



**Universidade Federal de Campina Grande**

**Centro de Humanidades**

**Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade**

**Coordenação de estágio Supervisionado**

**ASPECTOS DO ENDOMARKETING NA EMPRESA GERDAU NA VISÃO DOS  
COLABORADORES INTERNOS**

**KELLY MELINE DONATO DE ARAÚJO**

**CAMPINA GRANDE – PB  
2008**

**KELLY MELINE DONATO DE ARAÚJO**

**ASPECTOS DO ENDOMARKETING NA EMPRESA GERDAU NA VISÃO DOS  
COLABORADORES INTERNOS**

Relatório de Estágio Supervisionado  
apresentado ao Curso de Bacharelado em  
Administração da Universidade Federal de  
Campina Grande, em cumprimento parcial  
das exigências para obtenção do título de  
Bacharel em Administração.

**Orientador: Prof. Patrício Henrique de Vasconcelos, Graduado.**

**CAMPINA GRANDE – PB  
2008**

**KELLY MELINE DONATO DE ARAÚJO**

**ASPECTOS DO ENDOMARKETING NA EMPRESA GERDAU NA VISÃO DOS  
COLABORADORES INTERNOS**

**Relatório Aprovado em: \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_**

---

**Patrício Henrique de Vasconcelos, Graduado  
Orientador**

---

**Suênya Freire do Montes Santos, Especialista  
Examinadora**

---

**Mayvone Coelho de Moraes, Especialista  
Examinadora**

**CAMPINA GRANDE – PB  
2008**

*Dedico este trabalho aos meus pais, Jose Agostinho de Araújo e Maria Da Paz Donato de Araújo que tanto lutaram para minha formação e realização. Obrigada por acreditarem em mim.*

## **AGRADECIMENTOS**

A **Deus**, que sempre me orienta em todos os momentos da minha vida.

Aos meus pais **Jose Agostinho** e **Da Paz**, que sempre se orgulham e se alegram com as minhas conquistas.

A toda minha família, pelo apoio constante, em especial, as minhas irmãs.

À Universidade Federal de Campina Grande, por ter proporcionado essa oportunidade de ampliar meus conhecimentos da pesquisa acadêmica.

Ao Orientador, professor **Patrício Henrique de Vasconcelos**, pela orientação e seriedade com que desenvolve seus trabalhos.

À Coordenação de Administração na Gestão do **Prof. Wilson Roberto da Silva**.

À Banca Examinadora, Professores Suênya Freire do Monte Santos e Mayvone Coelho de Moraes pela análise crítica e sugestões que certamente enriqueceram este trabalho.

À Empresa Comercial Gerdau na pessoa de **Jonhny Herbert** (Gerente da Filial Campina Grande-PB).

Aos colaboradores que compõem a Gerdau – Campina Grande-PB.

Aos amigos que contribuíram direta ou indiretamente por esta realização.

A todos, Muito Obrigado!

ARAUJO, KELLY MELINE DONATO. **Aspectos do Endomarketing na Empresa Gerdau na Visão dos Colaboradores Internos**. Um estudo de caso 75p. Relatório de Estágio Supervisionado (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal de Campina Grande, Paraíba, 2008.

## RESUMO

O presente estudo teve como objetivo principal diagnosticar o Endomarketing praticado na empresa Gerdau na Cidade de Campina Grande-PB. Trata-se de uma temática de suma importância para as organizações, em especial porque é um elemento indispensável para o sucesso de qualquer empreendimento. No que se referem aos procedimentos metodológicos, foi utilizada a pesquisa descritiva e a amostra estratificada, envolvendo as seguintes variáveis: perfil sócio-cultural do colaborador; conhecimento do cliente interno; o cliente interno como diferencial; capacitação do cliente interno e; qualidade do atendimento prestado ao cliente externo. O universo da pesquisa constituiu-se de 20 colaboradores. A amostragem foi por acessibilidade, sendo constituída por 18 colaboradores, representando 90% do universo considerado. Com relação à análise dos resultados, permitiu-se concluir que o Endomarketing não constitui uma atividade isolada, uma vez que está implícita em iniciativas relacionadas com a qualidade, com os programas de serviços à clientela e estratégias empresariais mais amplas, permitindo-se afirmar que o mesmo tem um papel importante no cumprimento e na redução dos conflitos entre as distintas áreas operativas da organização, cumprindo uma função determinante na eficaz diferenciação competitiva, tendo por missão maior a criação de espírito inovador, como incentivo para os colaboradores chegarem a certas conclusões por eles mesmos.

**Palavras-Chave:** Marketing. Endomarketing. Cliente interno.

ARAUJO, KELLY MELINE DONATO. **Diagnóstico do Endomarketing na Empresa Gerdau em Campina Grande – PB**. Um estudo de caso 75p. Relatório de estágio Supervisionado (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal de Campina Grande, Paraíba, 2008.

## **ABSTRACT**

The present study had as main objective to diagnostician Endomarketing practiced in the company Gerdau in the city of Campina Grande - PB. It is treated of a thematic of highest importance for the organizations, especially because it is an indispensable element for the success of any enterprise. In what they refer to the methodological procedures, it was used the descriptive research and the stratified sample, involving the following variables: the collaborator's partner-cultural profile; the internal customer's knowledge; the internal customer as diferencial; the internal customer's training and; quality of the attendance rendered the external customer. The universe of the research was constituted of 20 collaborators. The sampling was for accessibility, being constituted by 18 collaborators, representing 90% of the considered universe. With relationship to the analysis of the results, it allowed to conclude that Endomarketing doesn't constitute an isolated activity, once it is implicit in initiatives related with the quality, with the programs of services to the clientele and wider managerial strategies, allowing to affirm that the same has an important paper in the execution and in the reduction of the conflicts among the different operative areas of the organization, accomplishing a decisive function in the effective competitive differentiation, with the mission to create more innovative spirit, as an incentive for employees to arrive at certain conclusions for themselves

**Keywords:** Marketing. Endomarketing. Internal Customer.

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1</b>	Distribuição de frequência do perfil dos colaboradores entrevistados, Campina Grande, PB. ....	41
<b>Gráfico 2</b>	Médias dos critérios considerados na dimensão conhecendo o cliente interno, Campina Grande, PB.....	43
<b>Gráfico 3</b>	Médias dos critérios considerados na dimensão o cliente interno como diferencial, Campina Grande, PB.....	44
<b>Gráfico 4</b>	Médias dos critérios considerados na dimensão capacitação do cliente interno, Campina Grande, PB.....	45
<b>Gráfico 5</b>	Médias dos critérios considerados na dimensão qualidade do atendimento ao cliente externo, Campina Grande, PB.....	46
<b>Gráfico 6</b>	Médias das dimensões considerados na avaliação do endomarketing, Campina Grande, PB.....	47

## SUMÁRIO

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO .....	11
CAPÍTULO 2 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	15
2.1 CONCEITUAÇÃO DE MARKETING .....	16
2.1.1 Conceitos que determinam os fundamentos de marketing.....	17
2.2 COMPOSTO DE MARKETING.....	18
2.3 MARKETING NA ÁREA DE SERVIÇOS.....	19
2.3.1 Os 4 PS dos serviços .....	22
2.3.2 A qualidade percebida nos serviços.....	22
2.4 <b>MARKETING</b> INTERNO (ENDOMARKETING) .....	23
2.4.1 Composto de Endomarketing.....	24
2.4.2 O Endomarketing e a Comunicação.....	25
2.4.3 Objetivos do Endomarketing .....	26
2.4.4 O Endomarketing e o Comprometimento Organizacional.....	27
2.4.5 Quando o Endomarketing é necessário .....	28
2.4.6 O que é necessário para um plano de Endomarketing.....	30
CAPÍTULO 3 – CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA .....	32
3.1 LOGOMARCA .....	33
3.2 DA FILIAL DE REALIZAÇÃO DO ESTUDO .....	33
3.3 VALORES ORGANIZACIONAIS.....	34
3.4 HISTÓRICO DA EMPRESA.....	34
CAPÍTULO 4 – ASPECTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA .....	36
4.1 OBJETO DE ESTUDO.....	37
4.2 UNIVERSO E AMOSTRA .....	38
4.3 COLETA DE DADOS.....	38
4.4 PROCEDIMENTOS .....	38
4.5 SINAIS CONVENCIONAIS UTILIZADOS NAS TABELAS E GRÁFICOS.....	39
4.6 IMPLICAÇÕES ÉTICAS.....	39
CAPÍTULO 5 – ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS .....	40
5.1 PERFIL DOS COLABORADORES .....	41

5.2 AVALIAÇÃO DO ENDOMARKETING .....	42
5.2.1 Conhecendo o Cliente Interno.....	42
5.2.2 O Cliente Interno como Diferencial.....	43
5.2.3 Capacitação do Cliente Interno .....	44
5.2.4 Qualidade do Atendimento ao Cliente Externo.....	45
5.2.5 Avaliação Geral do Endomarketing .....	46
CAPÍTULO 6 - CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	48
REFERÊNCIAS .....	52
APÊNDICE .....	55
ANEXOS.....	62

# Capítulo 1 - Introdução



## 1. INTRODUÇÃO

Atualmente, com o aumento da competitividade, as empresas têm uma necessidade imediata de crescer e conquistar mercados, manter os índices de crescimento que já possuem ou, simplesmente, garantir a sua sobrevivência. Para que isso ocorra, as empresas têm cada vez mais, aumentando sua preocupação em trabalhar com o público interno, ouvindo suas sugestões, fazendo com que seus funcionários participem de parte das decisões, desenvolvendo um nível de satisfação cada vez maior, o que resulta em um ambiente positivo, no qual todos se tornam mais produtivos, felizes, tornando assim um importante diferencial de competitividade para as empresas.

Diante dessa concorrência de mercado, as inovações tecnológicas e a constante preocupação com a sobrevivência empresarial, um determinante para tal sobrevivência, é investir no mercado competitivo e ter funcionários mais produtivos, as empresas precisam de uma estratégia adequada que pode ser alcançada através do marketing interno, que tem como principal objetivo fazer com que todos os funcionários tenham uma visão compartilhada sobre o negócio da empresa, haja vista que os clientes das empresas não são apenas aqueles que compram e utilizam seus produtos ou serviços, são também os que os vendem. São os chamados clientes internos ou colaboradores. Neste ponto é que entra o Endomarketing, que é toda e qualquer ação de marketing voltada para a satisfação e aliança do público interno com o objetivo de melhor atender aos clientes externos.

Dessa maneira, o Endomarketing ou Marketing Interno tem se tornado uma ferramenta de extrema importância para as organizações. A razão de tal importância é porque se constitui em um processo cujo foco é sintonizar e sincronizar todas as pessoas que trabalham na empresa na implementação e operacionalização de ações mercadológicas, onde o principal benefício que se busca é o fortalecimento e construção de relacionamentos, compartilhando os objetivos da empresa e fortalecendo estas relações, inserindo a noção de que todos são clientes dentro da empresa. (Bekin, 2004)

Assim pode-se entender que o objetivo é facilitar e realizar trocas, construindo relacionamentos com o público interno, compartilhando os objetivos da empresa, harmonizando e fortalecendo estas relações e, assim integrar a noção de cliente nos

---

processos internos da estrutura organizacional propiciando melhoria na qualidade de produtos e serviços com produtividade pessoal e de processos. (BRUM 1998).

Assim, antes de vender um produto para seus clientes, as empresas precisam convencer seus funcionários a comprá-lo. Nesta premissa, o Endomarketing surge como elemento de ligação entre o cliente, o produto/serviço e o colaborador. Isto significa tornar o colaborador um aliado, fomentando a idéia de que seu sucesso está ligado ao sucesso da empresa. O Endomarketing deve ser trabalhado como uma ferramenta de comunicação e integração permanente. A linha de comunicação deve estabelecer um amplo sistema de informações capaz de dar subsídios para que todos possam cumprir suas tarefas com eficiência. É importante que todos saibam a respeito dos objetivos, estratégias, metas e formas de atuação. Só assim é possível começar a entender e atender os clientes externos de forma mais coerente e eficaz, diminuindo custos, tempo e possibilitando o surgimento de um clima organizacional mais harmônico no qual todos compartilhem do mesmo senso de direção e de prioridades.

Diante do exposto, nos deparamos com o seguinte problema de pesquisa: Como os colaboradores internos da empresa Gerdau percebem os aspectos de uma política de endomarketing?

Para responder esta problemática estabeleceu-se como Objetivo Geral Analisar os aspectos do Endomarketing na Empresa Gerdau na percepção de seus colaboradores internos. Para tanto, torna-se necessário os seguintes Objetivos Específicos: Delinear o perfil sócio-cultural dos entrevistados; Identificar, pela visão dos colaboradores, se o cliente interno é um diferencial para a empresa; Verificar se o colaborador dispõe de uma política de qualificação na empresa; Verificar aspectos relacionados à qualidade do atendimento prestado aos clientes externos.

Quanto ao desenvolvimento deste relatório de pesquisa, contemplou-se cinco capítulos, organizados seguindo a ordem seqüencial abaixo descrita:

- **Capítulo 1** - Introdução
  - **Capítulo 2** – Aborda-se a fundamentação teórica, enfatizando-se o Marketing, o Marketing direcionado aos serviços assim como o Endomarketing, tema que embasa todo o estudo.
  - **Capítulo 3** – Trata do perfil da empresa pesquisada, onde são contemplados aspectos seus principais aspectos.
-

- **Capítulo 4** – Aborda os aspectos metodológicos, apresenta o modelo de pesquisa, a base amostral, as variáveis elencadas, as implicações éticas, dentre outros aspectos.
- **Capítulo 5** – Mostra a análise dos resultados, através de uma pesquisa de campo direcionada para a empresa Gerdau, filial de Campina Grande – PB, envolvendo seus colaboradores, como universo da pesquisa.
- **Capítulo 6** – Considerações Finais.

Finalizando o estudo, são tecidas as considerações finais e, na seqüência são relacionados às referências, apêndice e anexos.

---

*Capítulo 2*  
*Fundamentação Teórica*



## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 CONCEITUAÇÃO DE MARKETING

O conceito contemporâneo de Marketing engloba a construção de um satisfatório relacionamento a longo prazo do tipo *ganha-ganha* no qual indivíduos e grupos obtêm aquilo que desejam. Nesta concepção, para atender as necessidades de mercado, não limita-se apenas aos bens de consumo. É também amplamente usado para "vender" idéias e programas sociais. Assim, técnicas de marketing são aplicadas em todos os sistemas políticos e em muitos aspectos da vida.

Neste entendimento Etzel (2001, p. 6) conceitua Marketing como “um sistema total de atividades de negócios desenvolvidas para planejar, dar preço, promover e distribuir produtos que satisfaçam os desejos visando atingir os objetivos organizacionais”.

Para Kotler (2000, p. 3), “Marketing é 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”.

Conforme preceitua o autor, marketing é um processo social e gerencial pelo qual os indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação e troca de produtos e valor. Também se permite afirmar que o marketing acontece quando as pessoas decidem satisfazer as suas necessidades e desejos através de um processo de troca.

O Marketing é tanto uma filosofia como uma técnica. Como filosofia, é uma forma de pensar nas relações de intercâmbio das empresas. É uma atitude, uma forma de conceber a função comercial ou relação de intercâmbio, por parte da empresa ou entidade que oferece seus produtos ao mercado como técnica é o modo específico de executar a relação de intercâmbio.

AMA – American Marketing Association (apud Rodrigues, 2005) define Marketing como sendo o processo de planificação e execução da concepção, fixação de preço, promoção e distribuição de idéias, bens e serviços para criar intercâmbio que satisfaçam os objetivos dos indivíduos e das organizações.

Consequente dentro desse conceito, a definição de marketing leva a algumas implicações do conceito, a saber:

Definição da AMA	Implicações do conceito de Marketing
Marketing é o processo de planificação e execução	Desenvolvimento de análise, planificação, organização e controle.
da concepção, fixação de preço, promoção e distribuição e serviços	Os cinco instrumentos da estratégia comercial
de idéias, bens e serviços	Produtos sobre os que recai a ação de marketing
para criar intercâmbios	Objeto do estudo de marketing
que satisfaça os objetivos dos indivíduos e das organizações.	Benefícios em um duplo sentido: uma mútua satisfação.

Fonte: Rodrigues (2005).

A partir do exposto, e conforme a visão de AMA (apud Rodrigues, 2005) o Marketing tem o seguinte enfoque:

Vendas	Marketing
Ênfase no produto	Ênfase nos desejos dos consumidores
A empresa fabrica o produto e logo vende	A empresa descobre os desejos dos consumidores e logo fabrica o produto
A gestão está orientada a conseguir um volume de vendas determinado	A gestão está orientada a criação de utilidade
Planificação em curto prazo	Planificação em longo prazo
Importância às necessidades dos vendedores	Importância aos desejos dos consumidores

Fonte: Rodrigues (2005).

### 2.1.1 CONCEITOS QUE DETERMINAM OS FUNDAMENTOS DE MARKETING

Segundo Kotler (2000) são determinantes fundamentais do Marketing:

- a) Produto:** um bem material, serviço ou idéias que possua valor para o consumidor, e que seja suscetível de satisfazer uma necessidade, um bem ou objeto físico tangível que pode ser percebido pelos sentidos;
- b) Serviço:** é a aplicação de um esforço humano ou mecânico a pessoas, animais ou objetos, para satisfazer uma necessidade;
- c) Idéia:** é o conhecimento, imagem ou representação de algo em nossa mente. Também é um conceito, filosofia, imagem ou questão em nosso intelecto;

- d) Necessidade:** é uma sensação de carência de um bem ou de algo. Pode tratar-se de uma carência material (alimentos, água, roupa, etc.) ou psicológico (afeto, status, posição social etc.);
- e) Demanda:** é a formulação expressa de um desejo. As demandas são desejos de um produto específico e estão condicionados pelos recursos disponíveis do demandante e pelos estímulos de marketing recebidos.

Dentro deste contexto, em todo intercâmbio sempre existe uma parte que adota um papel mais ativo, que assume uma maior responsabilidade na gestão do processo. Neste enfoque, são as organizações que assumem este papel. Assim, a função da empresa é a de criar, estimular, facilitar, executar e controlar os intercâmbios com os clientes.

## 2.2 COMPOSTO DE MARKETING

Conforme a ótica de Limeira (2003, p. 9) composto de marketing é o conjunto de quatro ferramentas que a empresa utiliza na criação de valor para o cliente: produto, preço, promoção e ponto de distribuição.

Já o Mix de Marketing pode ser definido de acordo com Kotler (2000, p. 47) como um conjunto de ferramentas de marketing táticas e controláveis que a empresa utiliza para produzir a resposta que deseja no mercado-alvo. Consiste em tudo que a empresa pode fazer para influenciar a demanda de seu produto. Neste enfoque, o composto mercadológico trata do conjunto de pontos de interesse para os quais as organizações devem estar atentas se desejam perseguir seus objetivos de marketing. O composto é dividido em 4 secções frequentemente chamadas dos "quatro pés". Segundo Kotler (2000) são elas:

- 1. Produto:** A gestão de produto lida com especificações do bem (ou serviço) em questão e as formas como ele se relaciona com as necessidades que o usuário tem. Sendo assim, o responsável por essa área deve cuidar do design, da embalagem do produto, do peso, da marca, das cores, das quantidades por caixa, do empilhamento máximo, etc. Para o cliente seu produto deve ser a melhor solução;

2. **Preço:** processo da definição de um valor para o produto, incluindo descontos e financiamento e tendo em vista o impacto, não apenas econômico, mas também psicológico de uma precificação. O responsável por essa área deve cuidar da lista de preços aos vendedores, os descontos por quantidades adquiridas e, principalmente, se o preço será competitivo diante da concorrência. Para o cliente seu preço deve oferecer o melhor custo/benefício;
3. **Praça:** preocupa-se com a distribuição e refere-se aos canais através dos quais o produto chega aos clientes, inclui pontos de vendas, pronta-entrega, horários e dias de atendimento e diferentes vias de compra. Além disso, o responsável por essa área deve saber exatamente que canais de distribuição utilizará, o seu tamanho e a área geográfica que será coberta logisticamente. Para o seu cliente sua praça deve ser a mais conveniente;
4. **Promoção:** Inclui a propaganda, publicidade, relações públicas, assessoria de imprensa, boca-a-boca, venda pessoal e refere-se aos diferentes métodos de promoção do produto, marca ou empresa. Para seu cliente a sua promoção deve ser a mais agradável e presente.

Os profissionais de marketing usam estas variáveis para estabelecer um plano de marketing. Para o plano de marketing ser bem sucedido, a estratégia traçada para os quatro pês, deve refletir a melhor proposta de valor para os consumidores de um mercado-alvo bem definido.

A administração de marketing é a aplicação prática deste processo, que consoante o entendimento de Cobra (2003) forma o chamado Mix de Marketing.

Consoante a visão de Berkowitz (apud Guedes, 2004, p. 20) os elementos que integram um programa preciso de marketing pode ser visualizado da seguinte forma:

### **2.3 MARKETING NA ÁREA DE SERVIÇOS**

Conforme preceitua Las Casas (2002) o setor de serviços vem-se desenvolvendo gradativamente, hoje representando expressiva parcela da economia mundial, onde em países como os Estados Unidos da América, esse setor representa 72% do PIB, ao passo que no Canadá essa representatividade é de 67%

e no Brasil já se soma 52% no PIB. Dessa maneira, pode-se perceber que quanto mais desenvolvido for um país maior, portanto, será sua representatividade na economia.

De modo geral, no Brasil, esse crescimento se deu nos anos oitenta, graças às mudanças ocorridas no cenário mundial, onde os clientes a cada dia tornam-se mais exigentes e cada vez mais sofisticados também. Apesar de o Brasil estar ainda muito aquém do almejado, em muitos movimentos de consumidores já se percebe maior manifestação na luta pelos seus direitos. Acrescenta-se a isso os avanços tecnológicos, onde as inovações proporcionam novos desafios a serem atingidos, e pessoas capacitadas para realizá-los.

Neste panorama, o desafio para quem se presta a trabalhar na área de serviços consiste, fundamentalmente em compreender e conhecer o cliente, bem como suas expectativas antes, durante e após a compra e identificar tanto suas necessidades e desejos como também as satisfações ou insatisfações contraídas pelo consumo dos produtos ou dos serviços vendidos. Assim, o marketing deve ser necessariamente ajustado às alterações ambientais, haja vista a instabilidade desse setor.

Dessa forma, ainda segundo a visão de Las Casas (2002) os serviços podem ser definidos como sendo uma transação realizada por uma empresa ou por um indivíduo, cujo objetivo não está associado à transferência de um bem.

Portanto, serviços é a parte que deve ser vivenciada, é uma experiência vivida, é o desempenho, no qual o nível dessas experiências varia de acordo com a circunstância. São muitas as situações, os tipos e as categorias de serviços sendo alguns mais intangíveis do que outros. E, independentemente do tipo, o serviço na sua essência é aquela ação ou desempenho que se transfere. Neste enfoque, os serviços são transferidos em diferentes níveis, quer no aspecto de duração, quer no aspecto de intangibilidade.

Para Las Casas (2002) os serviços podem ser classificados em:

**1. Serviços de consumo:** são aqueles prestados diretamente ao consumidor final. Podendo ser:

- **De conveniência:** quando o consumidor não quer perder tempo em procurar a empresa prestadora de serviços para não haver diferenças significativas;

- **De escolha:** caracteriza-se quando alguns serviços têm custos diferenciados de acordo com a qualidade e o tipo do serviço prestado, assim como o prestígio da empresa no mercado;
- **De especialidade:** são os altamente técnicos e especializados.

**2. Serviços industriais:** são os prestados a organizações industriais, comerciais **ou** institucionais. Nesta categoria incluem-se:

- **De equipamentos:** os que são relacionados com a instalação, montagem de equipamentos ou manutenção;
- **De facilidade:** nestes estão incluídos os serviços financeiros, de seguros, dentre outros;
- **De consultoria / orientação:** são os que auxiliam na tomada de decisão e incluem os serviços de consultoria, pesquisa e educação.

De acordo com a concepção de Kotler (2000) Marketing de serviços pode ser definido com o conjunto de atividades que objetivam a análise, o planejamento, a implementação e o controle de **programas** destinados a obter e servir a demanda por produtos e serviços, de forma adequada, atendendo desejos e necessidades dos **consumidores** e/ou usuários com satisfação, qualidade e lucratividade.

Contextualizando neste entendimento, serviço pode ser definido como um ato ou desempenho essencialmente intangível que uma parte pode oferecer a outra e que não resulte posse de nenhum bem. Sua execução pode ou não estar ligado ao dinheiro. Assim, Os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente e pressupõe uma relação de contato direta entre empresa/consumidor.

Dessa forma, segundo Kotler (2000) Os serviços possuem as seguintes características que têm interesse para o marketing:

- **Intangibilidade:** serviços são idéias e conceitos (processos). Não são patenteáveis. O consumidor baseia-se na reputação.
- **Perecibilidade:** se não for usado, está perdido.
- **Heterogeneidade:** varia de cliente para cliente. Atividade voltada para pessoas.
- **Simultaneidade:** criados e consumidos simultaneamente, não podem ser estocados.

- **Participação do cliente no processo:** atenção ao desenho das instalações e oportunidades de co-produção.

### 2.3.1 OS 4 PS DOS SERVIÇOS

O marketing de serviços carece de exposições especiais para sua comercialização. Para isso, deverá decidir também sobre os quatro os 4Ps dos serviços, que segundo Las Casas (2000, p. 73-75) podem ser analisados da seguinte forma:

- **Perfil** – refere-se ao estabelecimento em que acontecerá prestação de serviços. Inclui toda a comunicação visual da organização tais como limpeza, disposição dos móveis, layout etc.
- **Processo** – Uma empresa de serviços deve pensar também como administrará o processo de serviços. Quando alguém entra em uma empresa, vai interagir com vários aspectos da organização e, portanto esse processo deverá permitir que os serviços sejam desempenhados de forma organizada e com qualidade, favorecendo a satisfação da clientela.
- **Procedimentos** – O processo é desenvolvido para facilitar a prestação de serviços, [...] Os clientes percebem uma boa ou má prestação de serviços, em grande parte, pela qualidade do contato pessoal com os funcionários de uma empresa.
- **Pessoas** – A maior parte dos investimentos na área de serviços é na mão - de - obra. As empresas que prestam serviços necessitam comercializar atos, ações, desempenho, [...] Para comercializar “desempenho”, há necessidade de se treinar todos os funcionários de uma empresa. Entretanto, para treinar também há a necessidade de se contratar as pessoas certas. O pessoal de uma organização é muito importante para a qualidade da prestação do serviço.

### 2.3.2 A QUALIDADE PERCEBIDA NOS SERVIÇOS

Uma das primordiais maneiras de uma organização de serviços diferenciarem-se dos concorrentes é prestando serviços de alta qualidade. Para isso, o ponto principal é atender ou exercer as expectativas de qualidade dos consumidores-alvos.

Nesta premissa, Berry e Parasuraman (1993) formularam um modelo de qualidade em serviços que identifica as principais exigências para a prestação de um serviço de alta qualidade, a saber:

A partir do exposto e segundo a ótica de Rodrigues (2005) a qualidade percebida se transforma em valor para o cliente da seguinte maneira:

- **Valor entregue ao consumidor:** a diferença entre o valor total esperado e o custo total do consumidor;
- **Valor total para o consumidor:** o conjunto de benefícios esperados por determinado produto ou serviço;
- **Valor total:** valor do produto + valor dos serviços + valor do pessoal + valor da imagem;
- **Custo total do consumidor:** conjunto de custos esperados por determinado produto ou serviço;
- **Custo total:** custo monetário + custo de tempo + custo de energia física + custo psíquico.

Dessa forma, ainda conforme a percepção de Rodrigues (2005) uma empresa pode melhorar sua oferta de três maneiras:

1. Aumentando o valor total para o consumidor e melhorando também os benefícios do produto, serviço, colaborador e/ou imagem;
2. Reduzindo os custos não monetários do comprador, diminuindo seus custos de tempo e de energia física e psíquica e;
3. Reduzindo os custos monetários do produto.

## 2.4 MARKETING INTERNO (ENDOMARKETING)

Para Berry e Parasuraman (1993, p. 177)

Marketing Interno é atrair, desenvolver, motivar e capacitar empregados qualificados como trabalhos-produtos que satisfaçam suas necessidades. Neste sentido, é a filosofia de tratar aos empregados como clientes internos.

Na visão de Cerqueira (1994, p. 51)

Marketing Interno ou Endomarketing são projetos e ações que uma empresa deve empreender para consolidar a base cultural do comprometimento dos seus funcionários com o desenvolvimento adequado das suas diversas tecnologias. Contextualizado neste enfoque é o cortejo aos funcionários e a estratégia de projetar trabalhos-produtos que se ajustem as necessidades humanas.

Na concepção de Bekin (2004) 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. Diante dessa premissa, Endomarketing é uma das mais novas áreas da administração e busca adaptar estratégias e elementos do marketing tradicional, normalmente

utilizado no meio externo às empresas, para uso no ambiente interno das corporações. É uma área diretamente ligada à de comunicação interna, que alia técnicas de marketing a conceitos de recursos humanos, que em vez de mera ferramenta para as empresas atingirem seus objetivos, a comunicação interna também pode e deve se propor a ajudar as pessoas a se sentirem mais felizes em seu ambiente de trabalho onde, em tese, passam pelo menos um terço de suas vidas.

Quanto às ações de Endomarketing, estas precisam estar direcionadas para abranger uma interação entre todos os setores da empresa a fim de atender ao cliente. Assim, o papel da empresa consiste não na produção de bens ou serviços, mas na obtenção e retenção de clientes, na efetivação de atividades que levem os colaboradores a almejar trabalhar com ela. E, para conseguir o empenho de todos os colaboradores é imprescindível difundir os valores e objetivos da empresa entre seus colaboradores; levá-los a assumir compromisso com estes valores e incentivá-los, administrando tarefas e transformando gerentes em líderes. Como consequência há um clima de confiança, de crescimento de produtividade e de qualidade máxima em sua área de atuação.

Dessa maneira, permite-se afirmar que empresas de todo o mundo têm tratado o assunto com maior cuidado, notadamente a partir da chegada da globalização, que apressou os procedimentos de troca e a interconexão dos mercados, incluindo gradativamente o Endomarketing na pauta de discussões estratégicas que, direta ou indiretamente envolvem os recursos humanos.

#### 2.4.1 COMPOSTO DE ENDOMARKETING

O Composto de Endomarketing considera que o cliente interno satisfeito irá gerar satisfação também, para o cliente externo.

Segundo a percepção de Bekin (2004, p. 47) consiste na interação entre Ambiente (ponto), Empresa (produto), Trabalho (preço), e Comunicação (promoção). A saber:

- **Ambiente (ponto)** - Possui duas dimensões: tangível e intangível. A primeira refere-se às instalações físicas da empresa e seus atributos, tais como ergonomia, iluminação, funcionalidade, decoração e afins. A intangível reúne todos os aspectos pertinentes ao clima organizacional, ou seja, as qualidades do ambiente interno, percebidas pelos membros da organização que influenciam seu comportamento;
- **Empresa (produto)** – Para a gestão de marketing interno, a empresa é o próprio produto “vendido” às pessoas, assim como tudo aquilo que a organização “entrega” em troca do trabalho do indivíduo, ou seja, caracteriza-se por um Fluxo de Benefícios constituído por fatores chave, considerando que ao “vender” a empresa às pessoas, cada um desses fatores deverá ser evidenciado;
- **Trabalho (preço)** – Significa o valor “pago” pelo indivíduo por tudo que recebe da empresa. Portanto, quanto mais “cara” lhe for sua empresa, tanto maior será a qualidade do seu trabalho, seu desempenho e, assim sua motivação e comprometimento;
- **Comunicação (promoção)** – É o canal de informações entre a empresa e seu público interno. Trata-se da forma como a empresa “fala” às pessoas próximas e congrega os fatores constituintes desta: conceito, identidade visual, mensagem e objetivo.

## 2.4.2 O ENDOMARKETING E A COMUNICAÇÃO

Para Bekin (2004, p. 67)

A comunicação deve estabelecer um amplo sistema de informações capaz de dar subsídios para que todos possam cumprir suas tarefas com eficiência. Todos precisam de informações sobre expectativas do cliente, o que a publicidade está promovendo aos clientes, sobre rotinas de serviços etc. Mas todo esse esforço de informação pode se perder, por melhor que seja a campanha, se não houver feedback, se a informação não se transformar em diálogo, em troca.

A comunicação envolve transações entre pessoas. É essencialmente uma ponte de significados entre as pessoas. Toda comunicação envolve pelo menos duas pessoas: a que envia e a que recebe uma mensagem.

Segundo Bekin (2004, p. 100), existem dez pontos necessários para a criação de um ambiente onde o funcionário é tratado como cliente preferencial, através da comunicação:

1. A alta direção da empresa está empenhada no trabalho orientado para o cliente e para a valorização dos funcionários;
2. A gerência está comprometida com essa visão e possui capacidade de liderança, transmitindo aos funcionários responsabilidade, vontade de participação e capacidade de iniciativa;
3. O conhecimento é disseminado por todos os setores da empresa, tanto para integrar seus diversos setores quanto para estimular o potencial do indivíduo;

4. Os funcionários conhecem os objetivos da empresa voltada para o cliente e suas responsabilidades nessa linha de atuação;
5. Os funcionários conhecem suas tarefas, sentem-se motivados e estão envolvidos em um trabalho de equipe que dá margem a iniciativa individual;
6. Os treinamentos são realizados constantemente, quer no aspecto técnico, quer no reforço de valores e atitudes;
7. O processo de avaliação é transparente, informando corretamente o principal interessado: o funcionário;
8. Há um permanente processo de informação e comunicação, configurando o livre acesso à informação e a capacitação de todos;
9. O processo de comunicação tem o modelo da 'mão dupla', o que permite que os funcionários revelem suas necessidades e expectativas;
10. O atendimento às expectativas e às necessidades dos funcionários, com base em critérios claros e nos objetivos da empresa, gera um ambiente de confiança mútua e alta eficiência.

### 2.4.3 OBJETIVOS DO ENDOMARKETING

Partindo-se da premissa de que o Endomarketing é um elemento indispensável para o sucesso de qualquer empresa. A confiança do público, tanto o interno como o externo, é uma conseqüência. Nesta concepção, a finalidade primordial do Endomarketing é fazer com que o pessoal da empresa internalize os objetivos dos clientes (consumidores) para que, através dessa postura, possam ser alcançados os objetivos da empresa. Dessa forma, busca despertar a atenção do pessoal frente aos valores que se quer vender; fazer com que se tenha interesse por esses valores em prol da consecução de objetivos coletivos e pessoais; despertar o desejo por esses valores, como forma única de que o pessoal atinja seus objetivos e conseqüentemente a empresa possa alcançar também os seus e, por fim, atuar em função dos objetivos dos clientes que, no fundo, implicam os objetivos da empresa.

Segundo Rodrigues (2005) são também objetivos do Endomarketing:

- Atrair e reter os bons funcionários;
- Garantir que os funcionários estejam motivados para desenvolver a orientação ao cliente e o interesse pelo serviço;
- Motivar seu trabalho como “Empregado de marketing a tempo parcial” em suas tarefas de marketing interativo;
- Manter o nível de qualidade de prestação dos serviços.

A valorização e reconhecimento dos clientes internos são fatores chaves para alcançar o sucesso das organizações, onde passam a ser colaboradores organizacionais.

Na concepção de Cerqueira (1994, p. 51) o endomarketing visa:

1. A prática dos valores estabelecidos como base da nova cultura;
2. A manutenção de um clima ideal de valorização e reconhecimento das pessoas;
3. A obtenção de índices maiores de produtividade e qualidade com a conseqüente redução de custos;
4. O estabelecimento de canais adequados de comunicação interpessoal, que permitirão a eliminação de conflitos e insatisfação, que possam afetar o sistema operacional;
5. A implantação de ações gerenciais preventivas.

Bekin (2004) afirma que o Endomarketing tenta estabelecer uma relação mais integrada dentro da empresa, transmitindo responsabilidade a todos, na seguinte ordem:

- Alta administração;
- A administração média, gerentes e supervisores;
- Os funcionários em contato com os clientes;
- O pessoal de apoio às atividades da empresa;
- A empresa como um todo.

Ainda conforme o entendimento de Bekin (2004) sua função é integrar a noção de 'cliente' e seus valores nos processos internos da estrutura organizacional, propiciando uma melhoria na qualidade dos produtos e serviços, com produtividade pessoal e de processos.

Neste contexto, a organização tem por fundamento oferecer ao seu mercado um produto que seja atraente, desenvolvido tão cuidadosamente e de forma orientada na mesma trilha dos seus produtos e serviços externos, o que requer decisões estratégicas por parte da gerência com relação a essas questões. Dessa forma, o endomarketing deve se tornar parte da filosofia gerencial estratégica.

#### 2.4.4 O ENDOMARKETING E O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Segundo a premissa de Bekin (2004, p. 89),

o que caracteriza exatamente o endomarketing é seu objetivo de fundamentar um processo constante de motivação do funcionário e o que está tácito na maneira de lidar com o funcionário como cliente, conferindo-lhe decência, encargo e, liberdade de iniciativa.

É nesse enfoque que deve agir o processo de motivação, valorização e comprometimento, já que estes são considerados elos de uma mesma corrente.

Dessa forma, o comprometimento consiste no refinamento do funcionário por meio de sua valorização e satisfação como indivíduo que pertence a uma organização, onde um fator importante dentro do comprometimento é a valorização, que é um processo global com o objetivo final de empenhar o funcionário com as causas e os objetivos da empresa para integrá-lo a cultura organizacional.

Assim sendo, a motivação, a valorização e o comprometimento do funcionário na contextualização do endomarketing precisam estar agregados ao cotidiano da empresa e, para tal, demandam sempre contribuição e renovação, necessitando também estarem incorporados à cultura empresarial.

De acordo com Bekin (2004, p. 89), existem alguns discernimentos necessários para criar um processo de comprometimento, entre eles:

1. Prioridade para a motivação do grupo de trabalho, com incentivo à parceria, à cooperação e a lealdade;
2. Valorização do indivíduo no grupo;
3. Integração baseada nos valores e objetivos da empresa;
4. Reforço contínuo de uma atitude baseada em valores compartilhados;
5. Recompensas e prêmios dirigidos ao grupo para que todos se beneficiem dos resultados positivos;
6. Criação de um ambiente de integração na empresa;
7. Envolvimento dos funcionários no planejamento e na tomada de decisões;
8. Estímulo à iniciativa e à atitude criativa;
9. Delegação de poderes de acordo com a natureza da função exercida
10. Remuneração adequada.

#### 2.4.5 QUANDO O ENDOMARKETING É NECESSÁRIO

Na visão de Rodrigues (2005) o Marketing Interno ou Endomarketing torna-se necessário e fundamental em diversos momentos, a saber:

##### **1. Quando se deseja conhecer o mercado interno, como:**

- Identificar as características dos colaboradores;

- Saber as motivações e as aspirações;
- Identificar o que os colaboradores esperam da direção e da empresa.

**2. Para elaborar um produto-trabalho adequado com a finalidade de tornar a empresa mais atrativa para os colaboradores.**

**3. Para criar uma cultura de serviço na empresa e uma orientação ao serviço entre o pessoal, de forma que:**

- Permita aos colaboradores, diretores, supervisores e outros a compreender e aceitar a missão da empresa, das estratégias e as táticas, assim como os produtos e serviços e as campanhas publicitárias da organização;
- Desenvolva uma direção orientada aos serviços e ao estilo de liderança adequada entre os diretores e supervisores;
- Mostre aos empresários, técnicas interativas e de comunicação orientadas aos serviços.

**4. Preservação da cultura proporcionando:**

- Garantia de que os métodos da direção motivem e potenciem o interesse pelo serviço;
- Garantia de que os colaboradores lhes proporcionem uma informação contínua e atualizada;
- Conhecimento aos colaboradores no sentido de que os novos produtos e serviços, assim como as campanhas de publicidade e as atividades de marketing se lancem ao mercado externo.

**5. Apoio ao lançamento de novos produtos, assim como campanhas e outras atividades de marketing, de forma que:**

- Faça com que os colaboradores sejam conscientes e aceitem os novos produtos e serviços que se oferecem ao mercado;
- Assegure aos colaboradores a aceitação das novas campanhas de marketing da empresa e outras que sejam realizadas nos meios de comunicação;

- Faça com que os colaboradores aceitem as novas formas de tarefas e relações que influenciem no rendimento do marketing interativo da empresa.

#### 2.4.7 O QUE É NECESSÁRIO PARA UM PLANO DE ENDOMARKETING

De acordo com o entendimento de Rodrigues (2005) um eficiente plano de Endomarketing requer alguns passos para que seja efetivamente realizado. São eles:

##### **Primeiro Passo:**

###### **A) Análise das Condições Prévias**

- Realizada por profissionais competentes;
- Comprometimento com regras e princípios rigorosos;
- Instaurando na empresa um clima de confiança e segurança.

###### **B) Avaliação das Resistências Internas**

- Diz respeito ao medo de perder o emprego;
- As atitudes tomadas pelos colaboradores na empresa.

##### **Segundo Passo:**

###### **A) Definir um Marco de Ação, identificando:**

- Causas para solicitar o estudo;
- Metas e finalidades perseguidas;
- Conseqüências esperadas;
- Situação e justificativa do estudo com relação à política da empresa;
- Ética;
- Elementos de ação;
- Limites e restrições da intervenção;
- Fases do processo de informação destinado ao pessoal.

##### **Terceiro Passo:**

###### **Conhecimento e Compreensão do Mercado Interno**

###### **A) Com Relação Aos Colaboradores**

- Passado, Presente E Futuro;
- Estudo de: Motivação; Comunicação; Imagem Organização; Clima Empresarial e; Estimação de Recursos Humanos.

###### **B) Com Relação À Direção**

- Estilo de Gestão – Mix Pessoal ou Marketing Pessoal.

#### **Quarto Passo:**

##### **Adequação do marco de referência da empresa**

- Vocação da empresa;
- Estratégia da empresa;
- Objetivos, metas e finalidades;
- Meios disponíveis;
- Operações táticas a realizar;
- Limites e restrições de ações e;
- Meios de seguimento e controle.

#### **Quinto Passo:**

##### **Mobilização geral em torno das ações de melhora.**

Descritos esses procedimentos, permite-se descrever os pré-requisitos para um marketing interno eficaz, a saber:

- O marketing interno há de considerar-se como parte integral da estratégia da direção da empresa;
- O processo de marketing interno não há de ser prejudicado pela estrutura organizacional ou pela falta de apoio da direção e;
- A alta direção deve demonstrar constantemente uma atitude de apoio ao processo de marketing interno.

Dessa forma, conforme a premissa de Quitanilla (1992, p. 197),

O êxito de um plano de marketing interno depende do grau de convicção dos diretores, o grau de treinamento coletivo e dos sistemas de controle com as variáveis do plano de marketing interno. E que tem mais sucesso quando conta com o comprometimento dos altos níveis da direção, bem como com a cooperação de todos os colaboradores envolvendo assim, um estilo de gestão aberto.

*Capítulo 3*  
*Caracterização da Empresa*



### 3. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

#### 3.1 LOGOMARCA



#### 3.2 A EMPRESA

A GerdaU Comércio de Aços S/A, cujo nome fantasia é Comercial GerdaU, é uma empresa do ramo de siderurgia, que está entre as 15 maiores produtoras de aço do mundo e são líder no segmento de aços longos nas Américas, tendo seus produtos presentes no dia-a-dia das pessoas nas mais diversas formas, pois atende os setores da construção civil, indústria e agropecuária, nos cinco continentes.

A GerdaU se preocupa em oferecer ao mercado produtos de qualidade superior de acordo com os padrões modernos mais exigentes. Seus produtos destinam-se aos seguintes setores: agropecuários, construção civil, indústria e aços especiais dentre outros.

Os produtos comercializados na comercial GerdaU de Campina Grande são: Arame farpado, vergalhões para construções, chapas de aço em geral, grampo para muros e cerca, arames galvanizados, treliças, pregos, eletrodos, tubos galvanizados, cantoneiras, barras chatas, redondas e quadradas, telas, alambrados, perfis em aço, arame recozido, entre outros.

A filial da Comercial GerdaU localizada em Campina Grande tem como atividade principal o comércio dos seus produtos, atende a região de Campina Grande e cidades circunvizinhas, o sertão da Paraíba e algumas do sertão de Pernambuco.

Está localizada na Av. Assis Chateaubriand, 1391, no bairro da Liberdade, na cidade de Campina Grande, Estado da Paraíba. Fone: (83) 3310-5500 e Fax: (83) 3310-5510, está inscrita no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ) sob o número 07.369.685-040/01 e possui sua Inscrição Estadual nº 16.033.061.0, sua gerencia geral está representada pela pessoa do Sr. Johnny Herbert A. Diniz.

A estrutura da Gerdau sediada em Campina Grande dispõe dos seguintes cargos e respectivos números de colaboradores: 1 gerente geral, 1 administrador, 1 estagiário, 3 vendedores internos, 3 vendedores externos (atendem Campina Grande e outras cidades), 2 representantes de vendas, 1 operador líder do pátio, 5 operadores do pátio, 1 auxiliar administrativo (faturamento e cobrança) e 2 auxiliares de serviços gerais, perfazendo assim um total de 20 (vinte) colaboradores.

A missão do grupo Gerdau é ser uma organização empresarial focada em siderurgia, com a missão de satisfazer as necessidades dos clientes e de criar valor para os acionistas, comprometida com a realização das pessoas e com o desenvolvimento sustentado da sociedade.

A visão é ser uma empresa siderúrgica global, entre as mais rentáveis do setor.

### **3.3 VALORES ORGANIZACIONAIS**

- Cliente satisfeito;
- Segurança total no ambiente de trabalho;
- Pessoas comprometidas e realizadas;
- Qualidade em tudo que faz;
- Empreendedorismo responsável;
- Integridade;
- Crescimento e Rentabilidade.

### **3.4 HISTÓRICO DA EMPRESA**

O Grupo Gerdau, empresa siderúrgica internacional, começou a traçar sua trajetória de expansão há mais de um século. A partir do Brasil, ampliou suas bases para o Uruguai, Canadá, Chile, Argentina, Estados Unidos e a Colômbia, tornando-se o maior produtor de aços longos nas Américas.

Atualmente, o aço Gerdau é utilizado em uma grande variedade de aplicações nos setores da construção civil, da indústria e da agropecuária. Está presente na estrutura de pontes, viadutos, rodovias, hidrelétricas, prédios e residências. Também integra a fabricação de máquinas agrícolas, estruturas metálicas, peças para a

indústria automotiva e redes de transmissão de energia e telefonia. E ainda participa diretamente do trabalho no campo com arames e acessórios para cercas.

Para alcançar níveis diferenciados de atendimento ao mercado, o Grupo Gerdau atua com uma rede de usinas, centros de serviços, unidades de transformação e canais de distribuidores estrategicamente posicionados junto aos principais pólos de consumo. Tem como filosofia antecipar as necessidades do mercado, apresentando produtos e serviços diferenciados que agreguem valor aos negócios de seus clientes.

Está presente em importantes centros financeiros por meio de três companhias abertas: a Gerdau S.A., a Metalurgia S.A e A Gerdau Ameristeel Corporation, subsidiada na América do Norte. Suas ações são negociadas nas bolsas de valores de São Paulo, Nova York, Toronto e Madri (Labitex).

Dessa forma, o Grupo Gerdau ocupa a posição de maior produtor de aços longos no continente americano. Possui também 40% de participação societária na empresa Sidenor, localizada na Espanha. Hoje, alcança uma capacidade instalada total de 19,1 milhões de toneladas de aço por ano.

No que se referem aos investimentos por parte da empresa, esta investe continuamente na melhoria de suas práticas de ecoeficiência. A cada ano, são realizadas novas atualizações tecnológicas para alcançar taxas de emissão cada vez menores e otimizar a utilização dos recursos naturais do processo produtivo, pois a empresa tem a certeza de que a perpetuidade do negócio também está relacionada ao seu desempenho na área ambiental.

Dentro de uma visão de responsabilidade social, o Grupo Gerdau acredita que o desenvolvimento de uma empresa está diretamente relacionado à evolução das comunidades onde atua. Com essa convicção, construiu uma cultura empresarial fundamentada em valores éticos, no respeito às pessoas e ao meio ambiente.

*Capítulo 4*  
*Aspectos Metodológicos da Pesquisa*



## 4. ASPECTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA

### 4.1 OBJETO DE ESTUDO

Avaliação dos aspectos do endomarketing praticado na empresa Gerdau de Campina Grande-PB, na visão dos colaboradores internos. Analisar através da pesquisa interna, o endomarketing como ferramenta de grande importância para as organizações. A partir da pesquisa, observar as necessidades de mudanças e melhoras, para melhor satisfazer o cliente interno. Visto que o cliente interno satisfeito irá gerar satisfação também para o cliente externo.

### TIPO DE PESQUISA

De acordo com Vergara (2003, p. 50) as pesquisas se classificam quanto aos fins e quanto aos meios. E explica:

- **Quanto aos fins**, a pesquisa visa uma abordagem descritiva, de caráter exploratório.
- **Quanto aos meios**, a pesquisa é, ao mesmo tempo, bibliográfica, pois busca referências em autores diversos, e documental, por se tratar de um levantamento baseado em situações que estão dentro do contexto da realidade.

Para tanto, esta pesquisa quanto aos meios apresentou-se do modo bibliográfica, que segundo Vergara (2003) se recorrerá ao uso de material acessível ao público em geral, como livros, artigos já publicados, embora estes sejam apresentados de forma excessivamente agregada.

Quanto ao aspecto documental, o autor destaca que: “A pesquisa é também documental, porque será feito uso de documentos de trabalho”. (VERGARA, 2003, p. 51)

Vergara (2003, p. 47) ressalta que as atividades desenvolvidas em determinado local ou instituição, apresentam o cunho da Pesquisa de Campo, que é a: “investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo”.

## 4.2 UNIVERSO E AMOSTRA

Segundo, Oliveira (2000, p. 160):

[...] o universo da pesquisa é um conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelos menos uma característica em comum, sendo o número total de elementos do universo ou população, que pode ser representado pela letra latina maiúscula X, tal que  $XN = X1; X2; \dots XN$ .

O universo pesquisado foi composto pelos funcionários da empresa Comercial Gerdau, filial de Campina Grande-PB, que totalizam 20 funcionários.

Amostra é a parte representativa do universo que contém as mesmas características do universo. Foi constituída por 18 funcionários, representando 90% do universo considerado, constituindo dessa forma, uma amostra altamente representativa. O questionário foi aplicado durante o período de 08 a 12 de maio de 2008 com o objetivo principal de avaliar o Endomarketing praticado na empresa Gerdau na Cidade de Campina Grande-PB.

## 4.3 COLETA DE DADOS

Para a coleta de dados, o instrumento principal foi um questionário (Apêndice A), constituído de 21 perguntas objetivas, as quais foram preenchidas *in loco*, nas dependências da empresa ora pesquisado. O arcabouço do instrumento de coleta dividiu-se em variáveis, estruturando-se da seguinte forma: 1) Perfil sócio-cultural do colaborador; 2) Conhecimento do cliente interno; 3) O cliente interno como diferencial; 4) Capacitação do cliente interno e; 5) Qualidade do atendimento prestado ao cliente externo. Foi utilizada a escala Likert, através das categorias “concordo totalmente”; “concordo”; nem concordo nem discordo”; “discordo” e “discordo totalmente”.

## 4.4 PROCEDIMENTOS

Ao término da coleta dos dados, foi iniciado o levantamento dos temas abordados no questionário, procedimentos estes, que seguiram os princípios da Estatística, que visa expressamente, analisar o quantitativo extraído.

Os dados foram armazenados no programa da Microsoft Office Excel, calculados e transformados em tabelas e gráficos. Utilizou-se na análise dos dados a estatística descritiva, em particular, frequência absoluta relativa.

#### **4.5 SINAIS CONVENCIONAIS UTILIZADOS NAS TABELAS E GRÁFICOS**

- P** – Peso considerado na escala.
- f** – Frequência Absoluta
- ( – )** – Resultado numérico igual a zero não resultante de arredondamento.

#### **4.6 IMPLICAÇÕES ÉTICAS**

Em atendimento às normas exigidas pela empresa, foram utilizados os Termos: de autorização da empresa e de consentimento livre e esclarecimento (Anexos A e B).

*Capítulo 5*  
*Análise e Interpretação dos Resultados*

---

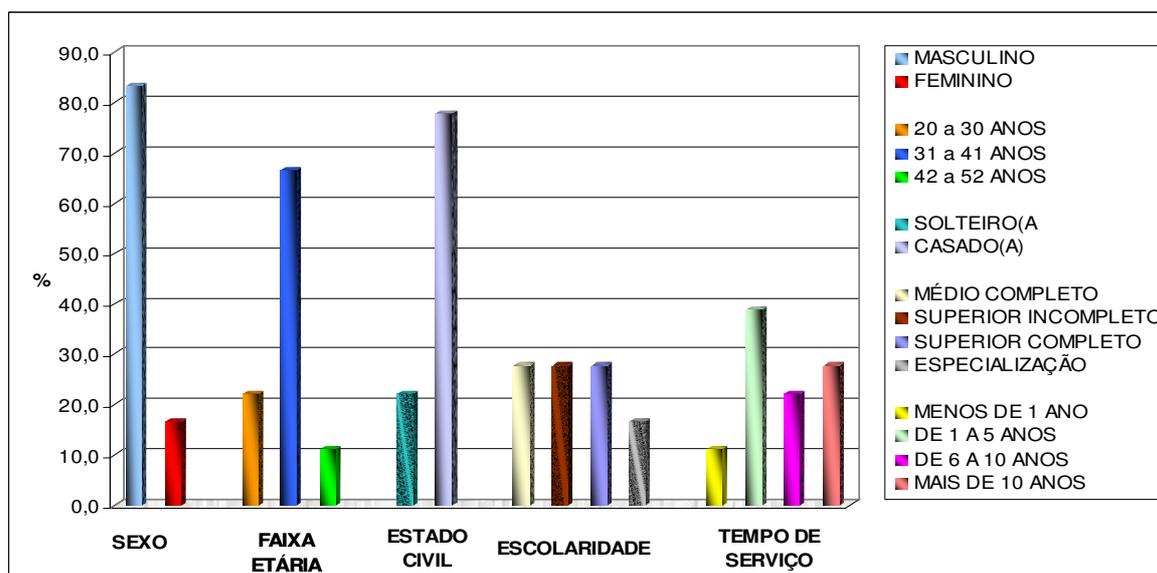
## 5. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

### 5.1 PERFIL DOS COLABORADORES

De acordo com o questionário do perfil sócio-cultural dos clientes internos, da empresa objeto de estudo. Percebe-se que:

São na sua maioria do sexo masculino (83,3%), está inserida na faixa etária de 31 a 41 anos (66,7%), é casada (77,8%). Não houve predominância entre o grau de escolaridade, distribuído praticamente de forma igualitária, desde o Ensino Médio Completo ao Superior Completo. Foi observado um percentual expressivo de colaboradores com pós-graduação (especialização, 16,6%). Quanto ao tempo de serviço constatou-se uma concentração maior de funcionários com tempo de serviço entre 1 a 5 anos (38,9%) destacando-se, ainda, funcionários com mais de 10 anos de serviços na empresa (27,8%).

A estrutura funcional da empresa dispõe dos seguintes cargos e respectivos números de colaboradores: 1 gerente geral, 1 administrador, 1 estagiário, 3 vendedores internos, 3 vendedores externos (atendem Campina Grande e outras cidades), 2 representantes de vendas, 1 operador líder do pátio, 5 operadores do pátio, 1 auxiliar administrativo (faturamento e cobrança) e 2 auxiliares de serviços gerais, perfazendo assim um total de 20 (vinte) colaboradores.



**Gráfico 1.** Distribuição de frequência do perfil dos colaboradores entrevistados, Campina Grande, PB.

**Fonte:** Pesquisa de Campo, maio de 2008.

## 5.2 AVALIAÇÃO DO ENDOMARKETING

Para avaliar o Endomarketing praticado na empresa Gerdau na Cidade de Campina Grande-PB foram consideradas quatro dimensões considerando-se como ferramenta de análise do conteúdo a Escala Likert. Os dados estão apresentados em dois momentos: o primeiro apresenta a avaliação dos critérios considerados em cada dimensão e o segundo uma avaliação geral, independente do critério ou dimensão considerada.

O Endomarketing em sua importância é considerado como sendo uma ferramenta de gestão, o resultado dessa pesquisa contribuirá para avaliação geral da empresa. Visto o grande avanço das empresas que ampliaram sua visão, na busca da aplicação do Endomarketing como sendo uma ferramenta de sucesso em sua gestão, pois, o Endomarketing é uma das soluções para os problemas de comprometimento e satisfação de funcionários com a organização.

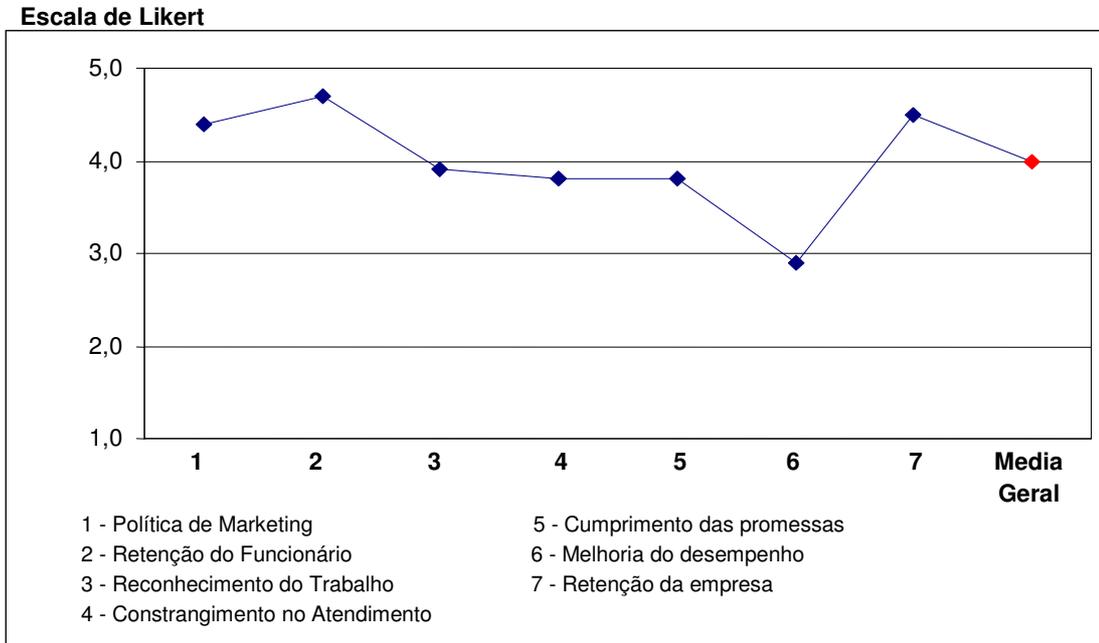
### 5.2.1 CONHECENDO O CLIENTE INTERNO

No estudo da primeira dimensão estudada, “Conhecendo o Cliente Interno”, foram considerados sete critérios, cujos resultados estão apresentados nas Tabelas 2 a 9.

1. Divulgação da Política de Marketing;
2. Endomarketing como estratégia para reter o profissional na empresa;
3. Reconhecimento do trabalho executado pelos superiores;
4. Constrangimento por não saber como atender as necessidades e desejos dos clientes;
5. Cumprimentos das promessas da Direção;
6. Melhoria do desempenho entendida como uma exigência da empresa;
7. Motivação da empresa em reter os clientes internos.

Observa-se de acordo com a Tabela 9, que a avaliação da dimensão “conhecendo o cliente interno” foi classificada como BOA justificada pela média obtida de 4,0 (CONCORDO) de acordo com a Escala de Likert. Entre os critérios considerados nesta dimensão, destacaram-se a exigência da empresa na melhoria do desempenho dos colaboradores, que obteve a menor avaliação (2,9 -

neutralidade) e endomarketing como estratégia para reter o profissional na empresa, que obteve a melhor avaliação (4,7 – próximo ao grau de concordância total). Conforme demonstrado no gráfico 2



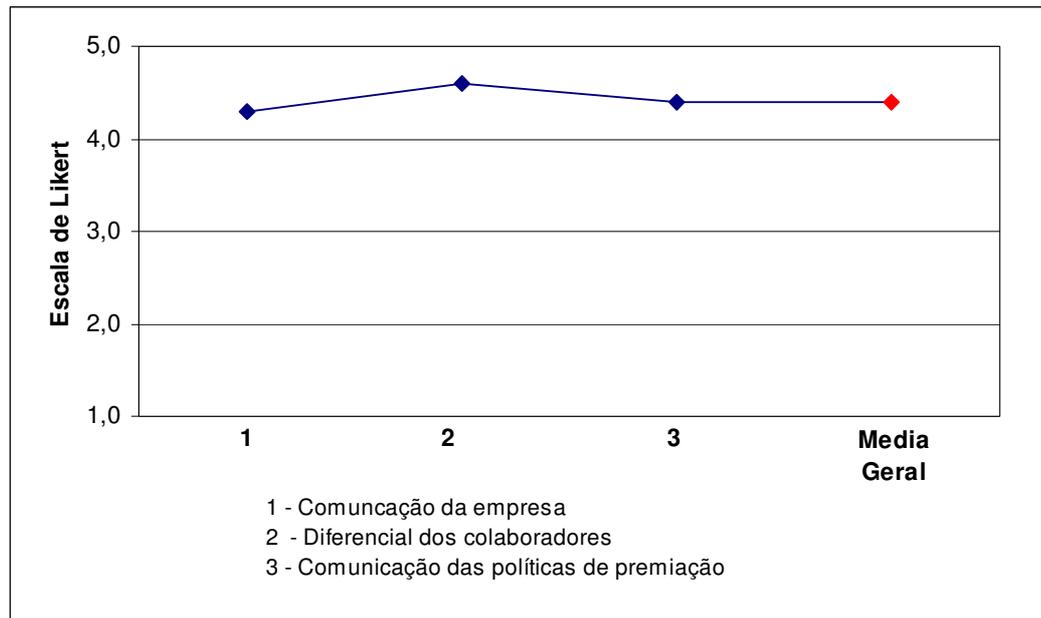
**Gráfico 2.** Médias dos critérios considerados na dimensão conhecendo o cliente interno, Campina Grande, PB.

### 5.2.2 O CLIENTE INTERNO COMO DIFERENCIAL

A segunda dimensão estudada foi composta por três critérios com seus resultados apresentados nas Tabelas 10 a 13.

1. Comunicação da empresa de suas pretensões de atuação no mercado;
2. Diferencial dos colaboradores para a conquista da concorrência;
3. Comunicação das políticas de premiação e possibilidade de ascensão profissional.

A avaliação observada na segunda dimensão, O CLIENTE INTERNO COMO DIFERENCIAL, foi muito boa. A média entre os critérios foi de 4,4 (grau de concordância mediado entre parcial e total). Não foi observada diferença significativa entre os critérios que compuseram esta dimensão. Conforme se percebe no gráfico 3.



**Gráfico 3.** Médias dos critérios considerados na dimensão o cliente interno como diferencial, Campina Grande, PB.

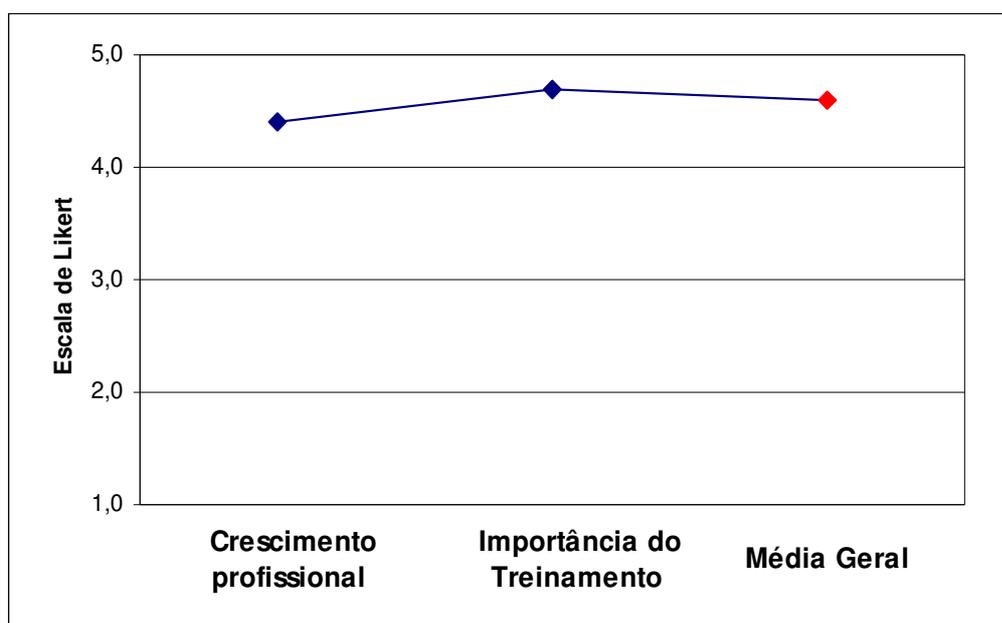
**Fonte:** Pesquisa de Campo, maio de 2008.

### 5.2.3 CAPACITAÇÃO DO CLIENTE INTERNO

Na terceira dimensão foram considerados três critérios, de acordo com os resultados contidos nas Tabelas 14 a 16.

1. Crescimento profissional proporcionado pela empresa aos colaboradores através de cursos de capacitação e de aprofundamento;
2. Importância do treinamento contínuo no desempenho dos colaboradores.

Na avaliação da terceira a media obtida foi de 4,6, expressando dessa forma, uma avaliação positiva (valor mediano entre a concordância parcial e total). Não foi constatado discrepâncias entre os critérios considerados nesta dimensão (Gráfico 4).



**Fonte:** Pesquisa de Campo, 2006. maio de 2008.

**Gráfico 4.** Médias dos critérios considerados na dimensão capacitação do cliente interno, Campina Grande-PB.

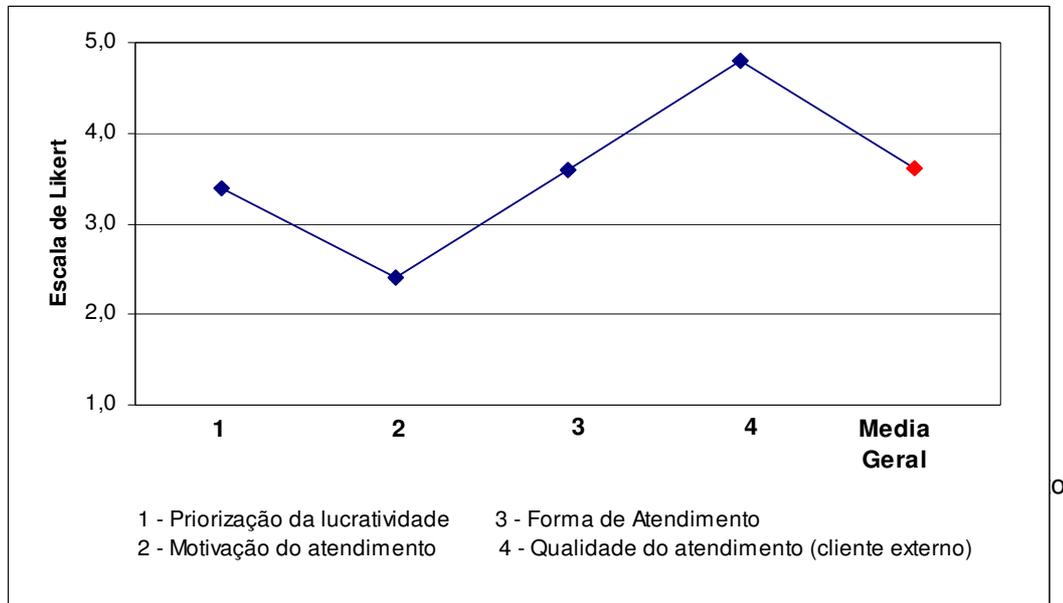
#### 5.2.4 QUALIDADE DO ATENDIMENTO AO CLIENTE EXTERNO

Na quarta e última dimensão estudada, quatro critérios foram considerados. Seus resultados estão apresentados nas Tabelas 17 a 21.

1. Priorização da lucratividade pela empresa;
2. Motivação do atendimento de novos clientes em relação aos clientes habituais;
3. Forma de atendimento de acordo com o valor da negociação;
4. Qualidade do atendimento do cliente externo versus o nível de qualidade dos produtos da empresa.

De acordo com a Tabela 21 observa-se que a avaliação da quarta dimensão, qualidade do atendimento ao cliente externo, foi regular, com média de 3,6 (valor mediano entre a neutralidade e concordância). Entre os critérios estudados dois deles se destacaram: o primeiro relaciona-se a motivação do atendimento de novos clientes em relação aos clientes habituais, que obteve a menor avaliação dentre os critérios considerados (2,4 – grau de discordância) e o segundo refere-se à qualidade do atendimento do cliente externo versus o nível de qualidade dos

produtos da empresa, que obteve a melhor avaliação (4,8 – próximo ao grau de concordância total). Conforme se vê no gráfico 5.



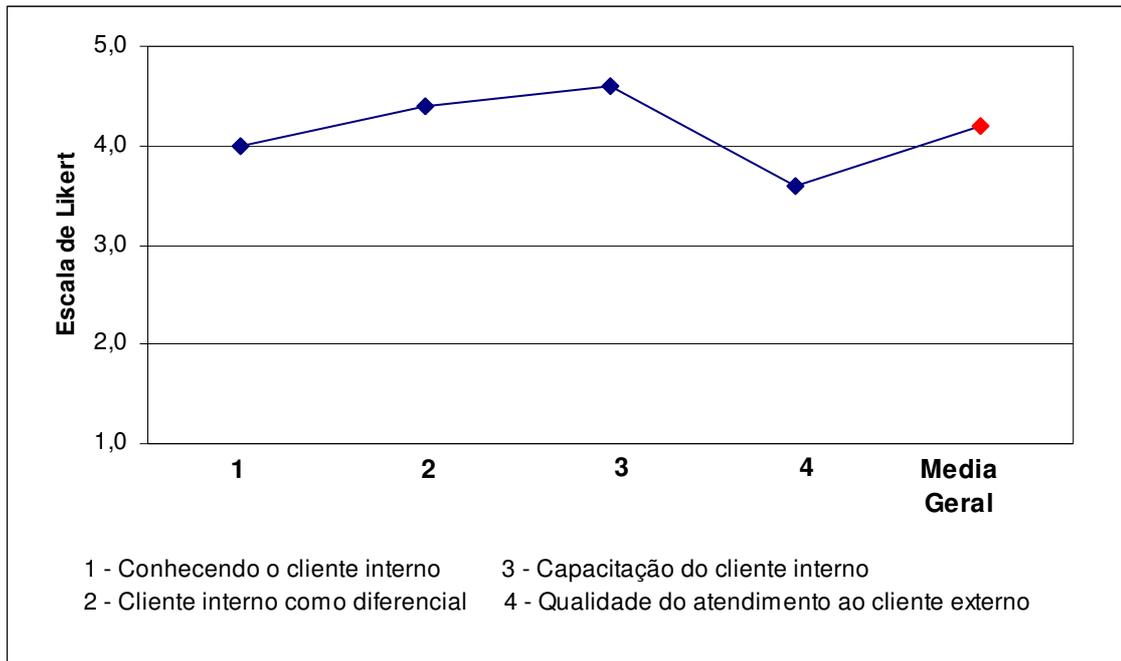
**Gráfico 5.** Médias dos critérios considerados na dimensão qualidade do atendimento ao cliente externo, Campina Grande, PB.

**Fonte:** Pesquisa de Campo, maio de 2008.

### 5.2.5 AVALIAÇÃO GERAL DO ENDOMARKETING

Após uma avaliação individualizada das dimensões, parte-se, neste momento, para uma avaliação geral. A Tabela 22 apresenta as médias obtidas em cada dimensão estudada. A avaliação geral foi classificada como BOA entre os clientes externos entrevistados (4,2). A melhor avaliação foi constatada para a dimensão capacitação do cliente interno (4,6) enquanto que a menor foi à qualidade do atendimento ao cliente externo (4,2). (Gráfico 6)

Diante da pesquisa apresentada, foi constatado que a média mais baixa foi à qualidade de atendimento ao cliente externo.



**Gráfico 6.** Médias das dimensões considerados na avaliação do endomarketing, Campina Grande, PB.

**Fonte:** Pesquisa de Campo, maio de 2008.

*Capítulo 6*  
*Considerações Finais*

---

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Num momento em que a procura pela preferência do cliente é disputada palmo a palmo, relegar o fator humano a um segundo plano é insanidade. Cada vez mais se fala em valorizar o humano, porém na prática ainda existem poucas ações e em sua maioria isoladas. São comuns as demonstrações que a figura do “empregado” ainda existe; por empregado compreenda-se aquela pessoa que é paga para trabalhar oito horas por dia, receber seu salário no final do mês, que recebe ordens e não pode opinar, que se têm dúvidas vai ficar com elas e principalmente, que se errar vai levar uma bronca tremenda e ainda pior, receber ameaça de demissão. Depois de todo este tratamento, os dirigentes e empresários ainda se queixam por não saberem os motivos da falta de motivação e empenho de seus “colaboradores”, não entendem os motivos da falta de comprometimento.

Neste sentido, objetivando mudar essa realidade insere-se o Endomarketing como uma das mais novas áreas da administração e busca dentre outras finalidades adaptar estratégias e elementos do marketing tradicional, normalmente utilizado no meio externo às empresas, para uso no ambiente interno das corporações. É uma área diretamente ligada à de comunicação interna, que alia técnicas de marketing a conceitos de recursos humanos, que em vez de mera ferramenta para as empresas atingirem seus objetivos, a comunicação interna também pode e deve se propor a ajudar as pessoas a se sentirem mais felizes em seu ambiente de trabalho onde, em tese, passam pelo menos um terço de suas vidas.

Desta forma, em termos gerais, o estudo ora apresentado fundamentou-se na premissa de que o Endomarketing não constitui uma atividade isolada, uma vez que está implícita em iniciativas relacionadas com a qualidade, com os programas de serviços à clientela e estratégias empresariais mais amplas, permitindo-se afirmar que o mesmo tem um papel importante no cumprimento e na redução dos conflitos entre as distintas áreas operativas da organização, cumprindo uma função determinante na eficaz diferenciação competitiva, tendo por missão maior a criação de espírito inovador, capaz de induzir os colaboradores a chegarem a certas conclusões por eles mesmos.

Assim, após a análise dos resultados da pesquisa com os colaboradores da empresa em foco, chegaram-se as seguintes conclusões:

- **Perfil do colaborador:** constatou-se que: a maioria é do sexo masculino está inserida na faixa etária de 31 a 41 anos, é de casados. Quanto à escolaridade não houve predominância entre o grau, distribuído praticamente de forma igualitária, desde o Ensino Médio Completo ao Superior Completo. No que se refere ao tempo de serviço, estão na empresa no período entre 1 a 5 anos.
- **Com relação ao conhecimento do cliente interno:** esta variável foi classificada como boa justificada pela média obtida na pesquisa. Entre os critérios considerados nesta dimensão, destacaram-se a exigência da empresa na melhoria do desempenho dos colaboradores, que obteve a menor avaliação e o endomarketing como estratégia para reter o profissional na empresa, que obteve a melhor avaliação.
- **O Cliente Interno como Diferencial:** A estimativa observada foi muito boa. Não foram observadas diferenças significativas entre os critérios que compuseram esta variável.
- **Capacitação do Cliente Interno:** esta variável teve uma avaliação positiva. Não se constatando discrepâncias entre os critérios considerados nesta dimensão.
- **Qualidade do Atendimento ao Cliente Externo:** avaliação foi regular Entre os critérios estudados dois deles se destacaram: o primeiro relaciona-se a motivação do atendimento de novos clientes em relação aos clientes habituais, que obteve a menor avaliação dentre os critérios considerados. E o segundo referindo-se à qualidade do atendimento do cliente externo versus o nível de qualidade dos produtos da empresa, que obteve a melhor avaliação.

Dessa forma, a partir de todo conteúdo apresentado, constatamos o quanto o Endomarketing é importante para o crescimento dos negócios da empresa. E o quanto representa para as empresas que souberem estruturar seus planos de abordagem aos colaboradores, visando à máxima qualidade do produto-atendimento oferecido ao seu mercado. É também um elemento indispensável para o sucesso de qualquer organização, onde a confiança do público, tanto o interno como o externo, é uma conseqüência do mesmo. E que o colaborador deve saber a importância do lugar onde trabalha e da sua própria importância, pois só assim ele poderá ter um

bom ambiente de trabalho e de equipe. Sendo atribuição da empresa sempre proporcionar os meios necessários para essa satisfação.

Em suma, após análise e interpretação dos resultados, foi avaliado que o Endomarketing esta sendo bem aplicada na filial Gerdau de Campina Grande, a maioria dos colaboradores demonstra satisfação em desempenhar o seu trabalho e sentem-se valorizados dentro da empresa. Mas, na avaliação da qualidade de atendimento ao cliente externo, a média foi baixa.

Assim, diante desse resultado, a empresa deverá investir cada vez mais na qualidade do atendimento ao cliente externo, motivando e capacitando os colaboradores para melhor atenderem os clientes externos e verificar a necessidade de aumentar a equipe de vendas.

Conseguir comunicar-se bem com os colaboradores é o grande desafio das empresas. Mantê-los informados e comprometidos com os objetivos comuns é o caminho pelo qual as organizações podem chegar ao sucesso. Pois, os colaboradores estando mais satisfeitos no trabalho encara suas funções com mais responsabilidade, ficando mais fácil usar seu poder de persuasão junto aos seus clientes.

Recomenda-se também, investir em cursos que proporcionem uma maior capacitação dos clientes internos. Como: qualidade no atendimento ao cliente externo, entendendo o cliente externo, entre outros. Promover pesquisa de satisfação com os clientes internos, pesquisa de avaliação do sistema de vendas e atendimento ao cliente externo, programas e campanhas internas, com objetivo de estabelecer uma relação mais integrada dentro da empresa. Primar pela qualidade de vida no trabalho, promovendo campanhas de saúde e segurança, programas sociais e integração geral entre os colaboradores.

Mas é preciso que os líderes ouçam e dêem importância às sugestões, críticas e análises dos colaboradores. Valorizar o que o cliente interno diz é essencial para conseguir ouvir o cliente externo. A satisfação do cliente interno repercute na satisfação do cliente externo, embora o cliente externo seja o alvo, o cliente interno é o instrumento para que o alvo seja plenamente atingido.

## *Referências*



## REFERÊNCIAS

BEKIN, Saul Faingaus. **Endomarketing: como praticá-lo com sucesso**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

BERRY, L. PARASURAMAN, A. **Marketing de serviços – a qualidade como meta**. Barcelona: Parramon, 1993.

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

COBRA, Marcos. **Administração de marketing no Brasil**. São Paulo: Cobra Editora de Marketing, 2003.

ETZEL, Michael J. [et. al.]. **Marketing**. São Paulo: Makron Books, 2001.

GUEDES, Maria Dilma. **Administração de marketing contemporâneo – Módulo I - V Turma – Curso de Pós-Graduação em Marketing – UEPB, Campina Grande-PB, 2004**.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip; AMSTRONG Gary. **Princípios de marketing**. 9. ed. São Paulo: Pretence Hall, 2003.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de serviços**. São Paulo: Atlas, 2002.

LIMEIRA, Tânia Maria Vidigal. Fundamentos de Marketing. In: DIAS, Sérgio Roberto. **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva 2003.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica**. São Paulo: Pioneira, 2000.

QUINTANILLA, I. P. **Recursos humanos e marketing interno**. Madrid. Pirâmide, 1992.

RODRIGUES, Cléa Cordeiro. **Marketing de serviços e endomarketing** - Módulo XI - V Turma – Curso de Pós-Graduação em Marketing – UEPB, Campina Grande-PB, 2005.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

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

*Apêndice*



## **APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO**

(Para Conclusão do Curso de Administração –  
UFCG Agosto de 2008).

**ALUNO:** Kelly Meline Donato de Araújo

**Prezado (a) Colaborador (a):**

As informações abaixo se referem à sua opinião a respeito do ESTUDO DO ENDOMARKETING NA EMPRESA GERDAU – CAMPINA GRANDE – PB. Suas respostas servirão como base de um detalhado estudo sobre a temática em análise. Portanto, é fundamental seriedade e honestidade nas respostas, que serão totalmente confidenciais, motivo pelo qual não é preciso assinar seu nome.

**Agradeço sua colaboração.**

---

**I. PERFIL SÓCIO-CULTURAL DO COLABORADOR (A):****1.1. Sexo:**

- 1  Masculino
- 2  Feminino.

**1.2 Faixa Etária:**

- 1  20 a 30 anos
- 2  31 a 41 anos
- 3  42 a 52 anos
- 4  Mais de 53 anos.

**1.3 Estado Civil:**

- 1  Solteiro (a)
- 2  Casado (a)
- 3  Divorciado (a)
- 4  Viúvo (a)
- 5  Outro.

**1.4 Escolaridade:**

- 1  Médio Completo
- 2  Superior Incompleto
- 3  Superior Completo;
- 4  Especialização
- 5  Mestrado
- 6  Doutorado.

**1.5 Tempo de Serviço na Empresa**

- 1  Menos de 1 ano
  - 2  De 1 a 5 anos
  - 3  De 6 a 10 anos;
  - 4  Mais de 10 anos.
-

## II. CONHECENDO O CLIENTE INTERNO

### 2.1. A política de marketing na empresa na qual trabalha é bem divulgada entre seus colaboradores?

- 1  Concordo Totalmente
- 2  Concordo Parcialmente
- 3  Nem Concordo Nem Discordo
- 4  Discordo Parcialmente
- 5  Discordo Totalmente

### 2.2. Para você o Endomarketing quando bem praticado, é uma estratégia capaz de reter um bom profissional na empresa?

- 1  Concordo Totalmente
- 2  Concordo Parcialmente
- 3  Nem Concordo Nem Discordo
- 4  Discordo Parcialmente
- 5  Discordo Totalmente

### 2.3. Há por parte do seu superior reconhecimento pelo trabalho executado?

- 1  Concordo Totalmente
- 2  Concordo Parcialmente
- 3  Nem Concordo Nem Discordo
- 4  Discordo Parcialmente
- 5  Discordo Totalmente

### 2.4. Alguma vez já se sentiu constrangido por não prestar um atendimento de qualidade ou não atender as necessidades e os desejos de um cliente?

- 1  Concordo Totalmente
- 2  Concordo Parcialmente
- 3  Nem Concordo Nem Discordo
- 4  Discordo Parcialmente
- 5  Discordo Totalmente

### 2.5. A direção sempre cumpre com o prometido?

- 1  Concordo Totalmente
  - 2  Concordo Parcialmente
  - 3  Nem Concordo Nem Discordo
  - 4  Discordo Parcialmente
  - 5  Discordo Totalmente
-

**2.6. Para melhorar seu desempenho no que se refere à realização de suas tarefas tem que ser uma exigência da empresa?**

- 1  Concordo Totalmente
- 2  Concordo Parcialmente
- 3  Nem Concordo Nem Discordo
- 4  Discordo Parcialmente
- 5  Discordo Totalmente

**2.7. A empresa sempre proporciona meios capazes de reter os funcionários a continuar trabalhando nela.**

- 1  Concordo Totalmente
- 2  Concordo Parcialmente
- 3  Nem Concordo Nem Discordo
- 4  Discordo Parcialmente
- 5  Discordo Totalmente

### **III. O CLIENTE INTERNO COMO DIFERENCIAL**

**3.1. A empresa sempre comunica suas pretensões de atuação no mercado?**

- 1  Concordo Totalmente
- 2  Concordo Parcialmente
- 3  Nem Concordo Nem Discordo
- 4  Discordo Parcialmente
- 5  Discordo Totalmente

**3.2. Na visão do seu superior você é um diferencial para sua empresa, capaz de ser atraído pela concorrência?**

- 1  Concordo Totalmente
- 2  Concordo Parcialmente
- 3  Nem Concordo Nem Discordo
- 4  Discordo Parcialmente
- 5  Discordo Totalmente

**3.3. A empresa sempre comunica suas políticas de premiação, bem como a possibilidade de ascensão profissional?**

- 1  Concordo Totalmente
  - 2  Concordo Parcialmente
  - 3  Nem Concordo Nem Discordo
  - 4  Discordo Parcialmente
  - 5  Discordo Totalmente
-

#### **IV. CAPACITAÇÃO DO CLIENTE INTERNO**

**4.1. A empresa possibilita seu crescimento profissional no sentido de promover cursos de capacitação e ou de aprofundamento visando melhorar suas habilidades?**

- 1  Concordo Totalmente
- 2  Concordo Parcialmente
- 3  Nem Concordo Nem Discordo
- 4  Discordo Parcialmente
- 5  Discordo Totalmente

**4.2. A empresa proporciona treinamentos contínuos para você Ser um bom vendedor?**

- 1  Concordo Totalmente
- 2  Concordo Parcialmente
- 3  Nem Concordo Nem Discordo
- 4  Discordo Parcialmente
- 5  Discordo Totalmente

#### **V. QUALIDADE DO ATENDIMENTO AO CLIENTE EXTERNO**

**5.1. A lucratividade da empresa está sempre em primeiro plano?**

- 1  Concordo Totalmente
- 2  Concordo Parcialmente
- 3  Nem Concordo Nem Discordo
- 4  Discordo Parcialmente
- 5  Discordo Totalmente

**5.2. Atender um novo cliente é mais cativante do que atender um cliente habitual?**

- 1  Concordo Totalmente
- 2  Concordo Parcialmente
- 3  Nem Concordo Nem Discordo
- 4  Discordo Parcialmente
- 5  Discordo Totalmente

**5.3. O atendimento prestado ao cliente externo varia conforme o valor da negociação?**

- 1  Concordo Totalmente
  - 2  Concordo Parcialmente
  - 3  Nem Concordo Nem Discordo
  - 4  Discordo Parcialmente
  - 5  Discordo Totalmente
-

**5.4. A política da qualidade do atendimento proporcionado ao cliente externo trilha o mesmo nível da qualidade dos produtos oferecidos pela empresa?**

- 1  Concordo Totalmente
  - 2  Concordo Parcialmente
  - 3  Nem Concordo Nem Discordo
  - 4  Discordo Parcialmente
  - 5  Discordo Totalmente
-

*Anexos*

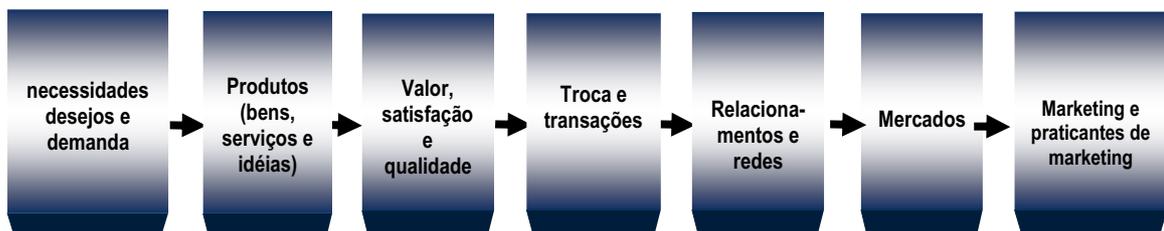


## LISTA DE FIGURAS

**Figura 1** Conceitos fundamentais de marketing

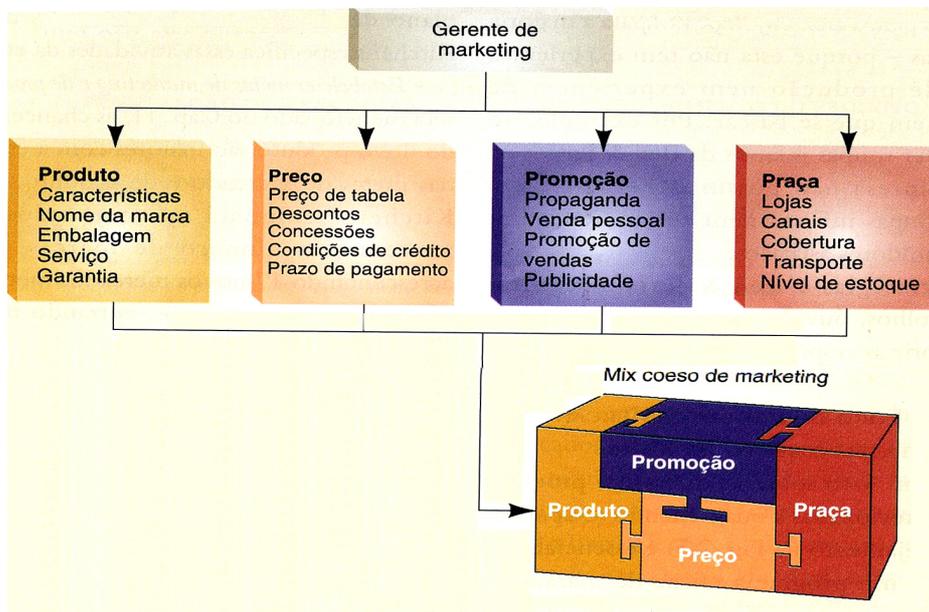
**Figura 2** Elementos de um mix de marketing que integram um programa coeso de marketing

**Figura 3** Modelo de qualidade em serviços



**Figura 1** Conceitos fundamentais de marketing.

Fonte: Kotler e Armstrong (2003, p. 4).



**Figura 2** Elementos de um mix de marketing que integram um programa coeso de marketing.

Fonte: Berkowitz (apud Guedes, 2004, p. 20).

DETERMINANTES DA QUALIDADE	PERCEPÇÃO NOS SERVIÇOS
<b>Confiabilidade:</b> implica a coerência e confiabilidade na atuação.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A empresa realiza o serviço corretamente na primeira vez;</li> <li>• A correta manutenção dos arquivos;</li> <li>• A realização do serviço no tempo designado.</li> </ul>
<b>Capacidade de Resposta:</b> faz referência à vontade ou destreza dos empregados para proporcionar um serviço.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapidez no serviço;</li> <li>• Atender ao cliente com rapidez.</li> </ul>
<b>Profissionalidade:</b> significa possuir a destreza e o conhecimento necessário.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidade investigadora da organização;</li> <li>• Conhecimento e destreza dos funcionários que estabelecem contato com o público;</li> <li>• Conhecimento das pessoas de apoio operativo.</li> </ul>
<b>Acessibilidade:</b> implica a aproximação e a facilidade de contato.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O serviço é facilmente acessível por telefone;</li> <li>• O tempo de espera para receber o serviço é longo;</li> <li>• Horas apropriadas de funcionamento;</li> <li>• Localização cêntrica das instalações.</li> </ul>
<b>Cortesia:</b> abarcam a educação, o respeito, a consideração e a amabilidade do pessoal de contato com o público.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consideração com as propriedades do consumidor.</li> <li>• Aspecto limpo do pessoal em contato com o público.</li> </ul>
<b>Comunicação:</b> significa manter os clientes informados em uma linguagem que possam compreender e além do mais escutar.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Explicação do serviço em si;</li> <li>• Explicação do que constará o serviço;</li> <li>• Explicação da ponderação entre serviço e custo;</li> <li>• Assegurar aos consumidores que qualquer problema se solucionará.</li> </ul>
<b>Credibilidade:</b> implica confiança, honestidade, e ter presente o interesse do cliente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nome da empresa;</li> <li>• Reputação da empresa;</li> <li>• Características humanas das pessoas em contato com o público;</li> <li>• O grau de dificuldade existente nas interações.</li> </ul>
<b>Segurança:</b> é estar salvo dos perigos, riscos ou dúvidas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Segurança física;</li> <li>• Segurança financeira;</li> <li>• Confidencialidade.</li> </ul>
<b>Conhecimento do Cliente:</b> implica no esforço por entender as necessidades do cliente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compreender os requisitos específicos do cliente;</li> <li>• Proporcionar uma atenção individualizada;</li> <li>• Reconhecer ao cliente habitual.</li> </ul>
<b>Elementos Tangíveis:</b> inclui as provas físicas do serviço.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instalações físicas;</li> <li>• Aspecto do pessoal;</li> <li>• Ferramentas ou equipes utilizadas para proporcionar o serviço;</li> <li>• Representações físicas do serviço.</li> </ul>

**Figura 3** Modelo de qualidade em serviços

Fonte: Berry e Parasuraman (1993)

---

## LISTA DE TABELAS

- Tabela 1** Distribuição de freqüência do perfil dos colaboradores entrevistados, Campina Grande, PB
- Tabela 2** Divulgação da política de marketing, Campina Grande, PB
- Tabela 3** Endomarketing como estratégia para reter o profissional na empresa, Campina Grande, PB
- Tabela 4** Reconhecimento do trabalho executado pelos superiores Campina Grande, PB
- Tabela 5** Constrangimento por não saber atender as necessidades e desejos dos clientes, Campina Grande, PB
- Tabela 6** Cumprimentos das promessas da direção, Campina Grande, PB
- Tabela 7** Exigência da empresa na melhoria do desempenho dos colaboradores, Campina Grande, PB
- Tabela 8** Motivação da empresa em manter os clientes internos, Campina Grande, PB
- Tabela 9** Médias dos critérios considerados na dimensão conhecendo o cliente interno, Campina Grande, PB
- Tabela 10** Comunicação da empresa de suas pretensões de atuação no mercado, Campina Grande, PB
- Tabela 11** Diferencial dos colaboradores para a conquista da concorrência, Campina Grande, PB
- Tabela 12** Comunicação das políticas de premiação e possibilidade de ascensão profissional, Campina Grande, PB
- Tabela 13** Médias dos critérios considerados na dimensão o cliente interno como diferencial, Campina Grande, PB
- Tabela 14** Crescimento profissional proporcionado pela empresa aos colaboradores através de cursos de capacitação e de aprofundamento, Campina Grande, PB
- Tabela 15** Importância do treinamento contínuo no desempenho dos colaboradores, Campina Grande, PB
- Tabela 16** Médias dos critérios considerados na dimensão capacitação do cliente interno, Campina Grande-PB
- Tabela 17** Priorização da lucratividade pela empresa, Campina Grande, PB
-

**Tabela 18** Motivação do atendimento de novos clientes em relação aos clientes habituais, Campina Grande, PB

**Tabela 19** Forma de atendimento de acordo com o valor da negociação, Campina Grande, PB

**Tabela 20** Qualidade do atendimento do cliente externo versus o nível de qualidade dos produtos da empresa, Campina Grande, PB

**Tabela 21** Médias dos critérios considerados na dimensão qualidade do atendimento ao cliente externo, Campina Grande, PB

**Tabela 22** Médias das dimensões considerados na avaliação do endomarketing, Campina Grande, PB

**Tabela 1.** Distribuição de freqüência do perfil dos colaboradores entrevistados, Campina Grande, PB

SEXO	f	%	ESCOLARIDADE	f	%
MASCULINO	15	83,3	MÉDIO COMPLETO	5	27,8
FEMININO	3	16,7	SUPERIOR INCOMPLETO	5	27,8
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100,0</b>	SUPERIOR COMPLETO	5	27,8
			ESPECIALIZAÇÃO	3	16,6
<b>FAIXA ETÁRIA:</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100,0</b>
20 a 30 ANOS	4	22,2			
31 a 41 ANOS	12	66,7	<b>TEMPO DE SERVIÇO NA EMPRESA</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
42 a 52 ANOS	2	11,1	MENOS DE 1 ANO	2	11,1
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100,0</b>	DE 1 A 5 ANOS	7	38,9
			DE 6 A 10 ANOS	4	22,2
<b>ESTADO CIVIL:</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	MAIS DE 10 ANOS	5	27,8
SOLTEIRO(A)	4	22,2	<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100,0</b>
CASADO(A)	14	77,8			
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100,0</b>			

Fonte: Pesquisa de Campo, maio de 2008.

**Tabela 2.** Divulgação da política de marketing, Campina Grande, PB

ESCALA LIKERT	f	P	f x P
CONCORDO TOTALMENTE	12	5	60
CONCORDO	1	4	4
NEM CONCORDO NEM DISCORDO	5	3	15
DISCORDO	0	2	0
DISCORDO TOTALMENTE	0	1	0
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>..</b>	<b>79</b>
<b>MÉDIA</b>		<b>4,4</b>	

Fonte: Pesquisa de Campo, maio de 2008.

**Tabela 3.** Endomarketing como estratégia para reter o profissional na empresa, Campina Grande, PB

ESCALA LIKERT	f	P	f x P
CONCORDO TOTALMENTE	12	5	60
CONCORDO	6	4	24
NEM CONCORDO NEM DISCORDO	0	3	0
DISCORDO	0	2	0
DISCORDO TOTALMENTE	0	1	0
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>..</b>	<b>84</b>
<b>MÉDIA</b>	<b>4,7</b>		

Fonte: Pesquisa de Campo, maio de 2008.

**Tabela 4.** Reconhecimento do trabalho executado pelos superiores Campina Grande, PB

ESCALA LIKERT	f	P	f x P
CONCORDO TOTALMENTE	7	5	35
CONCORDO	7	4	28
NEM CONCORDO NEM DISCORDO	0	3	0
DISCORDO	4	2	8
DISCORDO TOTALMENTE	0	1	0
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>..</b>	<b>71</b>
<b>MÉDIA</b>	<b>3,9</b>		

Fonte: Pesquisa de Campo, maio de 2008.

**Tabela 5.** Constrangimento por não saber como atender as necessidades e desejos dos clientes, Campina Grande, PB

ESCALA LIKERT	f	P	f x P
CONCORDO TOTALMENTE	6	5	30
CONCORDO	7	4	28
NEM CONCORDO NEM DISCORDO	1	3	3
DISCORDO	3	2	6
DISCORDO TOTALMENTE	1	1	1
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>..</b>	<b>68</b>
<b>MÉDIA</b>	<b>3,8</b>		

Fonte: Pesquisa de Campo, maio de 2008.

**Tabela 6.** Cumprimentos das promessas da direção, Campina Grande, PB

ESCALA LIKERT	f	P	f x P
CONCORDO TOTALMENTE	3	5	15
CONCORDO	11	4	44
NEM CONCORDO NEM DISCORDO	1	3	3
DISCORDO	3	2	6
DISCORDO TOTALMENTE	0	1	0
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>..</b>	<b>68</b>
<b>MÉDIA</b>	<b>3,8</b>		

Fonte: Pesquisa de Campo, maio de 2008.

**Tabela 7.** Melhoria do desempenho entendida como uma exigência da empresa

ESCALA LIKERT	f	P	f x P
CONCORDO TOTALMENTE	4	5	20
CONCORDO	3	4	12
NEM CONCORDO NEM DISCORDO	2	3	6
DISCORDO	5	2	10
DISCORDO TOTALMENTE	4	1	4
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>..</b>	<b>52</b>
<b>MÉDIA</b>	<b>2,9</b>		

Fonte: Pesquisa de Campo, maio de 2008.

**Tabela 8.** Motivação da empresa em reter os clientes internos, Campina Grande, PB

ESCALA LIKERT	f	P	f x P
CONCORDO TOTALMENTE	11	5	55
CONCORDO	6	4	24
NEM CONCORDO NEM DISCORDO	0	3	0
DISCORDO	1	2	2
DISCORDO TOTALMENTE	0	1	0
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>..</b>	<b>81</b>
<b>MÉDIA</b>	<b>4,5</b>		

Fonte: Pesquisa de Campo, maio de 2008.

**Tabela 9.** Médias dos critérios considerados na dimensão conhecendo o cliente interno, Campina Grande, PB

CRITÉRIOS	MÉDIAS
DIVULGAÇÃO DA POLÍTICA DE MARKETING	4,4
ENDOMARKETING COMO ESTRATÉGIA PARA RETER O PROFISSIONAL NA EMPRESA	4,7
RECONHECIMENTO DO TRABALHO EXECUTADO PELOS SUPERIORES	3,9
CONSTRANGIMENTO POR NÃO SABER ATENDER AS NECESSIDADES E DESEJOS DOS CLIENTES	3,8
CUMPRIMENTOS DAS PROMESSAS DA DIREÇÃO	3,8
MELHORIA DO DESEMPENHO ENTENDIDA COMO UMA EXIGÊNCIA DA EMPRESA	2,9
MOTIVAÇÃO DA EMPRESA EM RETER OS CLIENTES INTERNOS	4,5
<b>MÉDIA GERAL</b>	<b>4,0</b>

Fonte: Pesquisa de Campo, maio de 2008.

**Tabela 10.** Comunicação da empresa de suas pretensões de atuação no mercado, Campina Grande, PB

ESCALA LIKERT	f	P	f x P
CONCORDO TOTALMENTE	11	5	55
CONCORDO	4	4	16
NEM CONCORDO NEM DISCORDO	1	3	3
DISCORDO	2	2	4
DISCORDO TOTALMENTE	0	1	0
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>..</b>	<b>78</b>
<b>MÉDIA</b>	<b>4,3</b>		

**Fonte:** Pesquisa de Campo, maio de 2008.

**Tabela 11.** Diferencial dos colaboradores na visão da concorrência, Campina Grande, PB

ESCALA LIKERT	f	P	f x P
CONCORDO TOTALMENTE	11	5	55
CONCORDO	7	4	28
NEM CONCORDO NEM DISCORDO	0	3	0
DISCORDO	0	2	0
DISCORDO TOTALMENTE	0	1	0
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>..</b>	<b>83</b>
<b>MÉDIA</b>	<b>4,6</b>		

**Fonte:** Pesquisa de Campo, maio de 2008.

**Tabela 12.** Comunicação das políticas de premiação e possibilidade de ascensão profissional, Campina Grande, PB

ESCALA LIKERT	f	P	f x P
CONCORDO TOTALMENTE	10	5	50
CONCORDO	7	4	28
NEM CONCORDO NEM DISCORDO	0	3	0
DISCORDO	1	2	2
DISCORDO TOTALMENTE	0	1	0
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>..</b>	<b>80</b>
<b>MÉDIA</b>	<b>4,4</b>		

**Fonte:** Pesquisa de Campo, maio de 2008.

**Tabela 13.** Médias dos critérios considerados pelo cliente interno, se na visão da empresa ele é um diferencial, Campina Grande, PB

CRITÉRIOS	MÉDIAS
COMUNICAÇÃO DA EMPRESA DE SUAS PRETENSÕES DE ATUAÇÃO NO MERCADO	4,3
DIFERENCIAL DOS COLABORADORES PARA A CONQUISTA DA CONCORRÊNCIA	4,6
COMUNICAÇÃO DAS POLÍTICAS DE PREMIAÇÃO E POSSIBILIDADE DE ASCENSÃO PROFISSIONAL	4,4
<b>MÉDIA GERAL</b>	<b>4,4</b>

**Fonte:** Pesquisa de Campo, maio de 2008.

**Tabela 14.** Crescimento profissional proporcionado pela empresa aos colaboradores através de cursos de capacitação e de aprofundamento, Campina Grande, PB

ESCALA LIKERT	f	P	f x P
CONCORDO TOTALMENTE	9	5	45
CONCORDO	8	4	32
NEM CONCORDO NEM DISCORDO	1	3	3
DISCORDO	0	2	0
DISCORDO TOTALMENTE	0	1	0
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>..</b>	<b>80</b>
<b>MÉDIA</b>	<b>4,4</b>		

**Fonte:** Pesquisa de Campo, maio de 2008.

**Tabela 15.** Importância do treinamento contínuo no desempenho dos colaboradores, Campina Grande, PB

ESCALA LIKERT	f	P	f x P
CONCORDO TOTALMENTE	13	5	65
CONCORDO	5	4	20
NEM CONCORDO NEM DISCORDO	0	3	0
DISCORDO	0	2	0
DISCORDO TOTALMENTE	0	1	0
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>..</b>	<b>85</b>
<b>MÉDIA</b>	<b>4,7</b>		

**Fonte:** Pesquisa de Campo, maio de 2008.

**Tabela 16.** Médias dos critérios considerados na dimensão capacitação do cliente interno, Campina Grande, PB

CRITÉRIOS	MÉDIAS
CRESCIMENTO PROFISSIONAL PROPORCIONADO PELA EMPRESA AOS COLABORADORES ATRAVÉS DE CURSOS DE CAPACITAÇÃO E DE APROFUNDAMENTO	4,4
IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO CONTÍNUO NO DESEMPENHO DOS COLABORADORES	4,7
<b>MÉDIA GERAL</b>	<b>4,6</b>

**Fonte:** Pesquisa de Campo, maio de 2008.

**Tabela 17.** Priorização da lucratividade pela empresa, Campina Grande, PB

ESCALA LIKERT	f	P	f x P
CONCORDO TOTALMENTE	7	5	20
CONCORDO	6	4	24
NEM CONCORDO NEM DISCORDO	2	3	6
DISCORDO	2	2	10
DISCORDO TOTALMENTE	1	1	1
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>..</b>	<b>61</b>
<b>MÉDIA</b>	<b>3,4</b>		

**Fonte:** Pesquisa de Campo, maio de 2008.

**Tabela 18.** Motivação do atendimento de novos clientes em relação aos clientes habituais, Campina Grande, PB

ESCALA LIKERT	f	P	f x P
CONCORDO TOTALMENTE	1	5	5
CONCORDO	4	4	16
NEM CONCORDO NEM DISCORDO	1	3	3
DISCORDO	8	2	16
DISCORDO TOTALMENTE	4	1	4
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>..</b>	<b>44</b>
<b>MÉDIA</b>	<b>2,4</b>		

**Fonte:** Pesquisa de Campo, maio de 2008.

**Tabela 19.** Forma de atendimento de acordo com o valor da negociação, Campina Grande, PB

ESCALA LIKERT	f	P	f x P
CONCORDO TOTALMENTE	5	5	25
CONCORDO	5	4	20
NEM CONCORDO NEM DISCORDO	4	3	12
DISCORDO	3	2	6
DISCORDO TOTALMENTE	1	1	1
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>..</b>	<b>64</b>
<b>MÉDIA</b>	<b>3,6</b>		

Fonte: Pesquisa de Campo, maio de 2008.

**Tabela 20.** Qualidade do atendimento equivale à qualidade dos produtos da empresa, Campina Grande, PB

ESCALA LIKERT	f	P	f x P
CONCORDO TOTALMENTE	14	5	70
CONCORDO	4	4	16
NEM CONCORDO NEM DISCORDO	0	3	0
DISCORDO	0	2	0
DISCORDO TOTALMENTE	0	1	0
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>..</b>	<b>86</b>
<b>MÉDIA</b>	<b>4,8</b>		

Fonte: Pesquisa de Campo, maio de 2008.

**Tabela 21.** Médias dos critérios considerados na dimensão qualidade do atendimento ao cliente externo, Campina Grande, PB

CRITÉRIOS	MÉDIAS
PRIORIZAÇÃO DA LUCRATIVIDADE PELA EMPRESA	3,4
MOTIVAÇÃO DO ATENDIMENTO DE NOVOS CLIENTES EM RELAÇÃO AOS CLIENTES HABITUAIS	2,4
FORMA DE ATENDIMENTO DE ACORDO COM O VALOR DA NEGOCIAÇÃO	3,6
QUALIDADE DO ATENDIMENTO EQUIVALE À QUALIDADE DOS PRODUTOS DA EMPRESA	4,8
<b>MÉDIA GERAL</b>	<b>3,6</b>

Fonte: Pesquisa de Campo, maio de 2008.

**Tabela 22.** Médias das dimensões considerados na avaliação do endomarketing, Campina Grande, PB

DIMENSÕES	MÉDIAS
CONHECENDO O CLIENTE INTERNO	4,0
CLIENTE INTERNO COMO DIFERENCIAL	4,4
CAPACITAÇÃO DO CLIENTE INTERNO	4,6
QUALIDADE DO ATENDIMENTO AO CLIENTE EXTERNO	3,6
<b>MÉDIA GERAL</b>	<b>4,2</b>

Fonte: Pesquisa de Campo, maio de 2008.

---

**ANEXO A****TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Eu \_\_\_\_\_ concordo espontânea e livremente em participar da pesquisa referente ao estudo do Endomarketing na empresa Gerdau na cidade de Campina Grande-PB, sob a coordenação do pesquisador Prof<sup>o</sup> \_\_\_\_\_ e a orientada Kelly Meline Donato de Araújo, nos termos abaixo:

- a) Que seja preservado o meu anonimato no decorrer e depois da pesquisa;
- b) Que a minha desistência pode se dar a qualquer momento da pesquisa;
- c) Que terei acesso aos dados e divulgação da mesma.

Campina Grande, \_\_\_\_/\_\_\_\_/2008.

---

Pesquisadora

---

Entrevistado

---

**ANEXO B****TERMO DE AUTORIZAÇÃO**

O Grupo Gerdau S/A, com filial na Cidade de Campina Grande-PB, autoriza e concorda livre e espontaneamente em participar da pesquisa referente à ao estudo do Endomarketing na referida empresa, sob a coordenação do pesquisador Prof<sup>o</sup> \_\_\_\_\_ e a orientada Kelly Meline Donato de Araújo, ambos do Departamento de Administração da Universidade Federal de Campina Grande– UFCG – Curso de Administração.

---

Johnny Herbert A. Diniz  
Gerente-Geral

Campina Grande-PB, \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_.

---