil definir um produto puro ou um serviço puro. Um produto implica que o consumidor obtém benefícios somente do produto, sem nenhum valor agregado pelo serviço; da mesma forma, um serviço puro assume que não há um elemento “produto” no serviço que o consumidor recebe.

Fato comum aos autores (KOTLER, 2000; HOFFMAN e BATESON, 2003, GRONROOS, 2003) é fortalecido por Cobra (2005), o qual assevera que a administração da prestação de serviços deve ser trabalhada para manter o padrão de qualidade nas organizações.

Diferenciar serviços de produtos pode ser uma tarefa complexa, no entanto os serviços apresentam características que lhes são particulares, fato este que auxilia na gestão de serviços (KOTLER, HAYES e BLOM, 2002). Essas características são:

1. Intangibilidade: considerado por Hoffman e Bateson (2003, p. 31) como a mãe de todas as diferenças. “É uma característica peculiar dos serviços que os torna incapazes de serem tocados ou sentidos da mesma maneira que os bens físicos. Com isso os clientes irão procurar por sinais ou evidências de qualidade e fará isso com base nas instalações, pessoas, equipamentos, material de comunicação entre outros (KOTLER, 2000).

2. Indivisibilidade: não podem ser separados do prestador do serviço e da maneira como este é percebido (KOTLER, HAYES e BLOM, 2002). Tratado por Hoffman e Bateson (2003, p. 35) como inseparabilidade, sendo a característica que “reflete as interconexões entre o provedor de serviço, o cliente envolvido no recebimento do serviço e outros clientes que compartilham a experiência”. O colaborador é parte do serviço e existe uma interação direta com o consumidor. Para tanto, é necessária uma atenção especial às pessoas que prestarão o serviço e neste prisma a organização deverá treinar um maior número de pessoas para adquirir a confiabilidade dos clientes (KOTLER, 2000).
3. Variabilidade: Os serviços terão alta variação, pois são inseparáveis do prestador de serviço (KOTLER, HAYES e BLOM, 2002). Kotler (2000) assevera que dependendo do local, momento e da pessoa o serviço se torna altamente variável. Hoffman e Bateson (2003, 43) classifica essa situação como heterogeneidade “característica peculiar dos serviços que reflete a variação de consistência de uma transação de serviço”. Para manter um bom controle de qualidade a empresa deverá investir em bons processos de contratação e, principalmente, de treinamento (KOTLER, 2000).
4. Perecibilidade: “Eles não podem ser armazenados para venda ou utilização posterior (KOTLER, HAYES e BLOM, 2002, p. 16), portanto o prestador de serviço vende basicamente o seu desempenho. Esse fato interfere na possibilidade de manutenção de estoque e dificulta a equiparação de demanda *versus* oferta, existe uma demanda imprevisível. Para isso a empresa poderá trabalhar com preços diferenciados em períodos de baixa demanda, trabalhar com serviços complementares enquanto os clientes esperam pelo serviço principal, contratar trabalhadores em meio período, entre outras (KOTLER, 2000).
5. Envolvimento do cliente no processo: os clientes participam de todo o processo e cada experiência leva a uma impressão a cerca do serviço (KOTLER, HAYES e BLOM, 2002). Outros autores como Hoffman e Bateson (2003) tratam desta questão dentro da inseparabilidade.

Dado a essas diferenças dos produtos, tem-se a necessidade de serem trabalhados novos 4 Ps, além dos quatro originários do bens (produto, preço, promoção e ponto), são eles: evidência física (*physical evidence*), processo, produtividade e pessoas (LOVELOCK e WRIGHT, 2001). Portanto, o marketing de serviços necessita de considerações especiais para sua comercialização.

Quadro 1: Os oito componentes dos serviços:

Componente	Descrição
Produto/Serviço	Os gerentes devem escolher os atributos do produto (bem ou serviço) que criam valor ao cliente. Lembrando o conceito de que serviço são atividades que criam valor e oferecem benefícios para os clientes. É satisfazer os desejos dos consumidores.
Ponto (Lugar e tempo)	São as decisões gerenciais sobre quando, onde e como entregar serviços aos clientes, podendo envolver canais de distribuição, físicas ou eletrônicas.
Promoção	Atividades e incentivos de comunicação com finalidade a aumentar a preferência do cliente pelo serviço ofertado.

	Objetiva informar, persuadir e incentivar no processo de compra e uso dos serviços.
Preço	Remetem às despesas em dinheiro, tempo e esforços que os clientes incorrem ao comprar e consumir serviços.
Evidência Física	A aparência física, tanto do ambiente físico quanto dos colaboradores, pode fornecer uma idéia de qualidade no serviço de uma organização. Essa aparência poderá exercer um forte impacto sobre as impressões dos clientes e na escolha do prestador de serviço. É, portanto, uma forma de simbolizar e tangibilizar o serviço em si.
Processo	Método particular de operações ou uma série de ações que normalmente envolvem os passos do que precisa ser realizado, seguindo uma sequência. Serve, portanto, como uma padronização de processos eficazes e deve descrever o método e a sequência. Processos mal concebidos podem irritar os clientes devido à uma burocracia, à uma entrega lenta gerando um serviço ineficaz. Um processo bem padronizado pode auxiliar no bom atendimento da linha de frente, aumentar a produtividade e minimizar a possibilidade de falhas.
Produtividade	A produtividade e a qualidade devem ser percebidas como duas faces de uma moeda, as empresas não podem avaliá-las de forma separadas. O aumento de produtividade leva a um melhor controle de custos, podendo contribuir para sua diminuição. No entanto, os níveis de qualidade não podem cair, pois poderão ser percebidos pelos clientes e até mesmo pelos funcionários. A qualidade é o que leva a diferenciação do produto e se percebida pelos clientes pode aumentar a fidelidade. Faz-se necessário entender a necessidade de redução de custos sem que o mesmo reduza na qualidade dos serviços prestados.
Pessoas	Diversos serviços dependem da interação entre colaboradores e clientes, sendo que essa interação interfere diretamente na percepção de qualidade do serviço. Os clientes tendem a julgar a qualidade dos serviços conforme o atendimento fornecido pelas empresas. Por isso se deve ter uma atenção especial ao recrutamento, seleção, treinamento e aspecto motivacional dos profissionais. Essa preocupação deve extrapolar o contato direto, todos mesmo que indiretamente presentes no processo de prestação de serviços devem ser contemplados e receber grande atenção da gerência.

Fonte: Adaptado Lovelock e Wright (2005).

Pode-se perceber a interligação entre estes fatores, sendo a qualidade do serviço o foco central dos 8Ps. Segundo Lovelock e Wright (2001), um atendimento com qualidade deve seguir os fatores:

1. Confiabilidade: trata-se da capacidade de cumprir de modo fiel e exato, o que foi prometido; se a empresa passa confiança no serviço prestado conforme o que foi acordado.

2. Empatia: é colocar-se no lugar dos clientes. Trata-se do grau de cuidado e atenção com a clientela; se a empresa fornece uma atenção e um tratamento personalizado.
3. Segurança: a demonstração de conhecimento e segurança que o pessoal de atendimento demonstra se os colaboradores são bem informados, educados e dignos de confiança.
4. Tangíveis: a evidência física das instalações, incluindo-se equipamentos, instalações, material e a própria aparência dos funcionários;
5. Sensibilidade: a boa vontade e disposição que os representantes demonstram para ajudar os clientes, se os colaboradores são prestativos e capazes de fornecer pronto atendimento.

Esses atributos devem estar presentes em todos os profissionais ligados ao atendimento de uma organização. O profissional do marketing e até mesmo os gestores e colaboradores precisam estar reunidos em prol do consumidor e para tanto devem estar preparados para lidar com todas as especificidades dos serviços. Uma ferramenta utilizada para isso é o *endomarketing*.

Rocha *et al.* (2001, p. 46) definem *endomarketing* como “o esforço de marketing de uma empresa perante os seus colaboradores a fim de contribuir para a assimilação dos objetivos da companhia e criação de um relacionamento harmonioso entre clientes e funcionários. [...] propiciando um ganho de produtividade”.

Bekin (2004) complementa que o foco do *endomarketing* é alinhar a estrutura da organização para agir no mercado tendo como objetivo construir uma lealdade no relacionamento do público interno, harmonizando e fortalecendo as reações e melhorando a imagem da empresa e seu valor no mercado.

Morais e Siqueira (1997) já relataram que as empresas de serviços já descobriram que para satisfazer os clientes externos primeiramente deveriam satisfazer os internos. Evidenciando, portanto, a importância do relacionamento interno nas empresas prestadoras de serviço. Desta forma o processo de envolvimento e valorização do funcionário deve preceder o marketing direcionado ao mercado (ALVES, 2002).

Se existe um reflexo no tratamento dado ao consumidor a partir do relacionamento interno organizacional percebe-se a necessidade de haver uma comunicação clara e objetiva e trabalhar com o aspecto motivacional do colaborador. Bekin (2004) enumera, sem limitar, os principais critérios para criar o processo de motivação, são eles:

- Incentivo para o trabalho em grupo;
- Valorização do indivíduo;
- Integração focada nos objetivos e valores da empresa;
- Reforço contínuo de atitudes baseada em valores compartilhados;
- Recompensa e prêmios dirigidos aos grupos;
- Criação de um ambiente de interação;
- Funcionários envolvidos em tomada de decisão;
- Estímulo à atitude e iniciativa criativa;
- Delegação de poderes e
- Remuneração adequada.

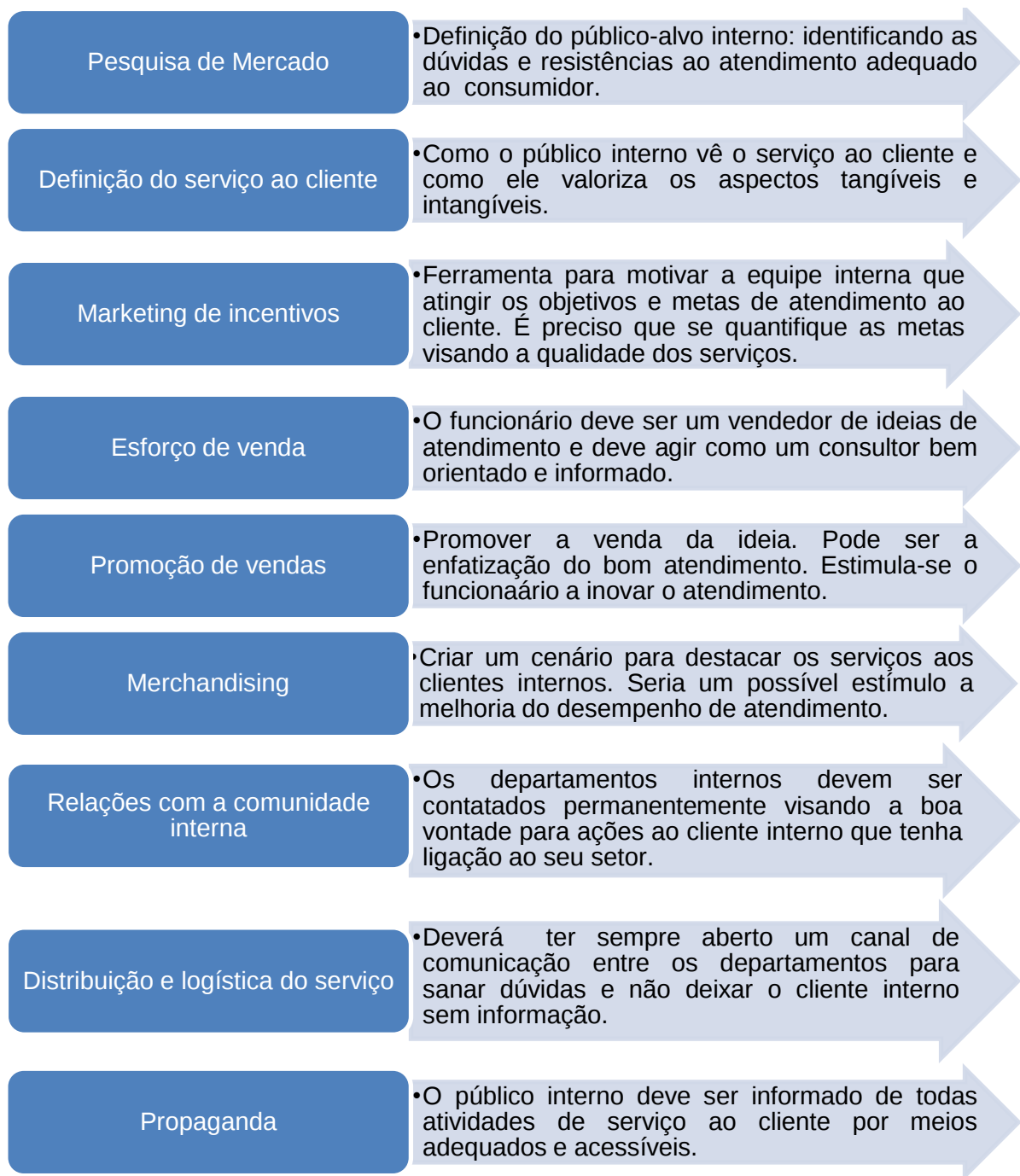
Alves (2002) advoga que funcionários satisfeitos e motivados terão um melhor desempenho frente aos clientes externos atingindo a excelência do marketing de relacionamento.

Ninguém conhece melhor os mecanismos das empresas do que os colaboradores, contudo o cliente é quem sabe do que gosta ou não e o que falta no atendimento segundo Velardez (2006). A autora defende a padronização nas etapas críticas do processo, podendo gerar vantagem competitiva quando se prioriza as necessidades e desejos dos consumidores.

Não se deve esquecer que os colaboradores têm clientes internos e que os mesmos necessitam ter satisfeitos seus desejos e ter um atendimento adequado (SILVA e ZAMBON, 2006). Esse ponto trata a relação interna entre colaboradores que são fonte de informação e de alimentação no fluxo de trabalho. Bekin (2004, p. 119) enumera os principais pontos na relação de qualidade dos serviços para os clientes internos:

- Qualidade da relação com o pessoal que faz contato direto;
- Rapidez no atendimento;
- Qualidade da informação ou do equipamento fornecido;
- Qualidade técnica de quem entra em contato com o cliente;
- Disponibilidade do departamento para atender o cliente;
- Flexibilidade para atender aos pedidos extras, fora do padrão usual, e
- Capacidade de ser proativo, acrescentando sempre mais qualidade ao serviço fornecido.

Figura 1: Plano interno de marketing



Fonte: Cobra e Ribeiro (2000).

Um plano de marketing interno pode ser implantado para a busca de um melhor atendimento ao consumidor a partir do colaborador, pois, “uma empresa só poderá prestar serviços de qualidade se seus colaboradores se sentirem envolvidos e motivados (COBRA e RIBEIRO, 2000 p. 231).

Uma ressalva é levantada por Cobra e Ribeiro (2000) sobre o cliente interno, ele não deve ser seduzido a cumprir as metas e depois abandonado a seu próprio destino. “[...] ele precisa ser estimulado, orientado e acompanhado no seu trabalho com carinho e atenção [...] (COBRA e RIBEIRO, 2000, p. 220). Segundo os autores não há nada pior do que seduzir o funcionário e depois relegá-lo ou mesmo preteri-lo no momento do reconhecimento e de uma promoção.

Silva e Zambon (2006) consideram a necessidade de mensurar a satisfação de todos os clientes internos e recomendam que a avaliação contemple: (1) a facilidade de se conseguir o serviço, acesso a ele; (2) cortesia e gentileza do atendimento dos funcionários; (3) capacidade, competência e conhecimento dos funcionários; (4) confiabilidade, segurança e credibilidade no serviço. Os autores asseveram ainda que a melhor maneira de se atingir os objetivos é por meio da colaboração de outras pessoas, portanto, “seja enquanto ofertante ou demandante de processos de apoio (por exemplo), cada setor precisa permanecer centrado no compromisso com o resultado final positivo (SILVA e ZAMBON, 2006, p. 337).

3. METODOLOGIA

A empresa de Informática está a 15 anos no mercado de Manhuaçu (MG) e região, conceituada no ramo de informática, com assistência técnica, vendas e credenciada a diversas marcas do mercado de informática. Visando facilitar o dia a dia dos clientes com soluções inovadoras e viáveis com tecnologia, trabalhando com respeito e confiança para oferecer bom atendimento e credibilidade.

O tipo de pesquisa trabalhado foi a descritiva que “tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relação entre variáveis” (GIL, 1988, p. 46). Pesquisas descritivas não constituem tipos menores pesquisa e, embora transmitam inicialmente a ideia de que apenas relatam ou descrevem uma situação, elas têm como objetivo principal estabelecer relações entre as variáveis analisadas e levantar hipóteses ou possibilidades para explicar essas relações (GIL, 1988).

Foi realizado um estudo de caso que “[...] é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetivos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento” (GIL, 1988, p. 58).

Estudo de caso é de natureza eminentemente qualitativa e valem-se preferencialmente de dados coletados pelo pesquisador por meio de consulta a fontes primárias ou secundárias, de entrevistas e da própria observação do fenômeno. Avalia-se desta forma por Demo (1995, p. 241) que pesquisa qualitativa “apenas centra-se especificamente no tratamento metodológico da dimensão qualitativa da realidade social” Ou seja, visualiza-se a realidade dos fatores ocorrentes, os quais atingem a sociedade em geral.

A coleta de dados se deu por meio de entrevista. Ela consiste em uma indagação direta, entre entrevistador e entrevistado(s), com a finalidade de conhecer a perspectiva do entrevistado sobre o assunto em questão. Ela é subjetiva, pois constitui um instrumento útil de coleta de dados da área de ciências sociais aplicadas. “Contudo, é necessário saber lidar com esse instrumento, não para eliminar a subjetividade a ele inerente, mas para tratar de maneira científica os resultados dali advindos” (BERTUCCI, 2009, p. 63).

As entrevistas foram feitas com 07 colaboradores que são os responsáveis de cada setor: vendas; crediário; informática interno (desktop), informática interno (notebook); estoque; assistência técnica Gerente de Vendas. Eles receberam aleatoriamente números de 1 a 7 para ser resguardado o anonimato das respostas.

Ela foi semi-estruturada, pois apresentou um roteiro básico, no entanto com a flexibilidade de introduzir novas perguntas, se necessário for (BERTUCCI, 2009).

4. DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Na primeira pergunta da entrevista foi abordada a satisfação, expectativas e melhorias para a empresa. O Entrevistado 01 aferiu que, “às vezes, em questão as

minhas expectativas já atenderam mais, acho que poderia melhorar na questão em motivar mais os funcionários”, o entrevistado 02 tem uma visão próxima, segundo ele, o atendimento de sua satisfação é parcial “[...] apesar de gostar muito de trabalhar na empresa, existem situações do dia a dia que por razão ou outra fazem com que eu me desmotive. A melhoria na verdade deve ocorrer por um todo, mas tenho ciência que preciso melhorar em vários aspectos, tanto pessoal como profissional”, ainda nesta perspectiva o entrevistado 03, “sim, mas como todo serviço tem os altos e baixos e às vezes desanimo com algumas coisas que acontecem. Perante a empresa que trabalho meu setor atende minha expectativa [...], pois não tem um setor que possa melhorar financeiramente falando”.

Desta forma percebe-se que existe apenas uma satisfação parcial, este fato deve ser observado pelo gestor organizacional e buscar descobrir o motivo dessa insatisfação e tentar sanar essa situação, visto que Alves (2002) relaciona a excelência do atendimento ao consumidor com a satisfação e motivação dos colaboradores.

Foi abordada a importância da integração dos setores dentro da empresa. Neste ponto o Entrevistado 03, assevera que,

a integração entre todos os setores da organização é de extrema importância e crucial para o bom desempenho da mesma, não vejo um setor como sendo o mais importante, todos os setores são importantes dentro de suas realidades, o que pode acontecer é alguns setores terem maior destaque em relação aos outros no decorrer de um determinado período (ENTREVISTADO 3, 2015).

O entrevistado 04 tem outra opinião, para ele, “setores de atendimento direto ao cliente, primeiros atendimentos” são mais relevantes, “porque um bom dia, um boa tarde e um sorriso no simpático sempre cativava quem busca além de tudo ser bem atendido”, já o entrevistado 05 diz acredita que “seja o setor de Atendimento Externo, pois ele Finaliza o trabalho feito na assistência ou inicia o mesmo pelo recolhimento. E ainda faz as Garantias necessárias de um serviço que não saiu como planejado”. Verifica-se que existem pontos de vista que na verdade se complementam. Talvez os setores que tenham maior destaque sejam os de contato direto com o consumidor, sem desprezar os demais departamentos. Bekin (2004) afirma que o foco do *endomarketing* é alinhar a estrutura da organização para construir uma lealdade no relacionamento do público interno, e assim, melhorar a imagem da empresa no mercado.

A terceira questão abordada foi sobre o *feedback* (retorno) do supervisor sobre o desempenho individual na empresa, o entrevistado 06 relata que não existe, pois “sempre fiz meu serviço procurando fazer bem feito e sempre batendo minhas metas mensais e nunca tive um retorno de desempenho e algum toque de melhoria em algo que possa ajudar”. O entrevistado 02 segue com a mesma avaliação afirmando que “às vezes deixa a desejar, falta um pouco mais de comunicação”. Neste mesmo sentido o entrevistado 03 diz “o *feedback* acontece, mas na maioria das vezes de forma tardia, e em algumas situações não acontece, seja por esquecimento ou pela correria do dia a dia. Este pode ser um fato um fator que desestimule o colaborador e o leve a insatisfação, levando-o a não se envolver, não se sentir parte do processo e ainda não saber em que ponto pode melhorar seu desempenho. Cobra e Ribeiro (2000) consideram que não haverá prestação de serviço de qualidade se os colaboradores não se sentirem envolvidos no processo.

Questionados se os treinamentos oferecidos pela empresa colaboram para uma melhor integração entre os setores, o entrevistado 03 afirma que em partes “[...] porém em questão de relacionamento com cliente e outros departamentos da empresa em minha opinião tem pouca influência”. O entrevistado 02 relata que deixa a desejar e que falta mais comunicação na instituição. O entrevistado 06 afirma que “não fiz muitos cursos na empresa pelos anos que tenho, mas todos que fiz foram bons para o convívio com colegas de trabalho e atendimento ao cliente, nada relacionado à melhoria do serviço e aprendizado que melhore o modo de trabalhar”. Foram conflitantes as respostas adquiridas, no entanto pode revelar uma falha de comunicação, como relatado pelo entrevistado 2. A variação elevada nos serviços tem que considerar os treinamentos como forma de melhoria e até mesmo padronização dos processos, Kotler (2000) defende que para manter um controle de qualidade no ramo dos serviços se fazem necessários bons processos de contratação e treinamentos dos colaboradores.

Outro tema abordado foi sobre o padrão de atendimento da empresa, a visão dos colaboradores sobre a comunicação interna. O entrevistado 01 afirma que a comunicação é boa, mas precisa de melhorias, segundo ele com certeza haveria melhoria no atendimento. O entrevistado 04, “pelo porte da empresa e pelos dias atuais precisa melhorar muito” a comunicação interna. Ele percebe de maneira negativa essa comunicação, e cita que “atender melhor o cliente com respostas mais rápidas, e vender não somente produtos, mas sim soluções” como resultados de uma melhor comunicação interna. O entrevistado 05 afirma que “sempre podemos melhorar”. Essa comunicação deve levar em consideração que os colaboradores são fonte de informação, que abastecem o fluxo de trabalho, principalmente entre setores, e que poderá gerar agilidade no atendimento, qualidade de informação e até mesmo maior disponibilidade em atender o setor interno que sofre alguma influência um do outro (BEKIN, 2004).

Ainda questionados sobre o *endomarketing* (comunicação interna) se auxiliaria de alguma forma no fluxo de trabalho, o entrevistado 03 foi firme em sua resposta ele diz que com certeza e complementa dizendo que o maior problema da organização hoje é a comunicação falha. Para ele ajudaria no fluxo de trabalho, pois, a partir do momento em que todos conhecem a informação o desenvolvimento e a execução das atividades acontece de forma eficaz. O entrevistado 01 também concorda que auxiliaria no processo, uma vez que ajudaria “os funcionários a entenderem melhor todo processo dentro da empresa incluindo, gestão, metas, produtos, serviços, mercado”. O entrevistado 06 acha “poderia até melhorar em alguma coisa”, mas na opinião dele não seria uma boa opção, e que “partiria mesmo para uma melhoria nos equipamento de trabalho de última geração e cursos especializados na área”.

Questionados como são divulgados os objetivos da organização e se o *endomarketing* contribuiria para o fluxo de serviço, o entrevistado 01 ainda não há muita divulgação dos objetivos e que um programa de *endomarketing* contribuiria positivamente, pois teria “mais dialogo entre funcionários e gestores, mais participação de todos e haveria os *feedbacks*”. Conhecer os objetivos organizacionais é fundamental para motivar a equipe interna que atingi-los e faz parte do processo de implementação de um programa de comunicação interna (COBRA; RIBEIRO, 2000).

Neste momento o entrevistado 04 considerou que as “mudanças devem começar do topo para a base, não adianta mudar o corpo e não mudar a maneira de pensar”, essa resposta leva a acreditar que está havendo pouca comunicação da

alta gestão com os colaboradores. O entrevistado 03 afirma que em “algumas vezes através de reunião mensal” há a divulgação dos objetivos, mas ressalta que na sua maioria das vezes a forma de divulgação é feita diretamente, diz ainda que,

o *endomarketing* ajudaria no esclarecimento dos objetivos da organização, a partir do momento em que todos saberíamos exatamente, sem rodeios onde a organização quer chegar e com nosso supervisor nos mostrando qual caminho seguir os objetivos e metas da organização se mostrariam mais atingíveis (ENTREVISTADO 3, 2015).

O entrevistado 02 acredita que “com certeza ajudaria a padronizar o atendimento em geral”. Ideia compartilhada por Lovelock e Wright (2001) asseverando que um processo padronizado pode auxiliar no bom atendimento da linha de frente, aumentar a produtividade e minimizar a possibilidade de falhas.

Questionados sobre o que poderia ser feito para melhorar a comunicação interna entre os setores, o entrevistado 03 disse que

talvez reuniões periódicas com setores separados, para passar ao supervisor as dificuldades que cada esta enfrentando, e reuniões com toda a organização para que um entenda a dificuldade do outro e possam dar sugestões para que essas dificuldades sejam eliminadas. Outro meio de melhorar a comunicação entre os setores seria a padronização dos processos organizacionais (ENTREVISTADO 3, 2015).

O entrevistado 01 complementa “como sempre dialogo, trabalhos em equipe, valorização de funcionários”.

Perguntados sobre como o fluxo de solicitação de serviços poderia auxiliar no aumento da produtividade e qualidade do serviço prestado, entrevistado 03 relata que

tendo em vista o momento financeiro que toda a sociedade enfrenta, o comprometimento com o cliente e a qualidade dos serviços prestados são pontos chaves para fidelizar clientes. Pessoas com conhecimento específico em determinadas áreas e a padronização de processos, são boas alternativas para maior produtividade com qualidade (ENTREVISTADO 3, 2015).

As falas do entrevistado 3 está de acordo com Verlardez (2006) que defende a padronização das etapas críticas dos processos gerando vantagem competitiva quando se tem as necessidades e desejos dos consumidores como prioridade.

O entrevistado 04 acredita que “a solicitação de serviço está no caminho certo, o que poderia aumentar a produtividade e a qualidade dos serviços seria mais dedicação por parte de “alguns” colaboradores e a compra de mercadorias com mais qualidade visando maior o objetivo da empresa”. O entrevistado 05 teve uma visão mais externa ao acreditar que,

publicidade e preço são a alma do negócio, propagandas em rádio, divulgação em cidades menores, e não apenas na internet. Oferecer vários tipos de produtos ligados a área, evitar deixar faltas em

estoque para melhor atender o cliente, e procurar inovar com as novas tecnologias que o mercado oferece (ENTREVISTADO, 05).

No momento que foi verificada a falha no fluxo de trabalho foi perguntado aos entrevistados o que poderia ser feito para amenizá-la. O entrevistado 03 asseverou que,

minha maior dificuldade hoje esta no setor de notebooks, uma vez que estamos sem o membro principal do setor e os outros dois colaboradores não têm o conhecimento específico nem experiência e criam resistência em determinadas questões. Para amenizar esse problema acredito que seria necessário um acompanhamento detalhado pelo supervisor, acrescido de contratação de uma pessoa com experiência e conhecimento na área de eletrônica. (ENTREVISTADO 3, 2015)

O entrevistado 02 afirmou que “hoje seria na área técnica, deveria ter técnicos aptos para atendimento”, já o entrevistado 01 tem a concepção de que a falha está “em todos, porque trabalhamos em equipe e que na maioria das vezes precisa do outro para os trabalhos internos”.

Encerrando-se as entrevistas questionou-se sobre a comunicação interna e se o fluxo de trabalho implicaria em um melhor atendimento ao consumidor, entrevistado 01 acredita que sim e para ele “a relação entre empresas e funcionários tem que ter um trabalho de comunicação interna para motivar e envolver os empregados no comprometimento. Assim atendendo melhor cada vez mais o consumidor”. O entrevistado 03 diz que:

sem dúvidas alguma, uma melhor comunicação interna acarretará em melhores resultados tanto para os clientes quanto para o membros da organização como um todo. Clientes satisfeitos captam mais clientes para organização, enquanto colaboradores satisfeitos desenvolvem suas atividades com maior perfeição e dedicação (ENTREVISTADO 3, 2015).

O entrevistado 07 assevera que “para existir comunicação primeiro se precisa ter trabalho em equipe, em nossa empresa infelizmente isso não acontece. Não vejo por que melhorar comunicação se não há equipe para tal função”. Fato este preocupante, pois demonstra que os colaboradores estão mais preocupados em questões individuais do que o todo organizacional. Esse fato pode ser ligado no momento que o entrevistado 1 acreditou que a solução dos problemas do *endomarketing* seria a compra de equipamento de trabalho de última geração, apresentando a visão individualista de seu setor e não na comunicação interna em si. Esta situação é contrária ao ideal do todo organizacional e da visão holística das instituições. É necessário trabalhar o *endomarketing*, Bekin (2004) assevera que o foco do *endomarketing* é alinhar a estrutura da organização para agir no mercado.

5. CONCLUSÃO

Se manter competitivo no mercado dos serviços tem sido um grande desafio para as empresas. Dento dessa perspectiva as organizações precisam procurar por diferenciais e prestar um melhor atendimento aos consumidores, de forma que eles percebam os valores fornecidos.

Com este trabalho procurou-se verificar se a empresa do ramo de informática trabalha com o *endomarketing* como ferramenta estratégica e analisar o processo de comunicação interna. Verificou-se por meio das entrevistas que não existe um plano de *endomarketing* estipulado na empresa e que os colaboradores consideram a comunicação interna falha ou até mesmo inexistente. Este fator foi citado tanto verticalmente da diretoria para os colaboradores. Verticalmente não tem uma comunicação clara dos objetivos e metas organizacionais nem *feedback* do trabalho executado. Horizontalmente há problemas entre os departamentos, uma vez que não pensam no coletivo e foi citado que um departamento tem sido prejudicado por falta de um profissional capacitado no setor de *notebooks*.

Os colaboradores têm plena consciência da importância da comunicação interna e dos benefícios gerados por ela. Segundo os entrevistados essa comunicação pode contribuir para a padronização no processo de atendimento aos clientes e gerar uma melhor organização. Acredita-se, portanto, que eles estejam abertos para receberem as informações e as responsabilidades advindas com as mesmas.

Percebeu-se certo individualismo na fala de alguns entrevistados, onde mesmo sendo questionados sobre o *endomarketing* e a comunicação interna eles deram respostas individualistas, em nada pensando na coletividade, como a compra de materiais avançado sendo mais importante do que a comunicação em si.

Constatou que essa falta de comunicação tem influenciado na satisfação dos colaboradores e que as expectativas dos mesmos não têm sido supridas. Esse fator torna-se preocupante, uma vez que os autores defendem que os colaboradores satisfeitos e engajados no processo de prestação de serviço impactam diretamente nos resultados alcançados, pelo fato de terem contato direto com os clientes.

Tem-se, portanto, a necessidade de repensar a forma de fluir a comunicação interna e integrar a equipe de trabalho para trabalharem em um objetivo único, a satisfação dos clientes. Bekin (2004) afirma que o foco do *endomarketing* é alinhar a estrutura da organização para agir no mercado tendo como objetivo construir uma lealdade no relacionamento do público interno, harmonizando e fortalecendo as reações e melhorando a imagem da empresa e seu valor no mercado.

Houve uma limitação na pesquisa, a falta de profundidade nas respostas de alguns entrevistados. Não aprofundaram nas explicações e explanações dos assuntos levantados, se limitando a falar sim e não. Com isso alguns entrevistados nem puderam ser considerados no ato da análise de dados. Não se sabe se foi por desconhecimento sobre o assunto ou medo em expor o ponto de vista.

Baseado nos dados coletados e em sua análise sugere-se que a organização busque o incentivo para o trabalho em grupo, reforçando continuamente as atitudes baseadas em valores compartilhados. Tem-se a necessidade de implementação de um processo de comunicação interna, ou *endomarketing*, onde sejam passados os objetivos, metas e valores da empresa e que trabalhe com o aspecto motivacional, premiando os grupos que atingirem as metas propostas. Criar um ambiente de interação entre os setores com treinamentos para trabalho em grupo e estímulo da iniciativa criativa do mesmo. Essas seriam formas de amenizar a situação atual e buscar um ambiente mais interativo entre os colaboradores, apresentando uma visão do todo organizacional, de forma que melhore o padrão do serviço prestado ao consumidor final e auxiliar a empresa a atingir seus objetivos mercadológicos.

6. REFERÊNCIAS

ALVES, F. L. P. Endomarketing como ferramenta de estratégia empresarial. In: **Encontro Nacional de Engenharia de Produção - ENEGEP**, 22. Curitiba (PR), 2002. Disponível em <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2002_TR75_0651.pdf>. Acesso em: 01 nov. 2015.

BATESON, J. E. G. e HOFFMAN, K. D. **Princípios de marketing de serviços: conceitos, estratégias e casos**. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

BEKIN, S. F. **Endomarketing**: como praticá-lo com sucesso. São Paulo: Pearson Prantice Hall, 2004.

BERTUCCI, J. L. de O. **Metodologia básica para elaboração de trabalhos de conclusão de cursos (TCC)**: ênfase na elaboração de TCC de pós-graduação Lato Sensu. São Paulo: Atlas, 2009.

COBRA, M; RIBEIRO, A. **Marketing**: magia e sedução. São Paulo: Cobra, 2000.

DEMO, P.; **Metodologia científica em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1995.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1988.

GRÖNROOS, C. **Marketing**: gerenciamento e serviços. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice hall, 2000.

KOTLER, P., BLOOM, P. N; HAYES, T. **Marketing de serviço profissionais**: estratégias inovadoras para impulsionar sua atividade, sua imagem e seus lucros. 2. ed. Barueri: Manole, 2002.

LAS CASAS, A. L. **Marketing**: conceitos, exercícios, casos. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

LOVELOCK, C. & WRIGHT, L. **Serviços**: marketing e gestão. São Paulo: Saraiva, 2001.

MARCONI, M. DE A. & LAKATOS, E. M. **Metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MORAIS, E. M. R; SIQUEIRA, M. M. Endomarketing e gestão de recursos humanos: fatores importantes para garantir qualidade nos serviços de transporte rodoviários de passageiros. In: **Encontro Nacional de Engenharia de Produção - ENEGEP**, (S.I.), 1997. Disponível em <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1997_T4307.PDF>. Acesso em: 01 nov. 2015.

ROCHA, J. C. (org.) *et al.* **Grandes temas de Marketing**: as melhores práticas para dominar mercados. Fortaleza: Ponta, 2001.

SILVA, F. G.; ZAMBON, M. S. Clientes internos. In: SILVA, F. G.; ZAMBON, M. S. (Org.). **Gestão do relacionamento com o cliente**. São Paulo: Cengage Learning, 2006. P. 323-338.

VELARDEZ, M. R. S. Padronização do atendimento ao cliente. In: SILVA, F. G.; ZAMBON, M. S. (Org.). **Gestão do relacionamento com o cliente**. São Paulo: Cengage Learning, 2006. p. 181-198.