

FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO
CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO
Mestrado em Administração de Empresas

ENDOMARKETING[®]
UM ESTUDO DE CASO DA COMUNICAÇÃO
INTERNA DE OBJETIVOS EMPRESARIAIS
DIRIGIDA AOS GERENTES DE AGÊNCIAS DE
UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA

Saul Faingaus Bekin

Dissertação apresentada ao Centro Universitário Álvares Penteado da Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP, para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas (Área de Concentração: Administração Estratégica de Empresas)

Orientador: Professor Doutor Valter Beraldo

São Paulo
2002

“Estou feliz. Sou rico. Reconheço que felicidade é tirar o máximo proveito do que se tem.

Riqueza, para mim, é tirar o máximo proveito do que se conseguiu em conjunto”.

Dedico este trabalho especialmente à querida esposa Anete e à nossa Julia Edith de 18 meses de idade; *in memoriam* a uma luminosidade que passou e chamamos Gabriel. Recebí uma força enorme nos textos traduzidos pela minha filhota Ilana; meus londrinos Michael e Carol sempre presentes mesmo distantes; especial reconhecimento ao apoio, compreensão e principalmente paciência das famílias Bekin, Sinder, Schonenberg, e agregados, por eu não conseguir estar presente em todos os momentos significativos.

Gratidão. Além da eficaz serenidade de meu orientador e mestre durante o curso, Professor Doutor Valter Beraldo, sou grato à minha mãe pelo seu exemplo de caráter e determinação. Consegui completar meu curso graças ao estímulo recebido de meus mestres, meus colegas, e à coordenação do curso que quando solicitada foi sempre compreensiva e prestativa assim como a retaguarda da Secretaria do mestrado. Meus colegas de classe e convívio serão meu elo com o aprendizado vivido, pois serão meus companheiros de reflexões e experiências futuras, em docência. Durante minhas atividades paralelas como docente ou em consultoria, confirmei, seja sentado em classe como aluno, ou em reuniões de aconselhamento, a importância de continuar aprendendo de todos meus alunos, assim como dos docentes e profissionais com os quais tenho o privilegio de merecer confiança.

Meu reconhecimento especial ao Carlos Henrique, pessoa chave em viabilizar este estudo. Também à Bia pelo rigor e à Zélia pela disponibilidade, o meu agradecimento por me ajudarem na etapa da pesquisa, assim como pelo suporte bem disposto da fiel Andréa.

Uma energia muito positiva percorrendo meu cotidiano garantiu disposição de seguir, e a esta torcida manifesto a minha sorte de tê-los sempre por perto: Kati, Vera Helena, Sylvia, Lílian Xavier, Ryuiti e minha acellista Jeanette Dente.

Enfim ...

RECEBI MUITO DE MEUS MESTRES; RECEBI MAIS AINDA DE MEUS COLEGAS E AMIGOS. E, DE MEUS ALUNOS, GANHO MAIS DO QUE DE QUAISQUER OUTROS. (cf. Talmud -Taanit 7a.)

SUMÁRIO

RELAÇÃO DE QUADROS UTILIZADOS	5
RESUMO	6
ABSTRACT	7
INTRODUÇÃO	8
A Importância da Comunicação	9
1. Justificativa do Tema	10
1.1 – O Setor Bancário – Pequeno Histórico	11
2. Objetivos da Pesquisa	15
2.1- Geral	15
2.2. Específicos	15
3. Definição do Problema	16
3.1. Delimitação do Problema	16
I – REVISÃO DE LITERATURA	18
CAPÍTULO 1 – Principais Referências Teóricas das Últimas Décadas	20
CAPÍTULO 2 – Os Fundamentos do <i>EndoMarketing</i>[®]	24
2.1 - <i>EndoMarketing</i> [®] e as Mudanças	30
2.2 - Do <i>Marketing</i> ao <i>EndoMarketing</i> [®]	35
CAPÍTULO 3 – Comunicação Interna: Uma Questão Estratégica para o <i>EndoMarketing</i>[®]	44
3.1 – Mudanças e Pessoas	49
3.2 – Estratégias e Objetivos / Resumo	54

II – METODOLOGIA	58
1. Os materiais e a metodologia da Pesquisa	58
1.1. Intenção da Pesquisa	58
1.2. Formulação de Premissas	59
1.2.1 – Premissa Básica	59
1.2.2 – Premissas Subjacentes	59
1.3 – Metodologia Aplicada	59
1.4 – Justificativa Metodológica	60
1.5 – Elaboração do Roteiro	63
2. A Construção de Questões.....	63
2.1 – Formato das Questões do Questionário	63
2.1.1 – Perguntas ou Afirmativas	63
2.1.2 – Questões Abertas	64
III - APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS	67
1. Resumo das Entrevistas (Quadro)	68
2. Análise por Pergunta	69
3. Resumo dos Resultados (Quadro)	86
4. Análise Geral de Resultados.....	86
IV – CONCLUSÕES FINAIS	88
V - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	90
VI – ANEXOS	
Anexo A – Roteiro questionário pesquisa <i>EndoMarketing</i> [®]	105
Anexo B – Artigos e reportagens publicados na mídia impressa	107
Anexo C – Artigos e reportagens publicados na internet	108
Anexo D – Premiações anotadas (título, entidade, <i>site</i>)	109
Anexo E - Reprodução de reportagens relacionadas a <i>rankings</i> / premiações.....	110
Anexo F – Matriz Cronológica – Referências Bibliográficas	112

RELACÃO DE QUADROS

1. Fundamentos <i>do EndoMarketing</i> [®]	pg. 24
2. Públicos-alvo da organização	pg. 29
3. Orientações da Empresa para o Mercado.....	pg. 36
4. Valor Fornecido ao Cliente	pg. 37
5. Evolução da Visão do papel do Marketing	pg. 37
6. Evolução da Visão do papel do Marketing – final.....	pg. 39
7. A comunicação interna	pg. 45
8. Consciência para Comunicação.....	pg. 47
9. Diretrizes para gerenciar a comunicação de marketing	pg. 48
10. O sistema de gerencia por objetivos	pg. 57
11. Resumo das entrevistas.....	pg. 68
12. Resumo dos Resultados da Pesquisa	pg. 86

RESUMO

Preocupar-se em educar clientes sobre aspectos diferenciais de serviços ou produtos, atuais e novos, é muito certo; mas se a população interna de uma organização – seus funcionários – não dispõem do mesmo conhecimento então ela está cortejando o perigo. O *marketing* de relacionamento deve iniciar com relacionamentos internos harmônicos.

O uso da comunicação interna, como um poderoso recurso do *EndoMarketing*[®] – o marketing dirigido ao público interno, para a construção do relacionamento com clientes, é uma das alternativas oferecidas às empresas em geral, e com maior especificidade às do setor de serviços financeiros, objeto deste estudo. Após uma breve descrição recente do setor bancário, o enfoque procurou então destacar no setor das instituições financeiras, da mesma forma que em outros setores da atividade de serviços, que o uso da comunicação interna vem se ampliando consideravelmente, em função das exigências cada vez maiores da competitividade. Procurou-se identificar junto aos gerentes de agências de uma instituição bancária em São Paulo – capital, o seu conhecimento para cumprir objetivos empresariais a partir das ações de comunicação interna praticadas. Confirmou-se a efetividade não só do instrumento mas também das campanhas praticadas dentro da instituição estudada dirigidas aos funcionários em geral, e mais particularmente aos gerentes de agência. O estudo evidenciou ainda que os gerentes entrevistados possuem pleno conhecimento das ações de comunicação interna, havendo convergência entre os resultados obtidos no estudo exploratório, e demonstrando que a instituição bancária em que foram realizadas as entrevistas confirmam a eficácia da comunicação interna como um recurso do *EndoMarketing*[®]. A literatura selecionada é utilizada como referência para a análise dos dados obtidos.

ABSTRACT

Educating customers about key trends and new products is all very well, but if an organization's internal audience does not have the same knowledge then it is courting danger. Successful relationship marketing must start with harmonious internal relationships.

The use of internal communication as a powerful resource of EndoMarketing[®] – the marketing to employees, building client relationship is an attractive alternative to companies in general, and particularly to the banking industry. A brief historical description of the banking sector is provided herein in order to substantiate this study covering the effectiveness of internal communication programs. This resource is gaining gradual acceptance and practice in order to inform and engage branch managers of banking institutions towards meeting their business objectives. Managers interviewed for this study conducted in São Paulo city confirmed having knowledge of internal communication actions and confirmed its effectiveness in meeting said objectives, therefore indicating a convergence between the results for this case study and the concept of EndoMarketing[®]. The selected literature is used as reference for the analysis of the data gathered in the interviews.

I - INTRODUÇÃO

Lembrando o velho jargão “a primeira impressão é a que fica”, convém considerar, então, que as pessoas poderiam não ter uma segunda chance de causar uma primeira boa impressão. Por isso deveriam cuidar de seu *marketing*, ou seja, do conjunto de regras baseado em postura, atitude e, principalmente comunicação.

Transpondo para o universo empresarial atual inserido em um quadro econômico que aponta para uma desaceleração generalizada, a busca de resultados empresariais pelas organizações deveria ser o de ampliar suas preocupações de maneira consciente, conseqüente e responsável no sentido de cultivar e manter relacionamentos duradouros com seus clientes; assim como, investir em recuperação de relacionamentos comerciais desgastados. Algumas empresas nem consideram uma segunda chance de recuperar clientes ou até mesmo talentos internos perdidos; deixando de preservar tudo o que diz respeito às suas atividades internas: realizar o *marketing* também para dentro de suas estruturas, ou seja aplicar a comunicação interna e fazer uso do *EndoMarketing*[®].

Neste início de milênio, o mundo todo está passando por um período de grandes e turbulentas mudanças, chamado por muitos de recessão mas que é, na verdade, uma ruptura dos padrões de trabalho e relacionamento profissional. Isso porque, em tempos de globalização, as mudanças estão ocorrendo em ritmo bastante intenso e rápido. O fundamental mesmo é saber o quê fazer para, sentindo-se útil, produtivo e realizado, obter sucesso e reconhecimento profissional nos dias de hoje.

Diariamente as organizações buscam melhorar resultados. Seus profissionais querem aperfeiçoar e melhorar suas vidas; entretanto, muitas vezes, funcionários e organizações não atingem esses resultados e acabam frustrados sem saber porque isso aconteceu.

A grande verdade da vida é que, para querer que as pessoas mudem, cada um de nós é que deve se dispor a mudar também. Cada pessoa recebe o que dá e, portanto, se deseja ter amizades deve, antes, ser amiga; se quer receber atenção, primeiro deve dar atenção; se pretende ser reconhecida, primeiro deve reconhecer quem merece; se quer receber amor, primeiro deve amar ...

Pensando assim, organizações e profissionais começam a valorizar uma responsabilidade social e cidadã, ver as pessoas não apenas pelo seu cargo, pelo seu poder, pela sua fortuna, pela sua importância; mas sim, como um ser humano de igual teor e digno de respeito. Descortina-se uma espiritualidade organizacional.

A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO

Se não há organização sem comunicação, muito menos *EndoMarketing*[®]. A comunicação interna é tão importante para o *EndoMarketing*[®] quanto o *mix* de comunicação é para o próprio marketing. A comunicação está para os grupos humanos como o ar para cada indivíduo. É ela que constrói, preserva, amplia, consolida, ou distancia e rompe relacionamentos de negócios. A necessidade de fazer-se entender, crescer, de ser reconhecido pelos demais, faz o homem cada vez mais se aprimorar na arte de se comunicar.

A habilidade para trabalhar em equipe exige boa comunicação. O desenvolvimento de competências para liderar também incluem a comunicação como um pré-requisito indispensável.

As empresas que descobriram a importância da comunicação, especialmente na criação da "liga" interna que multiplica os resultados, condicionam suas estratégias às possibilidades de comunicação, usufruindo de todas as "mídias" disponíveis.

Em última análise, o *marketing* nos mais diversos níveis, fora ou dentro das organizações, é determinado pela comunicação, pela possibilidade de criar canais de sintonia com o outro (cliente, colega ao lado, colaborador, fornecedor, acionista, etc.).

Neste trabalho se pretende mostrar, através de um estudo de caso, a importância da comunicação interna como relevante instrumento do *EndoMarketing*[®] para divulgação dos objetivos empresariais, e alinhamento interno da organização.

Em síntese, as ações de comunicação interna como parte do *EndoMarketing*[®] são a peça-chave para a empresa ter um foco unificador e se destacar nos negócios através da mobilização de seus funcionários. O uso do *EndoMarketing*[®] induz ao raciocínio que a iniciativa, o anseio por

assumir riscos e a disponibilidade para conduzir tarefas desafiadoras, são as características esperadas dos profissionais. Quem corresponde a essas expectativas poderá conseguir destaque e reconhecimento da empresa e de suas lideranças.

1. JUSTIFICATIVA DO TEMA

Devido a grande importância do setor serviços na economia brasileira e mais especificamente do setor financeiro, e em especial dos bancos, optou-se por efetuar esta dissertação através de um estudo de caso, visando contribuir com informações, proposições e reflexões sobre as vantagens competitivas e a influência na *performance* operacional que a comunicação de objetivos empresariais através do *EndoMarketing*[®] pode trazer para gerentes e funcionários das agências bancárias.

Sentiu-se também a necessidade de conhecer um pouco mais sobre o setor bancário. Obteve-se via contatos de referência do autor, então, uma síntese específica do Setor Bancário, conhecendo-se sua evolução histórica nos últimos quinze anos. Com certeza, este conhecimento ajudou bastante na análise e na reflexão do objeto deste trabalho.

No contexto deste trabalho, *EndoMarketing*[®] significa utilizar o instrumental disponível do *Marketing*, porem dirigido ao público interno – funcionários - das organizações, visando cumprimento do plano de *marketing*. Por ora, optou-se que *EndoMarketing*[®] é o *gap* que implementa o *marketing* propriamente dito. Detalha-se a abrangência do conceito mais adiante.

Pretende-se investigar ainda, onde for possível, a importância adicional da comunicação interna como um instrumento do *EndoMarketing*[®] - o *marketing* dirigido ao público interno dessas organizações, como responsável por coordenar a “entrega” do serviço dentro do padrão de qualidade sugerido nas referidas campanhas publicitárias. Esta outra razão para preocupação está relacionada às reclamações apresentadas aos respectivos órgãos de defesa do consumidor.

Assim, justifica-se também propor o estabelecimento de relações entre o *EndoMarketing*[®] e algumas áreas de estudo relacionadas, como o próprio *Marketing* e a área de Desenvolvimento Organizacional (DO), visto que o *EndoMarketing*[®] está relacionado com o uso do instrumental mercadológico ao buscar envolver e persuadir o funcionário a se engajar na atividade da empresa, bem como com a noção de atrair e reter funcionários de talento alocando-os

para um melhor desempenho organizacional.

1.1. O Setor Bancário – Pequeno histórico

(base: relatório DIEESE – acesso pessoal do autor)

A primeira metade da década de 80 foi marcada por grande instabilidade econômica e alta inflação. Em 1986, houve o primeiro plano de estabilização denominado Plano Cruzado. Este plano, apesar do insucesso do ponto de vista de manutenção da inflação em patamares reduzidos de forma permanente, indicou os possíveis problemas que o setor bancário haveria de enfrentar na ausência de expressivas taxas de inflação.

Os bancos, diante da queda abrupta dos patamares inflacionários, ainda que não de forma permanente, adotaram um processo de ajuste. Este processo consistiu, entre outras medidas, em fortes investimentos em automação e na tentativa de redução de seus custos operacionais. Também ocorreu forte redução de pessoal, sendo que somente em 1986 foram eliminados cerca de 109 mil postos de trabalho no setor, o que representava cerca de 11% do estoque total de trabalhadores. *“Este período pode ser caracterizado como a primeira onda de redução de postos de trabalho no setor”*, segundo o Departamento de Estudos e Estatísticas Sócio-Econômicas - DIEESE (1994:4).

A expressiva rede de atendimento do período era plenamente adequada aos regimes de alta inflação, uma vez que facilitava a captação de recursos entre pessoas físicas e jurídicas e ainda permitia, com maior facilidade, a prestação de serviços à clientela. Assim, através destes recursos aplicados a elevadas taxas propiciadas pelo patamar inflacionário, os bancos apresentavam elevada rentabilidade.

Mesmo com a retomada da espiral inflacionária, os bancos mantiveram seus processos de ajustes, centrados em investimentos tecnológicos, novas técnicas gerenciais, redução de pessoal, etc. Tais fatos, inclusive, possibilitaram um fôlego para redobrar os investimentos necessários para tal ajuste.

Na prática, estes bancos já atuavam como conglomerados, e com a reforma bancária de 1988, buscaram otimizar as diferentes empresas em uma única organização, reduzindo custos operacionais, contábeis, administrativos, etc.

De fato, a partir destas mudanças o número de instituições financeiras aumentou significativamente, conforme informações do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas - IBGE (1997:28). Com efeito, inúmeras instituições financeiras como bancos comerciais, corretoras, distribuidoras, SCFI e até bancos de investimento se transformaram em bancos múltiplos. Também é preciso lembrar que vários importantes grupos empresariais fundaram bancos, buscando otimizar seus grupos sob a ótica administrativa, financeira e estratégica.

Em 1990, às vésperas da posse do presidente eleito, Fernando Collor de Mello, a inflação estava na casa dos 70% ao mês. Assim, foi criado, de imediato, um plano de estabilização econômica que ficou conhecido como Plano Collor.

Em 1991, já no Plano Collor II, são eliminadas as operações *overnight* diretamente efetuadas pelas pessoas físicas e jurídicas não-financeiras. Nasce neste momento a “indústria dos fundos” sob gestão dos bancos.

Após o segundo semestre de 1994 e no ano de 1995 a inflação decresceu drasticamente, devido ao Plano Real, implicando menores receitas inflacionárias. A rentabilidade dos bancos neste período foi bastante elevada, mesmo no ano de implementação do Plano Collor.

Com os planos de estabilização adotados ao longo das décadas de 80 e 90 os bancos verificaram sua necessidade de realizar ajustes no sentido de se adaptarem a condições operacionais compatíveis com ambientes econômicos de baixos índices inflacionários.

Grande parte do sistema bancário, especialmente os bancos privados, demonstrou grande capacidade de adaptação (ainda que com grande apoio das autoridades econômicas – Banco Central, Ministérios da Fazenda e do Planejamento, CMN, entre outros), mantendo elevados percentuais de rentabilidade por patrimônio líquido.

Com a adoção do Plano Real, a queda da inflação e a conseqüente eliminação de uma das principais fontes de receitas dos bancos, uma das maiores preocupações do governo era com a solidez e estabilidade do Sistema Financeiro Nacional. Dada a importância de qualquer sistema financeiro em uma economia moderna - viabilizando os pagamentos nas transações na sociedade, a instabilidade no setor era temida sendo depositário de poupanças privadas, portanto, praticamente seu sistema nervoso,

Enfim, os bancos têm diminuído sua participação no Produto Interno Bruto do país com a queda da inflação e conseqüente perda dos “ganhos inflacionários”. Ainda que tenha buscado outras fontes (ou potencializado antigas fontes que em períodos de alta inflação foram sublimadas), isso não foi suficiente para manter a elevada participação no PIB.

Com a estabilização da moeda, os bancos entraram em intenso processo de concorrência, pela manutenção e ampliação de suas posições no mercado. As estratégias foram diversas, *vis-à-vis* a grande heterogeneidade dos bancos em relação à origem de capital, porte, entre outras características, inclusive na diversidade de nichos onde poderiam diferenciar-se. Desta forma, ocorre uma mutação no setor, tanto em termos de estrutura de mercado como no perfil setorial.

Com relação à intensa disputa por mercados, em particular nos bancos privados, entende-se que deve gerar instituições mais fortes, do ponto de vista operacional e patrimonial. Assim, se as inúmeras fusões e aquisições verificadas no período pós-Real, implicaram maior concentração setorial, nem por isso deixaram de trazer um maior nível de concorrência. Em termos de perfil setorial, há novo redesenho de propriedade de capital no setor, reavaliação do foco de atuação e suas parcerias estratégicas.

Deve-se registrar que inúmeros bancos privados e públicos apresentaram problemas de desequilíbrios patrimoniais e financeiros, no período pós-Real.

Nos bancos de varejo, em particular, constatou-se que objetivaram a meta de expansão de suas atividades, buscando diminuir seus custos marginais, através das fusões e aquisições de outras instituições brasileiras. Ao mesmo tempo, este processo é agravado pela entrada de novos *players* no mercado, isto é, bancos estrangeiros, que buscam também conquistar espaço no mercado nacional. Também para os estrangeiros, a opção pela aquisição de bancos se apresenta como um caminho rápido de aumentar a clientela.

Muitas das aquisições e fusões estabelecidas no setor financeiro tiveram motivações estratégicas e outras foram determinadas por oportunidades de negócios com instituições em dificuldades econômico/financeiras, conforme o DIEESE (1997:5). Um exemplo de fusão com motivação estratégica foi o caso do Banco Bandeirantes com o Banorte, em que se objetivou ampliação de escala e complementaridade regional. Outro exemplo de aquisição com motivação estratégica foi o do Banco Excel, que se caracterizava por atuação no atacado e vislumbrava o potencial do varejo; a aquisição do Econômico teve esta dimensão. O caso da incorporação realizada pelo Unibanco, do Banco Nacional, teve como motivação os ganhos de escala, visto que ambas as instituições atuavam no varejo, porém com clientela de média e alta renda. Como últimos exemplos, cabe registrar a aquisição, por bancos estrangeiros, de instituições nacionais de varejo, como as aquisições, feitas pelo Banco espanhol *Santander*, do Banco Noroeste e do Banespa, visando adquirir clientela e estrutura operacional no mercado interno. Outro banco espanhol que adquiriu um brasileiro foi o BBV – *Bilbao Viscaya*, que comprou o Excel que apresentava problemas de liquidez. Ultimamente houve também a incorporação do Banco Real

pelo *Amro Bank*. Estes são apenas alguns exemplos de um processo extremamente dinâmico no mercado financeiro nacional.

A aposta do governo na contínua entrada de recursos externos no país para manutenção do equilíbrio da Balança de Pagamentos foi posta em cheque com as crises externas, implicando forte elevação nas taxas de juros internas e no aumento da inadimplência. Ainda assim, após cada crise externa, os bancos foram obrigados a retomar, paulatinamente, as operações de crédito.

Com relação às tarifas bancárias, os bancos de varejo estão cada vez mais aumentando sua participação nas receitas, chegando em alguns casos a cobrir com estas receitas todo o gasto com despesa de pessoal. Com relação às operações de tesouraria, o elevado déficit fiscal gera uma importante fonte de obtenção de lucros para os bancos.

2. OBJETIVOS DA PESQUISA

Embora os objetivos a seguir façam referência exclusivamente ao estudo de caso da organização bancária selecionada, espera-se que venham fornecer elementos e proposituras a serem explorados futuramente em novos estudos que se estendam aos demais tipos de organizações.

2.1. Geral

- Analisar os recursos e processos utilizados na comunicação interna ao disseminar os objetivos empresariais para mobilização dos gerentes de agências de uma instituição financeira.

2.2. Específicos

- Verificar a percepção dos objetivos empresariais a serem atingidos pelos gerentes de agências bancárias de uma instituição financeira através do emprego da comunicação interna como um recurso do *EndoMarketing*[®]
- Identificar o grau de conhecimento das ações de comunicação interna do *EndoMarketing*[®] nos diversos níveis hierárquicos das agências bancárias investigadas.

Conhecidos os objetivos empresariais das organizações bancárias, como transmití-los mobilizando a estrutura organizacional das agências para atingir estes objetivos ?

Assim sendo, é nesse campo que se irá trabalhar o problema e desenvolver o presente projeto: a comunicação interna como um instrumento do *EndoMarketing*[®].

3. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Como definição do problema, pode-se também acrescentar que as extraordinárias transformações no setor financeiro mundial, e particularmente no Brasil, vêm modificando a forma de abordagem nesse mercado. Com isso, administrar recursos deixou de ser apenas uma tarefa para passar a ser o esforço integrado de uma equipe qualificada e competente para identificar nichos de mercado, atuando especialmente na tentativa de entender e atender necessidades de clientes.

Uma instituição financeira deve focalizar necessidades de pessoas e de empresas, procurando corresponder a desejos inusitados de clientes ávidos por soluções desburocratizadas, criativas e lucrativas. Neste aspecto, vê-se como fundamental o grau de conhecimento e de conscientização do corpo funcional a respeito do seu envolvimento na execução dos objetivos empresariais através das ações de comunicação interna como parte do *EndoMarketing*[®] nas instituições. No setor bancário, por exemplo, percebem-se claramente sérias implicações pelo fato da grande proximidade entre funcionários e clientes - já que suas relações são de confiança e muitas vezes de amizade -, permitindo dessa maneira que as informações transmitidas correspondam ao pensamento da empresa. Ou seja, o funcionário para o cliente representa o próprio banco.

Com as turbulências provocadas pela estrutura organizacional dos bancos, bem como pelas fusões e aquisições, os processos de comunicação devem ser extremamente bem elaborados e claros o suficiente para chegar sem “ruídos” a todos os níveis hierárquicos, sob pena de perder mercado, identidade e sofrer dispersão de esforços, crises culturais e, conseqüentemente, deixar de atender e entender os clientes.

Portanto, a avaliação do grau de conhecimento das ações de comunicação interna como parte integrante do *EndoMarketing*[®] nas diversas estruturas internas é fundamental para se alcançar os objetivos e resultados planejados.

3.1. - Delimitação do Problema

As organizações financeiras destinam orçamentos elevados em comunicação de

marketing, tecnologia, treinamento, campanhas de produtos, etc., tentando levar sua imagem, seus produtos e seus serviços ao maior número possível de clientes atuais e futuros. Todo esse esforço é feito na busca de diferenciação, à procura de nichos específicos de mercado e especialização no atendimento de necessidades de segurança e proteção: investimento, aplicações, ou simples poupança. Porém, questiona-se:

- Será que os planos das organizações financeiras, dentre estas os bancos, seus objetivos, suas metas futuras, sua missão, sua visão como instituição, seus preceitos básicos e institucionais, são claros para os gerentes das agências? As ações de comunicação interna apóiam o cumprimento de metas para a construção do relacionamento com os funcionários das agências? Assim, o conjunto das ações de *EndoMarketing*[®] estaria alinhado aos objetivos empresariais? Estaria este conjunto sendo planejado, realizado e valorizado assim como costumam estar as ações de *Marketing*?

- Ao definir suas estratégias de negócios, as organizações bancárias têm um mapeamento dos talentos profissionais disponíveis para as apoiarem na devida implementação?

- A gestão de pessoas nas organizações bancárias tem como uma de suas prioridades os processos de comunicação interna? Há evidências de que o fazem de uma forma eficaz?

- O amplo conhecimento das ações relacionadas ao cumprimento de objetivos empresariais, disseminados através do *EndoMarketing*[®], por gerentes de agências das organizações bancárias, está ou não diretamente ligado à geração de vantagem competitiva? Será que potencializaria os resultados e facilitaria alcançar os objetivos planejados? De que maneira isto é compreendido? E os gerentes de agências, reconhecem a importância da comunicação interna como uma ação do *EndoMarketing*[®] na gestão profissional de suas atribuições?

I - REVISÃO DA LITERATURA

ESTRUTURA DO TRABALHO

Esta etapa do trabalho encontra-se estruturada em três capítulos. Com relação à pesquisa e revisão bibliográfica, serão apresentadas referências teóricas encontradas na literatura que serviram para reforçar o embasamento teórico defendido. Um ordenamento cronológico, estruturado por décadas, foi elaborado pelo autor para permitir um melhor acompanhamento da evolução de publicações e autores que se preocuparam com o tema aqui tratado - está oferecido no Anexo F. Artigos publicados na mídia impressa e também aqueles encontrados na internet foram anotados e listados nos anexos após o capítulo das Referências Bibliográficas. No Brasil, diversas premiações empresarias e respectivos rankings das organizações premiadas também já contemplam a importância do engajamento do público interno, bem como o reconhecimento de seus recursos humanos e profissionais. Estas premiações estão listadas no Anexo D ao final desta dissertação. Destacamos que muitos dos autores apresentados no capítulo das referências bibliográficas não se encontram explicitados no texto, embora estejam manifestos através da redação deste trabalho e do conjunto das experiências profissionais do autor.

A seguir, de maneira sucinta, descrevemos os objetivos e o conteúdo de cada capítulo.

Capítulo 1 – Principais Referências Teóricas das Últimas Décadas

Nesta seção serão indicados os principais autores que se manifestaram sobre assuntos relacionados direta ou indiretamente a *EndoMarketing*[®], ou a *Internal Marketing / Marketing Interno*.

Capítulo 2 – Os fundamentos do *EndoMarketing*[®]

Este capítulo visa apresentar conceitualmente a fundamentação do *EndoMarketing*[®] de acordo com BEKIN (1995), por ser o pioneiro no uso e aplicação do termo. Seu pioneirismo permitiu o reconhecimento e concessão do registro da marca junto ao INPI. Uma aproximação é estabelecida na relação com o *Marketing* para atingir o *EndoMarketing*[®], pois assim fornece uma visão evolutiva e uma compreensão mais ampla e facilitada ao leitor. Contextualiza-se o *EndoMarketing*[®] na organização da era da globalização, em que tecnologia e mudanças constantes influenciam estratégias e vantagens competitivas.

Capítulo 3 - Comunicação: Uma Questão Estratégica para o *EndoMarketing*[®]

O propósito deste capítulo é enfatizar que, no mundo contemporâneo, a comunicação tem se constituído em fator de mudanças profundas na experiência humana. Como tal, merece discussão sobre o papel que vem desempenhando dentro dos setores mais significativos da sociedade moderna, principalmente em relação ao indivíduo.

Assim, aponta-se que somente a adequada comunicação trará a efetiva competitividade e lucro para a empresa e, acima de tudo a satisfação do seu cliente interno - o funcionário. Portanto, sem a verdadeira Comunicação Interna - elemento central do *EndoMarketing*[®] - possibilitando estratégias e objetivos, realçando sua função interativa, não existe a qualidade do atendimento ao cliente externo - o responsável pela existência e crescimento da organização.

CAPITULO 1 - PRINCIPAIS REFERÊNCIAS TEÓRICAS Das ÚLTIMAS DÉCADAS

O ponto de partida ou o quê desencadeou a idéia do que viria a ser denominado por EndoMarketing foi o premiadíssimo artigo do professor Theodore Levitt da *Harvard Business School*, denominado Miopia em Marketing , um clássico da literatura de *marketing* e negócios, publicado na revista *Harvard Business Review*, em 1960. Embora com objetivo original de chamar a atenção dos leitores para identificarem corretamente qual o negócio de uma empresa, se estrada de ferro ou transporte, uma pequena passagem quase no final do texto sinalizava para a questão prática de qualquer estratégia de negócios. Ali estava a semente conceitual do *EndoMarketing*[®].

Nesse contexto, lembrando-se a valiosa passagem de LEVITT - *apud* BEKIN (1995:4):

“Para atrair clientes, toda a empresa deve ser considerada um organismo destinado a criar e atender a clientela. A administração (gestão) não deve julgar que sua tarefa é fabricar produtos, mas sim proporcionar as satisfações que angariam clientes. Deve propagar esta idéia – e tudo que ela significa e exige – por todos os cantos da organização. Deve fazer isto sem parar, com vontade, de forma a motivar e estimular as pessoas que nela se encontram. Se assim não for feito, a companhia não passará de uma série de compartimentos, sem um fortalecedor senso de objetivo e direção”.

“(...) organização precisa aprender a considerar que sua função reside, não na produção de bens ou serviços, mas na aquisição e retenção de clientes, na realização de coisas que levem as pessoas a querer trabalhar com ela”.

Em outro artigo seminal, *A New Corporate Design*, de 1965, o professor emérito do MIT Jay Forrester (in HALAL, Willian E. & GERANMAYEH, Ali & POURDEHNAD, John. *Internal Markets*, Canadá : *John Willey & Sons*, 1993 :52-66), antecipou as linhas gerais do que se delineava como o paradigma denominado mercado interno composto pelas atividades dos funcionários. Lá ele chamava a atenção para a visão econômica da vida interna de uma corporação. Sua visão antecipou as tendências que revolucionariam as estruturas organizacionais de uns 30 anos atrás, mas que só nos anos 90 foram reconhecidas pela comunidade de negócios.

Em artigo publicado NASSAR(2000) defende que o primeiro arauto dessa história deveria ser Elton Mayo que, entre 1927 e 1932, demonstrou que, para o bem da produtividade, as pessoas não podiam ser encaradas pelos gestores como extensões das máquinas. O recado capturado nas pesquisas feitas pelo sociólogo australiano era que as pessoas produzem mais quando motivadas por uma causa, quando estimuladas e principalmente ouvidas, e consideradas pela organização. Neste artigo NASSAR ainda argumenta que o criador da Teoria Y, Douglas McGregor (1906-1964), acreditava que as empresas precisam estimular nos seus empregados o senso de compromisso com o que a empresa faz e com o que ela projeta alcançar. E isso, para ele, só acontece com chefes que confiam e valorizam o seu pessoal, que são comunicativos e têm como aptidão uma forte interação social. Encerra o artigo defendendo o ponto de vista de que comunicação interna visa mudar o modelo organizacional. Não há menção a *marketing*, negócio, cliente...

Na década de '70 a preocupação com a integração funcional do *marketing* foi apresentada como uma teoria a ser melhor estudada conforme indicava DRUCKER (2002) e também RICHERS (1972, 1978) sendo este último suportado pelo seu modelo dos 4 A's desenvolvido enquanto professor, e depois professor-emérito, da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas.

Na década de '80 vimos uma leve evolução na atenção dedicada à relação desempenho-orgulho como algo talvez a ser melhor estudado e conseqüentemente melhor aproveitado pelas empresas para evoluírem como sendo inovadoras e competitivas. RICHERS (1981) aperfeiçoou seu modelo sistêmico tornando-o mais acessível e implementável. A questão do clima de sucesso para uma cultura de orgulho seguiu com KANTER (1984) quando defendia que há evidências de que sucesso gera sucesso, e as pessoas desenvolvem um sentimento de segurança nelas mesmas e nos outros onde o respeito mútuo torna mais fácil o trabalho em equipe gerando alto desempenho para a empresa. A autora segue afirmando que a importância que os funcionários sentem é reforçada pelo fato de que quando estes funcionários são tomados por capazes o suficiente, então quando há um problema ou uma necessidade de mudança, a empresa irá olhar antes para dentro de si própria por novas idéias, e irá oferecer oportunidades para seus próprios colaboradores se envolverem. Um interessante trabalho relacionado à contra-cultura mas de grande inspiração para o pensamento moderno sobre a qualidade e seus efeitos na satisfação das pessoas foi apresentado por PIRSIG(1984). A noção de que o setor de serviços poderia oferecer alguns indícios e

referências para aproveitamento pelo *marketing* mais competitivo passou a ser observado e analisado com maior atenção por BERRY(1983), TOFFLER(1983), LEVITT(1985), NAISBITT (1986); PETERS & WATERMAN (1986); VENKATESAN & SHAMLEENSEE & MARSHALL (1986); KOTLER & BLOOM (1987); SUPRENANT (1987); HANDY (1987); CULLIGAN & DEAKINS & YOUNG (1987); PETERS (1989). Interessante notar que alguns autores brasileiros entenderam a mensagem e desenvolveram alguns trabalhos de referencia e valor como COBRA & ZWARG (1987); MOREIRA (1989); RIBEIRO (1989). Esta atenção também está presente em PORTER(1989) e seu conceito de cadeia de valor onde ele diferencia entre grupos internos que estão envolvidos diretamente na entrega da qualidade desejada pelos clientes externos, à medida que vão passando pela cadeia de valor, nas funções de adição de valor prestando serviços entre si, até aqueles grupos que não estão diretamente envolvidos neste processo mas que dão algum suporte e apoio aos primeiros. Um destaque especial no cenário brasileiro ao trabalho pioneiro de PILARES (1989) destacando a preocupação com o atendimento ao cliente.

A década de '90, que culminou com a explosão da tecnologia da informação e a introdução da internet e sua febril expansão gerando até uma “nova economia”, teve em ZEMKE (1991) sua obra de choque chamando a atenção para a qualidade precária dos serviços e a conseqüente insatisfação dos clientes decorrentes de mau gerenciamento, ou má liderança, e um precário desempenho interno. Na primeira metade desta década manifestou-se a preocupação com uma visão de valores para a qualidade, e nela incluída a comunicação para impacto no consumidor, passou a ser o foco de atenção entre outros de CAHEN (1990); DAY (1990); PARKER (1990); SCHERKENBACH (1990); WALKER (1991). Nota-se ainda neste período uma rápida evolução de apenas atenção em observar qualidade e serviços, para uma tentativa de maior aproximação entre as duas atividades, e já apontando para uma próxima integração, evoluindo para a construção de relacionamento com clientes. Autores que se tornaram referencias por se disporem estudar, pesquisar as práticas, propor modelos, e publicar são BERRY & PARASURAMAN (1992); dePREE (1992); WHITELEY (1992); ALBRECHT (1992; 1994); McKENNA (1993); PETERS (1993); RIES & TROUT (1993). Ainda dentro desta fase surgem as primeiras manifestações de preocupação com o publico interno a ser melhor estudado para efeitos de satisfação do cliente externo, destacando-se CHASTON com uma introdução por BEKIN (1992); BYHAM & COX (1992); HALAL & GERANMAYEH & POURDEHNAD (1993); TICHY & SHERMAN – referindo-se a Jack Welch e seu Manual do revolucionário (1993); HAMMER & CHAMPY (1994); RANGEL (1994); UTTERBACK (1994); WATERMAN (1994).

A partir de 1995, a preocupação por apresentar novas experiências vividas que fundamentam teses, propor formatos diferenciados para os assuntos emergentes e de futuro, como HAMEL & PRAHALAD (1995), fizeram com que o assunto qualidade em serviços e competitividade através do diferencial em serviços só seria possível então a partir do *marketing* dirigido ao público interno – surgindo oficialmente o *EndoMarketing**, através de BEKIN (1995); ganha-se impulsos em diversas direções para o *marketing* com uma visão e gestão mais integradora, responsável e humana, tendo entre autores reconhecidos: COLLINS & PORRAS; GRÖNROOS (1995); LOVELOCK (1995); MÖLLER (1995); PETERS (1995); AAKER (1996); BERRY (1996); CAHILL (1996); HANDY (1996); POPCORN (1996); REICHHELD (1996); ZIEMER (1996); PEPPERS & ROGERS (1997); SIMMONS (1998); DE MASI (1999); LAS CASAS (1999); KOTLER (1999); LIEVEGOED (1999). Ainda em 1999, SENGE apresenta sua Quinta Disciplina, a plataforma da empresa que aprende e cresce através do trabalho em equipe.

A partir do ano 2000 com a rápida adoção da internet, adotou-se a noção da revolução nas estratégias para que ocorra o crescimento almejado pelas organizações, ativando-se principalmente a comunicação integrada de marketing, que em alguns casos é também denominada de comunicação empresarial como uma extensão da atividade de relações públicas, em apoio a crescente necessidade de manter os públicos internos informados e engajados nos objetivos e resultados da organização. Autores que se manifestam neste período recente são GODIN (2000); JAWORSKI (2000); KAPLAN & NORTON (2000); STERNE (2000); VAREY & LEWIS (2000); BATESON & HOFFMAN (2001); BERRY (2001); COBRA (2001); HILLMAN (2001); HOOLEY & SAUNDERS & PIERCY (2001); LOVELOCK & WRIGHT (2001); PARASURAMAN & COLBY (2001); RUST; ZEITHALM & LEMON (2001); WELCH & BYRNE (2001); KATZEMBACH (2002); LODISH & MORGAN & KALLIAMPUR (2002); MOSER-WELLMAN (2002); OGDEN (2002); REICHHELD (2002).

Assim, é possível observar que na literatura de *marketing* em geral, e na de *marketing* de serviços em particular, há bastante evidência para sugerir que o sucesso ou fracasso do encontro de serviço é uma influência direta sobre a qualidade do relacionamento que subsequente se desenvolve e evolui entre comprador e vendedor, ou entre cliente e fornecedor. Explicam-se nas obras referenciadas que o desafio do *marketing* quando dirigido aos funcionários, e o emprego da comunicação interna, está em como obter e reter um funcionário com uma consciência para o cliente; e, desenvolver aqui um ponto de vista levantando através da literatura onde o *EndoMarketing** é um pré-requisito para o *marketing* externo bem sucedido.

CAPÍTULO 2

OS FUNDAMENTOS DO *ENDOMARKETING*[®]

FUNDAMENTOS DO E N D O M A R K E T I N G[®]

DEFINIÇÃO:

Ações gerenciadas de *Marketing* dirigidas ao público interno (funcionários) das organizações e empresas focadas no lucro, organizações não-lucrativas e governamentais, e as do terceiro setor.

CONCEITO:

Um processo cujo foco é alinhar, sintonizar *E* sincronizar, para implementar *E* operacionalizar, a estrutura organizacional de marketing da empresa ou organização, que visa e depende da ação para o mercado. Como opções usa-se comunicação interna pessoal, impressa, telefônica, eletrônica, ou digital.

OBJETIVO:

Facilitar *E* realizar trocas, construindo lealdade nos relacionamento com o público interno, compartilhando os objetivos da empresa ou organização, harmonizando *E* fortalecendo estas relações melhorando assim seu valor de mercado.

FUNÇÃO:

Integrar a noção de “cliente” aos processos internos da estrutura organizacional propiciando melhoria na qualidade de produtos e serviços com produtividade pessoal e de processos.

Quadro 1 – Fundamentos do *EndoMarketing*[®] - elaboração do autor.

Este capítulo se propõe, inicialmente, apresentar e descrever os fundamentos do *EndoMarketing*[®]. Faremos uma descrição evoluindo em suas diversas relações para desenvolver e ampliar a discussão. O quadro acima serve como referência sintética.

De início, pode-se dizer que o *EndoMarketing*[®] consiste em ações de marketing voltadas para o público interno da empresa, com o fim de promover entre seus funcionários e departamentos os valores destinados a servir o cliente interno. O serviço ao cliente interno nada mais é senão o tratamento dado aos funcionários comprometidos de modo integral com os objetivos da empresa. O comprometimento implica em adesão aos valores e objetivos da empresa por meio do *Endomarketing** apoiado em ações de comunicação interna, e pressupõe o trabalho em equipe, num contexto marcado pela cooperação e pela integração dos vários setores da empresa.

Conforme BEKIN (1995) define-se *EndoMarketing*[®] como sendo as ações de *Marketing* orientadas ao público interno, os funcionários de organizações de um modo geral: privadas, sem fins lucrativos, ONGs ou de Terceiro Setor, instituições públicas ou governamentais. As ações de *marketing* logicamente têm como pré-requisito o conhecimento dos fundamentos do *Marketing* por parte do corpo gerencial, e a implementação das ações resultantes da compreensão completa e profunda destes mesmos fundamentos; que por sua vez instrumentam a aplicação do *EndoMarketing*[®]. A importância do papel do gerente, suas atribuições e responsabilidades mesmo não sendo da área de marketing, está evidenciado ao enunciar a necessidade do gerenciamento destas ações dirigidas aos respectivos subordinados, isto é, os funcionários da organização.

Num conceito mais aprofundado, trata-se de um processo (e, portanto cercado de etapas definidas, prazos e responsáveis) cujo foco é sintonizar e sincronizar, para implementar e operacionalizar a estrutura funcional de *marketing* da empresa ou organização, e esta por sua vez, visa ação para o mercado. Conforme o professor Raimar Richers, em registro de aula anotado pelo autor, “marketing é entender e atender o mercado”. Cabe à área funcional de *marketing*, utilizando recursos da pesquisa mercadológica, esclarecer o “por quê fazemos o que fazemos”. Deve sinalizar as oportunidades mais atraentes de mercado para a empresa explorar. Já, processos são o “como” fazer, as metodologias de gestão organizacional. Convém destacar então que ao enunciar “sintonizar e sincronizar”, bem como “implementar e operacionalizar”, é assegurada a referência, e, portanto valorizada, a importância do emprego da comunicação como meio de chegar ao público interno. A função de marketing (não o departamento) está em todas as atividades e recursos com algum impacto sobre a imagem da organização, sobre a opinião dos clientes e sobre o comportamento de compra, presente e futuro, deles. Fica evidenciado, assim, embora implícita, a importância do desempenho do funcionário em contribuir para este resultado.

Se *marketing* então é atrair e reter clientes, cabe ao *EndoMarketing*[®] atrair e reter talentos para a organização. Algumas opções são também enunciadas no quadro referencial como recursos disponíveis de *mídia* interna.

O *EndoMarketing*[®] objetiva, então, facilitar e realizar trocas – tal qual no *marketing*, há públicos – porém construindo relacionamentos com o público interno, compartilhando os objetivos da empresa ou organização, através da harmonização e do fortalecimento destas relações. Este caminho indicaria uma forma de melhorar o valor de mercado da organização, uma vez que os ativos imobilizados não contam tanto, mas sim como e quem os opera. Compartilhar, e não impor, é a palavra-chave quando se trata de construir relacionamentos duradouros. Uma empresa realiza trocas com seus clientes e com o mercado quando recebe pagamento pela mercadoria que entrega aos clientes, ou por serviços prestados adequadamente conforme contratados. A empresa também realiza trocas ao dar emprego e salário, e o funcionário dá seu conhecimento em troca. Por sua vez, relacionamento é algo mais subjetivo, e, portanto tem maior abrangência do que uma simples troca. Seja entre a empresa e seus clientes, seja entre a empresa e seus funcionários. Clientes estabelecem vínculos comprando e usando produtos ou serviços da empresa. Funcionários também possuem um vínculo com a organização: o emprego. O funcionário terá uma resposta diferente se por seu lado a empresa, ao invés de uma troca, se dispuser a estabelecer um relacionamento. Interessante notar que a iniciativa parte da empresa, do seu corpo diretivo. Demonstrará, assim, saber como destravar competências adormecidas, emergir talentos retraídos, “dar a partida” através de reconhecimento, estímulos, incentivos, perspectiva clara de evolução e aperfeiçoamento, promoções e carreira na organização. Uma almejada valorização que se traduz em segurança. Esta segurança contagia o núcleo familiar e social fomentando o senso de pertencer, ser leal, se identificar com uma marca de empresa ou de bens e serviços. Por seu lado, o funcionário retribuirá esta lealdade com interesse e inteligência, empenho e curiosidade, imaginação e criatividade, talento e eficácia, por ter enfim, espontaneamente, um motivo para entrar em ação, se motivar a ser produtivo e realizar seu potencial. Trabalhar com dignidade em campo de atuação profissional de sua escolha, para o qual se preparou, estudou e aspirou construir uma carreira socialmente aceita e valorizada, são aspectos que nem sempre são compreendidos e percebido por dirigentes empresariais como elementos centrais da construção da lealdade nas relações profissionais. O fio condutor desta relação é a clareza com que os objetivos empresariais são não só transmitidos, mas principalmente compreendidos. O essencial na comunicação não é apenas concordar, mas sim haver compreensão. E antes da compreensão é essencial compreender. Portanto, saber “comercializar”

internamente os objetivos da organização poderá assegurar adesão voluntária do funcionário empenhado na concretização das metas empresariais. A comunicação interna eficaz e eficiente é crucial neste propósito. Conteúdo e forma requerem muita sensibilidade.

A noção de harmonização e fortalecimento das relações é em verdade uma poderosa sutileza: a proposta é ligar a competência e talento do funcionário, sua vocação e formação profissional (portanto seu projeto de vida) às suas atribuições na empresa. Estas, por sua vez, são desempenhadas de acordo com o seu entendimento do que é esperado em termos de resultados e avaliada por seu gestor superior imediato. Harmonizar significa, neste contexto, integrar as mútuas expectativas apoiadas em diálogo franco e maduro: o quê a empresa, em especial o meu chefe, espera de mim, e o que eu espero da empresa. Mas o que acontece se os objetivos não estão claros no entendimento do funcionário? Desperdícios ocorrerão, e resultados poderão ficar comprometidos contribuindo para insatisfações e cobranças recíprocas, deteriorando a relação. A harmonização das expectativas contribui para o fortalecimento das relações, beneficiando conseqüentemente, clientes e acionistas.

A função específica do *EndoMarketing*[®] é a de 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. Significa olhar o papel do cliente um pouco além do olhar tradicional. Além do cliente da empresa que compra produtos, há o "cliente interno", o funcionário. A relação de dependência da empresa com seus clientes e fornecedores externos permite uma analogia com a relação entre departamentos de uma mesma organização. Se por hipótese tentarmos invalidar a relação de dependência entre departamentos de uma mesma empresa poderemos perceber sua fundamental importância na obtenção das metas empresariais. Uma "cadeia de valor" interna, tal qual a cadeia de valor externa da empresa, assegura o foco unificador para obtenção de resultados. A percepção, entendimento e compreensão de que todo e qualquer departamento é cliente ou fornecedor de algum outro departamento contribui para otimizar processos produtivos resultando em produtos e serviços que satisfaçam a qualidade esperada pelos clientes externos da organização.

O ideal é examinar o *EndoMarketing*[®] como uma possível resposta adequada à nova situação internacional de globalização dos mercados. Para tanto, é preciso abordar a metodologia e as formas operacionais, assim como os novos valores e procedimentos gerenciais que ele poderá introduzir ou ajudar a disseminar nas empresas. Por fim, torna-se interessante também enfocar a nova estrutura organizacional estimulada pelo *EndoMarketing*[®] e ligada à cultura de serviço.

Numa visão geral do *EndoMarketing*[®], e conforme descrito até aqui, percebe-se o quanto ele é rico em seus diversos aspectos e, provavelmente por isso, ele esteja crescentemente sendo reconhecido e adotado no âmbito empresarial.

Todavia, é preciso explicar melhor o que significa, de fato, *EndoMarketing*[®].

O vocábulo *EndoMarketing*[®] lembra prontamente do sentido do *marketing* voltado para uma ação interna, que aparece explicitamente. O sentido de algo voltado para dentro, de interiorização, é dado pelo próprio significado do prefixo *endo*. De origem grega, a palavra *endon*, significa "em, para dentro, dentro de", exprimindo a posição ou a ação no interior de algo, o movimento de algo que caminha de forma dinâmica para dentro de si mesmo.

BEKIN (1995), pioneiro no uso do termo, explica que usou a palavra *EndoMarketing*[®] pela primeira vez, em 1975, seguindo o mesmo processo de formação que gerou palavras como endodontia, endoscopia, endovenoso, endocrinologia, etc. quando era gerente de produtos da Johnson & Johnson. Além de um conceito, o termo *EndoMarketing*[®] evoluiu para tornar-se também uma marca.

De fato, trata-se de uma criação pessoal, brasileira, única, fruto da necessidade de definir uma nova área de ação e investigação. Mais do que um nome ou uma marca, *EndoMarketing*[®] é um novo conceito, um conjunto de princípios e valores que corresponde a uma nova dinâmica organizacional das empresas, ligadas a uma diferente abordagem do mercado.

Conforme a literatura disponível sobre o comportamento das organizações da atualidade, nos livros de PORTER (1998) e de DRUCKER (1998), entre inúmeros outros citados no referencial bibliográfico deste estudo, percebe-se com certa evidência, especialmente após o advento dos programas de qualidade, que as empresas (mesmo as multinacionais) geralmente não se preocupavam em procurar promover ativamente uma boa integração entre funcionários e seus diversos departamentos, tendo visões discrepantes sobre as funções de cada um deles. As pessoas provavelmente não se conheciam muito bem e muito menos onde trabalhavam. Por isso, a criação e a aplicação do *EndoMarketing*[®] passa a ser algo bastante propício como instrumento eficaz de competitividade empresarial para promoção da re-sintonização dos departamentos e dos funcionários com suas atribuições e responsabilidades, conforme define BEKIN (1995).

Há fortes indícios de que isso é pouco visto e praticado pelas empresas. É uma espécie de “ponto cego” dentro das empresas. Não há, praticamente, um foco específico no problema. Trata-se de um aspecto, geralmente, subestimado pelas análises existentes. Há alguns livros e

publicações que tratam do assunto, porém apresentam questões muito pontuais, e pouco sistêmicas.



Quadro 2 – Públicos-alvo da organização - Elaboração do autor

Na maioria das empresas, os funcionários estão desinformados sobre os objetivos da organização, há pouca ligação entre os setores, ou seja, a comunicação e a compreensão não estão ocorrendo da maneira ideal. Sendo assim, acaba faltando motivação entre as pessoas, entre os departamentos. Nesse caso, *EndoMarketing*[®] poderá eventualmente contribuir para melhorar a comunicação e o entrosamento entre as pessoas e os departamentos. O **Quadro 2** ilustra alguns dos públicos-alvo da organização, isto é, aqueles com os quais há interação com funcionários.

Há quatro níveis de compreensão e abrangência do *EndoMarketing*[®] conforme seus fundamentos: definição, conceito, objetivo e função. Estão ligados a um conjunto de valores e procedimentos necessários a uma empresa que deseja manter ou conquistar vantagem competitiva. Conforme BEKIN (1995), partindo-se do *marketing* preocupado em sempre conhecer melhor seus clientes, e evoluindo para o *EndoMarketing*[®], certamente cada caso traz sempre suas variáveis, suas diferenças. No entanto, como traço comum às duas situações, há sempre a necessidade de rever atitudes, valores, de envolver e comprometer funcionários, de integrar setores, de incorporar os objetivos da empresa ao cotidiano de cada um.

2.1. O ENDOMARKETING * E AS MUDANÇAS

Conforme é de conhecimento geral, vive-se a Era das Mudanças. Hoje, há mudanças de ordem tecnológica, econômica, social e cultural. As próprias mudanças se alteram a cada momento. Com isso, o próprio ritmo dessas mudanças tem se tornado cada vez mais veloz. Esse conjunto de transformações, como TOFFLER (1986) mostrou, aponta para um novo ciclo histórico que substitui o mundo da revolução industrial caracterizado por sua ênfase na produção em massa. Destaca-se agora o conhecimento e a informação.

Sabemos que o mundo hoje está voltado para uma nova realidade, onde quem manda é o cliente e o valor, a qualidade do serviço prestado ao cliente, quer de modo direto, como na área de serviços, quer como um serviço que está agregado ao produto. Neste novo mundo, de acordo com BEKIN (1995:6):

“(...) o recurso essencial para a criação de riquezas é a informação, o conhecimento. E quem detém o conhecimento e a informação são as pessoas. Portanto, neste cenário de qualidade total e de competição sofisticada, a chave para a eficiência está na valorização das pessoas, no poder descentralizado, na capacidade de decisão rápida, numa organização de trabalho que privilegie a coesão interna e a circulação de informações”.

Não se trata de previsão, mesmo porque a crescente importância dos serviços na economia já constituiu um par inseparável com a crescente internacionalização do mercado. Por outro lado, a orientação para o cliente interno é algo que já está acontecendo diante dos olhos de todos em empresas de primeira ordem. É um fator vivo, pressionando as decisões empresariais. Então, percebe-se que, nos dias atuais, é preciso ser competitivo, criar qualidade, viver com a informação adequada, saber comunicar-se. Conforme Norbert WIENER - *apud* BEKIN (1995:4), o mestre da cibernética, "*Viver efetivamente é viver com a informação adequada*".

Tentar-se-á explicar aqui, como o *EndoMarketing*[®] se liga a esse novo cenário.

Segundo WHITELEY(1992), GRÖNROOS(1995) e PORTER (1999), entre diversos outros autores, nesse cenário de uma economia orientada para o cliente, a prioridade está em atender às demandas do consumidor, do cliente. Não se trata mais de entregar um produto com determinadas qualificações técnicas ao consumidor, mas de adequar este produto às expectativas

de qualidade e valor manifestadas pelo consumidor final associando um determinado tipo de serviço agregado ao produto. A percepção que o cliente possui do produto vai determinar como será este produto. Assim, o importante nesse processo, é reconhecer que, conforme alega Jan CARLZON (1989:75):

"O componente de serviço tomou-se de importância vital para a indústria manufatureira e ignorá-lo significa correr um grande risco. A chegada da economia de serviço, quando for totalmente compreendida, terá conseqüências sociais e efeitos econômicos comparáveis aos da revolução industrial".

Portanto, recomenda-se entender o *EndoMarketing*[®] como parte importante desse novo cenário, uma vez que se fala de um novo mercado, de competição cada vez mais internacionalizada, de avanço tecnológico rápido, de trabalho integrado, de eficiência no *marketing* orientado para o cliente e de um requisito básico para enfrentar com sucesso a nova situação: o conhecimento. Nesse contexto, o *EndoMarketing*[®] contribui decisivamente para a formação de um ambiente empresarial favorável ao conhecimento e aos valores compartilhados por todos que compõem a estrutura de uma empresa.

Trata-se de um ambiente que se cria a partir do momento em que todos aqueles que formam a empresa se comprometem numa ação marcada por valores de cooperação rumo ao objetivo final: satisfazer o cliente, dando-lhe a qualidade esperada. Para chegar a este resultado, é fundamental renovar a própria concepção de *marketing* que não pode ser visto mais como uma atividade isolada, de apenas um único departamento. A realidade do *marketing* deve estar presente na empresa de ponta a ponta, integrado desde o departamento de finanças até vendas, do desenvolvimento do produto aos recursos humanos e assim por diante. Só assim todos poderão compreender a necessidade de que suas ações estejam orientadas para o cliente, impactando-o, como parte da estratégia final da empresa. A importância do *EndoMarketing*[®] é sua proposta de transformar o *marketing* numa atividade de valor presente em todas as funções da empresa. O departamento de *marketing* mantém-se com seus profissionais e com sua atividade especializada, mas a mentalidade do *marketing*, seus valores e noções orientam a empresa em todos seus níveis e atividades.

Segundo BEKIN (1995) o *EndoMarketing*[®] promove a integração dos setores em função do objetivo final da empresa, e dissemina por toda a organização, a noção de cliente interno, o que

implica a valorização do funcionário em seu papel integral como uma pessoa. A valorização do funcionário, por sua vez, requer a ênfase no conhecimento, a prática do poder compartilhado, o aumento da capacidade de decisão de cada um em seu devido setor e a devida recompensa. Mas não é só. O *EndoMarketing*[®] também cria procedimentos gerenciais. De acordo com KOTLER (2000:214): "*O marketing interno deve (grifo do autor) preceder o marketing externo*".

Dessa maneira, o *EndoMarketing*[®] dá sinais de estar se tornando mais conhecido e divulgado pelo mundo. Por isso, cresce o número de autores que se baseiam na visão do *EndoMarketing*[®], muito embora não se trate apenas de uma tendência, de um modismo. Hoje, seus valores passaram a orientar um crescente número de empresas líderes, uma vez que ele surgiu a partir da constatação das mudanças ocorridas no mercado e que foram responsáveis pela origem da economia de serviço. Alguns indicadores podem confirmar este movimento no Brasil, através da criação de diversos *rankings*, publicações e premiações relacionadas ao engajamento do público interno.

Um dos melhores analistas da crise internacional e do esforço americano para superá-la é WATERMAN – *apud* BEKIN (1995), co-autor de "Vencendo a Crise" e autor de "O Fator Renovação", que examinou as causas da perda de poder competitivo no âmbito das empresas americanas, e afirmou:

"É muito fácil falar em sociedades anônimas japonesas, campos desiguais, mão-de-obra mais barata ou proteção tarifária. As racionalizações são muitas. Os japoneses nunca foram mágicos. Nós estávamos dormindo e éramos arrogantes; não nos importávamos! Estávamos sendo batidos, arrasados, despedaçados, porque nossos gerentes não ligavam para a qualidade, haviam deixado de investir em tecnologia, e tinham desenvolvido desdém pelas pessoas que trabalhavam para eles e principalmente pelos clientes que compravam seus produtos". (...) A partir do final dos anos 60 e crescentemente nos anos 70, os gerentes norte-americanos que tinham estado a dizer ao resto do mundo como eram bons - foram esmagados por ondas sucessivas de mudanças, sem precedentes em sua experiência". In BEKIN (1995:29).

Esta análise é hoje em dia um consenso. E, apontando as causas dessa crise, destaca WATERMAN - *apud* BEKIN (1995) dois pontos decisivos. Em primeiro lugar, aborda a tecnologia, aponta a necessidade de contínua pesquisa e do estímulo empresarial a estas pesquisas. Diz que não há vitória definitiva quando se trata de tecnologia, pois nesse campo todo avanço é relativamente provisório. Em seguida, refere-se ao "*desdém pelas pessoas que trabalhavam para*

esses gerentes e para os clientes" alimentados pelos empresários e executivos norte-americanos. Entende-se que aí se encontra o campo de ação do *EndoMarketing*[®] com seu programa orientado para dar prioridade ao cliente externo, ao consumidor e aos valores de cooperação no trabalho. A alusão que o autor acima faz aos gerentes caracteriza uma ampla necessidade de redefinir o papel do chamado gerente de nível médio dentro da empresa, levando-o assumir uma postura de liderança influenciando positivamente seus subordinados. Esse novo papel do gerente é mais um aspecto ligado ao *EndoMarketing*[®], no sentido de uma qualificação do conhecimento e do reconhecimento da importância do fator humano e do trabalho em equipe.

PETERS (1989) aponta ainda um outro fator de importância vital e que se encontra extremamente ligado ao enfoque do *EndoMarketing*[®]: a valorização do funcionário. Segundo ele, um dos grandes pecados da cultura empresarial americana está no que ele chama de "*a minimização do papel da mão-de-obra*". Aí vem a obsessão pela redução de custos, cujo preço em geral é a queda da qualidade. E aponta como solução à valorização da mão-de-obra, o treinamento contínuo de funcionários e todo um conjunto de medidas que significam valorização e motivação dos empregados.

O que se pretende sugerir é que os conceitos e os valores do *EndoMarketing*[®] também podem ser aplicados à situação das empresas brasileiras. Sempre é possível aprender com os melhores e usar a inteligência para se apropriar das experiências vencedoras. Com inteligência, isto é, com um critério que leve em conta as oportunidades objetivas e os ajustes que devem ser feitos de acordo com a situação de cada empresa. Entende-se que o *EndoMarketing*[®] constitui também uma resposta válida para as crises brasileiras, sobretudo se for somado à indispensável atualização tecnológica. Ainda que a crise brasileira tenha o seu contexto bem específico, lida-se, decisivamente, com a globalização e padrões internacionais de qualidade. Dar as costas a este aspecto é permanecer estagnado, aprofundar cada vez mais a crise. O desafio trazido por uma crise exige talentos, capacidade, visão. Com o *EndoMarketing*[®], tem-se um instrumento para estimular estas qualidades fazendo emergir os talentos. Além disso, a sociedade brasileira precisa de modelos, de estímulos, de exemplos. Ao se imaginar dentro das empresas brasileiras uma ação contínua com esse objetivo, se estará diante de um processo de criação de qualidade em ampla escala. Uma ótima referência é a existência do Programa Brasileiro de Produtividade, Qualidade e Competitividade, além do Prêmio Nacional de Qualidade.

Em “A Hora da Verdade”, Jan CARLZON (1989) relata as reviravoltas que operou em três empresas aéreas suecas: a SAS, e outras duas. Sua grande contribuição consistiu em disseminar os valores e objetivos da empresa entre seus funcionários, levá-los a assumir compromisso com esses valores e incentivá-los. Tudo isso, delegando tarefas, transformando gerentes em líderes com o intuito de que todos, em qualquer nível e de acordo com suas competências, pudessem assumir responsabilidades, ter iniciativas. O resultado só poderia dar-se num clima de confiança, de aumento de produtividade, de qualidade máxima em sua área de atuação. A experiência extraordinariamente bem-sucedida de CARLZON (1989) tornou-se o grande modelo. Não sem surpresa, WELCH (2001) seguindo um mesmo estilo de depoimento, descreve minuciosamente sua trajetória de sucessos na General Electric.

Especificamente, deseja-se enfatizar que, num enorme esforço de renovação e de busca de eficiência, muitas vezes as empresas investem em programas de qualidade com rigor excessivo. Esse esforço deve ser aplaudido, mas deve-se observar que estes programas, via de regra, não alcançam os resultados esperados, embora representem investimentos significativos. Em suma: os resultados não aparecem, a solução não vem, os problemas são adiados e se gastou muito dinheiro. E só depois da inevitável frustração é que essas empresas descobrem que deixaram de lado a valorização dos funcionários. Faltou planejar um conjunto de ações, ativadas pela comunicação interna, destinadas a aumentar a valorização do indivíduo, a motivação e a iniciativa. A renovação e a qualidade não podem prescindir deste aspecto fundamental – a qualificação e a promoção do indivíduo, a valorização do ser humano.

Sem dúvida, de acordo com BEKIN (1995), inúmeros dados apontam um grande avanço na direção da qualidade. Em 1993, os dados mostravam que já existiam ao todo 180 empresas certificadas pelas normas ISO 9000. A previsão para o final de 1995 indicava que desta vez seriam 1.000 empresas com o certificado de qualidade. Em 2001 esse número estava ultrapassando 6.000. Ao se fazer à conta, este número traduz uma avidez de crescimento de impressionar o resto do mundo.

Convém então saber se em relação ao *EndoMarketing*[®] existem também ações em número significativo. A resposta é francamente positiva. De fato, conforme BEKIN (1995), já existem muitos resultados encorajadores, e as ações de *EndoMarketing*[®] multiplicam-se rapidamente, em novas empresas ou expandindo-se dentro das empresas. É claro que cada

empresa vem usando *EndoMarketing*[®] em graus variados e segundo suas necessidades, visando a objetivos específicos. Divulgadas no setor de serviços, foco deste trabalho e da pesquisa realizada, e conforme a recente edição da revista Mercado, publicação da ADVB, de Agosto 2002, por exemplo, são citadas iniciativas marcantes e muito bem sucedidas como o Carrefour, Credicard, Sabesp, Serasa, Telesp Celular e outros. Nesse caso, torna-se interessante também, ler sobre o trabalho de renovação realizado por SEMLER (1987) em suas empresas e relatado no livro “Virando a Própria Mesa”, já publicado em vários idiomas.

Num balanço geral, a experiência indica que as empresas prestadoras de serviços saíram na frente, mas a tendência é que outras empresas de outras áreas se convençam da necessidade estratégica de incluir o *EndoMarketing*[®] em seus planos. A “competição por serviços”, termo criado por GRÖNROOS(1995) como forma de se diferenciar através de serviços fará com que as empresas atentem para a interação de seus funcionários com os clientes, recorrendo ao *EndoMarketing*[®] para obter a mobilização interna.

2.2. DO MARKETING AO ENDOMARKETING[®]

Para conhecer o *EndoMarketing*[®] torna-se necessário examinar as relações com o *marketing*, já que ele se utiliza do instrumental do *marketing* para voltar-se para dentro da empresa. No entanto, conforme esclarece BEKIN (1995), para uma compreensão melhor a respeito dos conceitos que aqui se tenta usar, convém começar abordando o próprio *marketing*. Óbvio que esta abordagem não visa a um estudo específico e aprofundado do *marketing*, tendo sempre em vista que isto será feito em função do assunto central: o *EndoMarketing*[®].

DRUCKER (2002) num de seus primeiros textos sinaliza as duas funções básicas da empresa, partindo do fato de que a finalidade da empresa é “criar um consumidor”. Somente estas duas funções básicas – “*marketing* e inovação produzem resultados; o resto é custos”. O autor afirma então que *marketing* é a função distinta e única da empresa. Sua descrição histórica é: o primeiro homem no ocidente a ver claramente o *marketing* como uma função exclusiva e fundamental da empresa, e a criação de um consumidor como a tarefa específica da administração, foi Cyrus H. McCormick (1809-1884). Os livros de história dizem apenas que ele inventou uma colhedeira mecânica. Mas foi ele quem também inventou os instrumentos básicos

do *marketing* moderno: pesquisa e análise de mercado, o conceito de posição no mercado; diretrizes para a fixação de preços; o vendedor de serviços; fornecimento de peças e assistência técnica ao consumidor; e vendas pelo crediário. Tudo isso ele já havia feito em 1850, mas só foi imitado em larga escala cinquenta anos depois. As posições firmes de DRUCKER fizeram com que fosse ouvido: “*marketing* é tão fundamental que não pode sequer ser considerado uma função à parte dentro da empresa, como departamento de pessoal ou produção. *Marketing* exige um trabalho à parte e uma série distinta de atividades. (grifo nosso a seguir) **Mas é, em primeiro lugar, uma dimensão central da empresa toda. *Marketing* é a empresa inteira vista da perspectiva do seu resultado final, isto é, da perspectiva do consumidor. Interesse, preocupação e responsabilidade por ele, devem, portanto, estar presentes em todos os setores empresariais”.**

KOTLER (2000) criou um esquema muito útil, indicado no Quadro 3, que mostra em quatro estágios a evolução do *marketing* dentro da empresa, chegando até sua estrutura atual. Segundo KOTLER (2000) imaginemos uma empresa que está começando de forma modesta, mas que tem grandes ambições, que deseja ser competitiva, crescer, ter uma presença de liderança no mercado, etc. Nesse caso, é preciso acompanhar seu crescimento, sua evolução.



Quadro 3: Orientações da Empresa para o Mercado (Fonte: Philip Kotler, *Administração de Marketing* – 10ª. edição – A edição do novo milênio – São Paulo: Prentice Hall, 2000: 38-41)

Nesse primeiro estágio não se considera a existência do departamento de *marketing*. Em seu lugar, tem-se um simples departamento de vendas, ao lado das áreas de produção, finanças e contabilidade, pessoal e administrativo.



Quadro 4: Valor Fornecido ao Cliente – orientação para Vendas e orientação para Marketing (Fonte: Philip Kotler, *Administração de Marketing* – 10ª. Edição – A edição do novo milênio – São Paulo: Prentice Hall, 2000: 41)

No segundo estágio, as funções de *marketing* já estão localizadas dentro do departamento de vendas como uma função auxiliar para atender, por exemplo, a necessidades de pesquisa de novos mercados trazidos pelo crescimento das vendas da empresa.

O terceiro estágio já requer e justifica a necessidade de um departamento de *marketing*. A empresa, graças ao seu esforço de vendas, continuou a crescer e suas atividades já demandam pesquisa de *marketing*, desenvolvimento de novos produtos, publicidade, promoção de vendas.



Quadro 5 – Evolução da Visão do papel do Marketing - continuação (Fonte: Philip Kotler, *Administração de Marketing* – 10ª. Edição – A Edição do novo milênio – São Paulo: Prentice Hall, 2000: 40-41)

Assim, chega-se ao quarto estágio, no qual a empresa já possui um departamento de *marketing* completo, com profissionais competentes e funções específicas. O departamento de

marketing exerce suas atividades específicas exatamente como todos os outros departamentos da empresa. Em geral, surgem conflitos com outros departamentos. Nessa estrutura, o departamento de *marketing* compreende a administração ou gestão de *marketing*, publicidade e promoção de vendas, pesquisa de mercado e o desenvolvimento e lançamento de novos produtos.

Esse ainda não é o estágio atual. Apesar de altamente sofisticado, o *marketing* ainda é uma atividade especializada, segregada dentro da empresa. Isso não ocorre só com o departamento de *marketing*. Todos os outros funcionam da mesma maneira. Estão praticamente encerrados em suas próprias atividades. Falta a interação, a sinergia. Em particular, a preocupação com as expectativas do cliente estão completamente fora do foco dos outros setores, já que é uma "*responsabilidade exclusiva do departamento de marketing*". E, para a empresa como um todo, este é um aspecto prejudicial. Cada departamento acaba perdendo a visão da empresa como um todo. Quando isso acontece, surgem conflitos dentro da empresa e, conseqüentemente, há desperdícios de recursos organizacionais com prejuízos para a eficiência da empresa que não consegue difundir seus próprios valores para criar um clima de integração e cooperação interna. Esse é um ponto decisivo, essencial para que se compreenda a nova concepção do *marketing* e o papel decisivo da comunicação interna como parte do *EndoMarketing*[®] nos dias de hoje. Ou seja, a empresa não consegue otimizar seus recursos, seu potencial, e perde em competitividade.

Portanto, chega-se a conclusão que o objetivo final e ideal da empresa deve estar completamente identificado com o próprio objetivo do *marketing*: entender e atender para satisfazer o cliente. Esse também é o eixo capaz de proporcionar a ligação entre todos os setores da empresa, o fio condutor. Por isso já se disse que o *marketing* é importante demais para ficar restrito apenas aos profissionais do departamento de *marketing*. O *marketing* deve, por assim dizer, irrigar todos os setores da empresa (através de comunicação segmentada), desde a área de desenvolvimento do produto até o pessoal da linha de frente.

A figura que segue reproduz graficamente um enfoque filosófico da função integradora do *marketing*, valorizando assim a importância do *EndoMarketing*[®], e, nesse, o papel da comunicação interna como executora desta abordagem.



Quadro 6 – Evolução da Visão do papel do Marketing – final **Fonte:** Philip Kotler, **Administração de Marketing** – 10ª. Edição – A edição do novo milênio – São Paulo: Prentice Hall, 2000: 40-41

BEKIN apóia o reconhecimento de um quinto estágio conforme descrito em KOTLER(2000:44), e ainda especifica que quando todos os departamentos da empresa trabalham em conjunto para atender interesses dos clientes, o resultado é o *marketing integrado*. Infelizmente, diz Kotler (op.cit.), nem todos os funcionários são treinados e motivados para trabalhar pelo cliente. GRÖNROOS (apud KOTLER, 2000:456) complementa que a ação de marketing dirigida ao público interno pode ser entendida como o processo de treinamento e motivação feito com os funcionários para que atendam bem os clientes. É oportuno destacar que desde 1960 alertados por LEVITT, variados e respeitados autores estrangeiros vêm crescentemente reforçando sua atenção para o tema com destaque para FORRESTER, HENDERSON, KANTER, BERRY & SHOSTACK, BERRY & PARASURAMAN, CARLSON, PETERS & WATERMAN, HANDY, KOTLER, GRÖNROOS, SURPRENANT, DAY, PARKER, ZEMKE, CHASTON, DE PREE, ALBRECHT, WHITELEY, LOVELOCK, REICHHELD, LAMBIN, HOOLEY et alii, McKENNA, COLLINS & PORRAS, HAMEL & PRAHALAD, MÖLLER, PEPPERS & ROGERS, DE MASI, SENGE, JAWORSKI, CAHILL, VAREY & LEWIS, KAPLAN & NORTON, MINTZBERG, WELCH, BYRNE, OGDEN, e outros mais. No âmbito de autores brasileiros, além do pioneiro BEKIN (op.cit.), tiveram sua atenção dirigida, em variados graus, para o tema, entre outros, RICHERS, COBRA, PILARES,

LAS CASAS, MADIA, LOBOS, MOREIRA, FALCONI CAMPOS, RANGEL, BONDER, MOGGI & BURKHARD.

É o *marketing* Total segundo alguns, ou *marketing* Pleno segundo outros... Embora, toda essa concepção venha sendo exposta de forma lógica, é, de fato, o resultado de uma evolução do *marketing*. A velha noção de *marketing* como uma mera atividade de propaganda está completamente superada como se pode deduzir do que foi exposto até aqui. Portanto, estamos diante de uma redefinição que amplia a prática do *marketing*, tornando-o um valor que percorre a organização de ponta a ponta. E esta é uma exigência que o mercado orientado para o cliente impõe às empresas como condição para a vantagem competitiva.

Assim, com base em tudo até aqui exposto, pode-se propor que o *EndoMarketing*[®] é uma extensão do próprio *marketing*. Entendemos que *marketing* é o processo que integra a empresa como um todo, que envolve coordenar a concepção, a produção, à fixação do preço, a promoção e a distribuição de produtos ou serviços com a finalidade de satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes. Este conceito engloba todas as atividades de uma empresa, quer se trate de uma Indústria, quer de uma empresa prestadora de serviços, uma ONG ou do terceiro setor, e mesmo uma entidade pública. É dentro desta visão que se deve aplicar o paradigma dos quatro Ps do *marketing mix*: *product* (produto), *price* (preço), *place* (ponto, praça), *promotion* (promoção, comunicação).

Enfim, de acordo com BEKIN (1995:22-3):

*“(...) este conceito de marketing é ao mesmo tempo uma **filosofia**, uma forma de organização empresarial e de maneira mais específica, um conjunto de atividades e instrumentos que ligam a empresa ao cliente. Esta ligação cliente-empresa se desenvolve em termos de uma troca mútua. A empresa satisfaz com o seu produto, bem ou serviço, a expectativa do cliente e o cliente dá lucro à empresa, mantendo-a viva e operante. Por sua vez, esta ligação não se reduz a essa troca e contém ainda o que se chama um preenchimento de promessas”.*

O conceito de promessa caracteriza a relação da empresa com o cliente, significa o valor que a empresa se compromete a entregar a seu cliente. Isto inclui desde os produtos até facilidades financeiras, serviços, garantias, assistência técnica, etc. Por sua vez, o cliente "promete" comprometer-se com a empresa, tornando-se fiel. Desse modo, são promessas recíprocas que têm

de ser cumpridas para que o relacionamento se mantenha. Aí está o conceito de *marketing* enriquecido pelo *EndoMarketing*[®]. Todavia, acredita-se que sejam precisos novos conceitos, novos dados de apoio para dar mais consistência às afirmações sobre a empresa orientada para o *marketing*.

Em primeiro lugar, o *marketing* Total introduzido na empresa via *EndoMarketing*[®] não significa que o *marketing* passe a ser um centro de comando, o "*dono da verdade*". Aponta tão somente para o fato de que o objetivo final da empresa passa a ser disseminado por todos os seus setores, proporcionando a interação entre eles com base nesse objetivo: o melhor atendimento possível ao cliente, com lucro. Trata-se de uma condição necessária para aumentar a eficiência da empresa, para adequá-la à realidade do mercado, para perenizá-la. Modernamente valoriza-se a área de operações por indicar o 'como', mas ainda é o *marketing* que deve sinalizar claramente o 'por quê'. O efeito desta disseminação deve ser o de tornar a empresa mais flexível, descentralizar boa parte das decisões exatamente através da comunicação interna.

Em segundo lugar, deve-se ter em mente que uma empresa moderna se caracteriza por uma organização complexa e que esse tipo de organização requer uma interdependência estreita entre seus setores, entre todas as suas atividades e operações. Essa interdependência ou coesão interna é fator essencial para sua eficiência. E é justamente o atendimento ao cliente como objetivo final da empresa que deve proporcionar esse fator de coesão ao integrar todos os seus setores e funcionários a partir de uma visão orientada para o cliente, para o *marketing*, criando mesmo a noção de "cliente interno". Assim, as rotinas administrativas poderão fluir mais livremente através da noção dos serviços ocultos, isto é, o relacionamento entre áreas e departamentos internos da organização.

Em terceiro lugar, é preciso ter em mente que a empresa orientada para o cliente veio substituir, devido à nova realidade do mercado de serviço, a empresa orientada para o produto cujo objetivo final era a qualidade do produto baseado em suas características técnicas (tecnologia, processos de produção), mas desligada das conveniências e expectativas do cliente quanto a essa mesma qualidade.

O problema dessas "*soluções*" é que elas não enxergam a verdadeira natureza dos conflitos para os quais querem ser respostas. O que seria, de fato, decisivo? O mercado orientado para o cliente? Mas onde estão os clientes? Onde fica o *marketing*? Onde sua importância está

manifesta? Se o *marketing* é tão central, por que essa peculiar ausência na maioria dos conceitos modernos de negócios, tecnologia ou de estratégia? A ênfase no atendimento ao cliente é um conceito estratégico de importância fundamental no contexto mercadológico que se deve enfrentar. E, se forem analisados bem certos instrumentos já existentes, percebe-se a importância fundamental de uma resposta satisfatória.

Trata-se da competição num mercado cada vez mais internacionalizado e que torna a competição ainda mais acirrada. O mercado passa a revelar uma nova característica: a da rápida mudança das tendências do mercado com suas ondas e mutações constantes, cercado pelo setor de serviços crescendo em progressão geométrica. Para completar o quadro, é preciso também fazer referência a um outro aspecto. Um outro fator de importância fundamental, que foi o crescimento da consciência dos direitos dos consumidores. Foi gerada uma pressão para que os produtos se adequassem ainda mais as expectativas, valores e desejos dos consumidores. O conjunto formado por esses fatores criou o novo cenário da empresa direcionada para atender a demanda de qualidade exigida pelo cliente. Chegou-se, desse modo, à compreensão de que a manutenção do mercado por parte das empresas (atrair e reter clientes) está intimamente ligada a oferta da qualidade procurada pelo cliente, dependendo menos da mídia de massa e muito mais de uma abordagem seletiva no atendimento ao cliente. Esse é o cenário que GRÖNROOS (1995) desvenda e que chama de economia de serviço, sociedade de serviço ou competição por serviços.

Trata-se de um diagnóstico consistente do cenário que se está delineando. GRÖNROOS (1995) oferece uma abordagem muito rica, capaz de dar uma imagem bem clara do objeto deste capítulo: a importância da economia orientada para o cliente e a necessidade de uma concepção globalizante do *marketing*, dentro das empresas, para responder às novas características e exigências do mercado. E, por fim, a relação íntima desses dois aspectos com a prática do *EndoMarketing*[®].

GRÖNROOS (1995) parte da constatação do extraordinário crescimento do setor de serviços na economia global. É o setor que mais produz riqueza e empregos na economia. Sua força revela-se ainda no fato de que consegue manter o nível de emprego até mesmo em épocas de recessão. Mas a prestação de serviços ou a dimensão de serviço na economia vai mais além dos limites do próprio setor de serviços. Em primeiro lugar, as empresas industriais produtoras de bens manufaturados possuem uma larga área de prestação de serviços que não aparece nas estatísticas econômicas, que permanece "*escondida*". Basta pensar nas áreas de assistência

técnica, por exemplo. Nela já surge a conexão íntima entre o setor de bens de produção e o setor de serviços. Além disso, GRÖNROOS (1995) mostra como a dimensão adicional de serviço constitui o traço que diferencia os produtos tecnicamente semelhantes, e dá a um ou a outro, a vantagem competitiva: geladeiras e automóveis, para ficar só nesses exemplos. Essa dimensão adicional de serviço (do painel dos automóveis às gavetas da geladeira objetivando uso mais “amigável”, por exemplo) é o algo mais embutido no produto, além de garantias e assistência técnica com preocupação na qualidade do atendimento, que traz a liderança de mercado e que revela a orientação para o cliente, para o consumidor. Como os bens de produção trazem uma dimensão de serviço embutida no seu produto, não há como negar que são também empresas de serviço. Não há mais, portanto, uma separação rígida entre bens de produção e bens de serviço. O que quer dizer também que as posturas em relação ao mercado são da mesma natureza. E tudo se denomina a competição por serviços. Para completar o quadro, é preciso acrescentar novos dados.

Há três fatores que levam ao crescimento do setor terciário ou setor de serviços. De um lado, está a diminuição da necessidade da mão-de-obra no setor industrial como resultado de avanços tecnológicos. De outro lado, está a crescente necessidade de terceirização no setor industrial, criando a demanda da indústria por serviços prestados por terceiros, desde a consultoria especializada até a pesquisa de mercado ou a fabricação de componentes industriais. De empresa para empresa, surge a relação produtor/fornecedor - cliente. Por fim, e de modo especial, há um fator ligado a uma mudança de comportamento social que se expressa na demanda por lazer e outros serviços, além, é claro, de uma consciência maior do consumidor em relação à qualidade. Em seu todo, a economia de serviço implica uma mudança estrutural, uma nova postura da sociedade que afeta a própria cultura organizacional das empresas.

Berry (apud KOTLER) costuma dizer que a maior contribuição que pode ser dada pelo departamento de marketing é ser “*excepcionalmente inteligente ao fazer com que todos os outros setores da organização realizem marketing*”.

É este é o novo cenário. Confirmando o tema aqui tratado, tudo conduz novamente, ao mercado e à empresa orientada para seus mercados-alvo: a necessidade do entendimento e prática do *marketing* total migrando para dentro das empresas, isto é, *EndoMarketing*[®], e através da comunicação interna, conscientizar todos os setores e funcionários sobre as metas e o objetivo final da empresa – perenização através do lucro aos seus *stakeholders*

CAPÍTULO 3 – COMUNICAÇÃO INTERNA:

Uma Questão Estratégica para o *EndoMarketing*[®]

Enquanto comunicação pode ocorrer sem uma transação econômica, qualquer transação econômica não pode ocorrer sem comunicação. Hoje, em pleno ano 2002, parafraseando HANDY (1996), as organizações representam uma integração de processos de mudanças. Elas serão mudanças contínuas, onde deverá haver menos autoridade e mais flexibilidade, se quiserem continuar crescendo nos negócios, mantendo um pessoal satisfeito e que se sente valorizado.

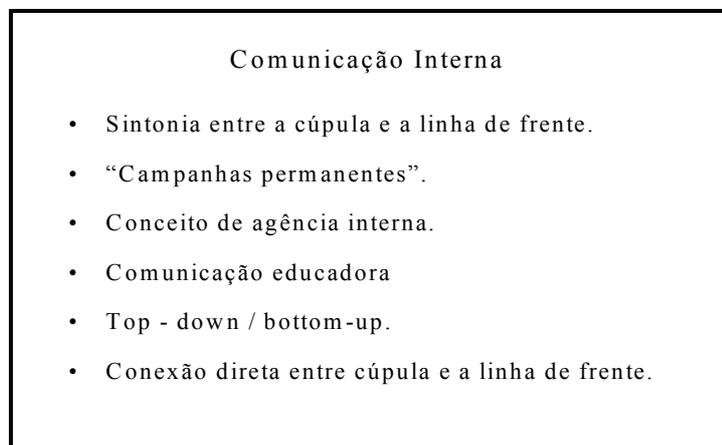
A necessidade de empresas mais ágeis, horizontalizadas, voltadas para Unidades Estratégicas de Negócio, não se coaduna com modelos tradicionais de gestão empresarial, baseados unicamente em processos de controle. Por extensão, a cultura das empresas (suas crenças, valores, costumes, relações e linguagem) num processo de adaptação e sobrevivência em ambientes hostis, tem passado por profundas alterações.

Um dos elementos da cultura, seu sistema de comunicação, tem interessado particularmente a todos. Nesse cenário altamente competitivo, é de extrema importância a comunicação, como fator catalisador de envolvimento e comprometimento dos colaboradores com as empresas. Os sistemas de comunicação da empresa têm como objetivo prover o gestor e seus públicos interno e externo de informações rápidas, precisas, acessíveis e transparentes de suas políticas e ações, guardados os limites impostos pela confidencialidade. A construção de uma política de comunicação apoiada na abordagem de *EndoMarketing*[®] que inspire credibilidade garanta a compreensão da missão da empresa e o comprometimento de seus Recursos Humanos passou a ser fundamental na busca de competitividade nesse setor.

Por outro lado, as organizações que apresentam condições inadequadas e que não estão se comunicando bem, pedem por intervenções e por mudanças lentas ou radicais. As lentas são as realizadas através da iniciativa da qualidade e as radicais através da inovação, transformação, ou como popularmente conhecida: reengenharia do processo de negócio. Esse é o tipo de mudança que contempla os fundamentos do *EndoMarketing*[®].

De acordo com CAHEN (1990) sentindo-se “dominado” o indivíduo se sente frustrado, insatisfeito, impotente psicologicamente, e se desinteressa pelo trabalho não o executando

corretamente. Por isso, é preciso, além de cumprir com todos os benefícios legais e essenciais aos funcionários, melhorar a qualidade das relações humanas, fortalecer a comunicação, formar espírito de equipe e manter padrões éticos elevados. São preceitos inseridos nos fundamentos do *EndoMarketing*[®].



Quadro 7 – A comunicação interna - Fonte: adaptação livre do autor apoiado em casos práticos e diversos materiais colhidos

A filosofia da melhoria de qualidade na comunicação com todos os Recursos Humanos das empresas atuais, através do *EndoMarketing*[®] é uma nova forma de administrar que já comprovou sua eficácia em alguns países que a adotaram. Ela implica numa mudança total de cultura, que só poderá ocorrer por uma liderança altamente comprometida da Alta Direção, que além de entendê-la intelectualmente e de expô-la verbalmente, deve comportar-se de tal maneira que sua teoria seja comprovada pela prática.

Diante disto tudo, já não há dúvida de que a Comunicação Interna como elemento do *EndoMarketing*[®] e a gestão das pessoas, em qualquer organização, deveria mesmo ser totalmente repensada. A forma como vinha vem sendo feita, além de não obter resultados efetivos e satisfatórios, seria cada dia menos adequada à nova filosofia da melhoria continuada de qualidade na comunicação das empresas.

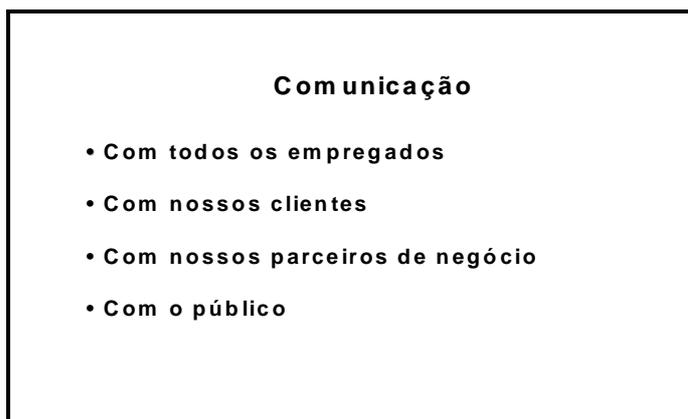
Segundo ALBRECHT (1994) o estudo das organizações e das práticas administrativas no transcorrer do tempo é também desenvolvido por diversos estudiosos sob abordagens ora contraditórias, ora complementares. Nesse contexto, as organizações evoluíram, surgindo nelas a figura do gestor, hoje envolvido com várias necessidades, entre outras, saber lidar com previsões e examinar alternativas de soluções de problemas antes mesmo de seu aparecimento. A esse gestor

é atribuída a função de descobrir e aproveitar oportunidades no sentido de contribuir com a dinâmica organizacional para que as empresas atinjam o êxito desejado. Ele empenha-se em desenvolver uma ação gerencial para conseguir a cooperação de seus pares e subordinados.

Portanto, conforme MASLOW (2000:173), na administração, em especial na gestão de pessoas, há duas maneiras básicas e antagônicas de se enxergar o ser humano. Por conseguinte, pode-se visualizar nesses aspectos, tanto a produtividade, quanto à participação do indivíduo no interior das organizações. Na primeira, o enfoque gerencial é alicerçado em normas conservadoras ou introvertidas de administração, tendo em vista a eficiência, a produtividade e a racionalidade, desconsiderando o ser humano e o seu projeto de vida. A segunda refere-se às técnicas da ciência do comportamento humano, calcando-se em concepções e premissas modernas, visando melhorar o relacionamento e o envolvimento do trabalhador nos serviços, dentro das organizações, através da comunicação.

No modelo tradicional, as pessoas são consideradas meros recursos ou meios de produção, associado ao processo industrial. Esse modelo reflete um estilo gerencial autocrático e rígido em que os indivíduos trabalham sob pressão, com esquemas rigorosamente estruturados e programados sem possibilidade de ser flexibilizado, tendo em vista apenas o cumprimento dos objetivos da empresa. Nessas empresas, a participação dos trabalhadores nas decisões da empresa deixa de ser importante para ceder lugar apenas à trivialidade do processo operativo.

O segundo modelo, não tradicional, indicado MASLOW (2000) procura promover um estilo de administração dinâmico, democrático e extrovertido, fundamentando-se em valores sociais e humanos por meio dos quais administrar não é apenas um produto, mas um processo em que o desenvolvimento da empresa não deixa de lado a participação do indivíduo.



Quadro 8: Consciência para Comunicação Fonte: material particular do autor

A comunicação eficaz e transparente entre empresa e funcionários pode garantir o sucesso ou decretar o fracasso de metas, campanhas e até do empreendimento.

É difícil imaginar a vida sem a comunicação. É quase impossível pensar num mundo onde cada um fizesse o que bem entendesse sem falar nada para ninguém. Basta imaginar as nações tomando medidas sem avisar a população e os outros países. O mesmo seria idealizar uma empresa que não conversasse com os trabalhadores. Seria como pensar numa sociedade sem rádios, sem *internet*, sem televisão e sem mídia impressa. O grande segredo das relações humanas é o momento mágico da comunicação: o instante em que o homem passa ao seu semelhante seus sentimentos, suas preocupações, suas esperanças, suas ações e suas soluções.

Sendo assim, pode-se afirmar que a comunicação une, informa, esclarece e permite que se construa um planeta melhor. A diplomacia se rege pela comunicação. Através dela tudo é possível. Por isso mesmo é estratégica.

Conscientes da indiscutível importância estratégica que a comunicação representa, as empresas atualmente confirmam a importância de investir em *EndoMarketing*[®], especialmente na Comunicação Interna. Ou seja, aumentando o grande poder dos instrumentos internos que possibilitam uma linha de comunicação entre empresa e funcionários.

Todos na empresa, chefes, gerentes, diretores e funcionários, dependem de informação e conhecimento, transmitidos por meio de canais, formais ou informais, de comunicação.

Exemplos de canais são: voz humana (o mais importante), *e-mail*, *intranet*, jornal, cartaz,

vídeo. São possibilidades praticamente disponíveis em todo lugar. Mas o que faz a diferença é o uso que se faz desses canais, de acordo com uma linguagem apropriada, em face à estratégia desenhada. Isto significa que é fundamental (e decisivo) contextualizar cada canal ou meio, segundo os propósitos da estratégia. Naturalmente, a estratégia deverá estar de acordo com o propósito da organização, considerando sua missão, visão e valores.

Há casos de pessoas que trabalham em uma mesma empresa, num mesmo endereço e num mesmo andar, mas que só se falam por *e-mail*: são colegas eletrônicos. O que parece é que o *e-mail* deixou a comunicação mais rápida. Pode até ter ser assim, mas isso não significa que ficou melhor. Em muitos casos, a situação piorou bastante, porque se perdeu o contato. Em acessos, o *e-mail* já supera até o telefone. No telefone se podia, ao menos, ouvir o tom, a ênfase das palavras, o sentido de certos silêncios. Agora, como mostrar sem falar que se fica surpreso ou triste através de um *e-mail*?

Não se está querendo insinuar com isso que o *e-mail* deva ser restringido. Mas, se em alguns momentos, for possível deve-se preferir a palavra falada ainda que por telefone...

Em síntese, para se afirmar que uma empresa tem mesmo um canal de comunicação eficaz, é preciso que ele seja verdadeiramente interativo, através do qual as pessoas respondam ao seu chefe, gerando nele, ou nelas próprias, novos reposicionamentos. Conforme BEKIN (1995) todos devem estar abertos à interação. Todos devem permitir-se ouvir e avaliar um outro ponto de vista, especialmente as chefias em relação aos subordinados, pois esses podem representar uma valiosa colaboração à empresa.

<p>Diretrizes para gerenciar a comunicação de marketing</p> <ol style="list-style-type: none">1. Dirija esforços de comunicação aos empregados2. Capitalize na comunicação boca-a-boca3. Forneça pistas tangíveis4. Faça com que o serviço fique claro5. Dê continuidade à comunicação6. Prometa o que é possível7. Observe os efeitos de longo prazo da Comunicação de Marketing8. Conscientize os efeitos da ausência da comunicação

Quadro 9 – As diretrizes para gerenciar a comunicação de marketing

Fonte: adaptado de WHITELEY (1992)

Isso tudo significa que pensar comunicação de maneira isolada, ou vinculá-la apenas a um ou outro acontecimento, é desperdiçar um grande potencial de ações e reações acerca do negócio. Todos devem saber qual é o projeto da sua empresa, seu planejamento estratégico, seus objetivos. Se não conhecerem, as chefias devem imediatamente reunir quem não conhece e explicar o novo momento, fazer *workshops*, se necessário com a ajuda de Consultorias. A idéia é criar momentos que ancorem o novo posicionamento da empresa. Nessas atividades, as pessoas devem vivenciar e praticar a nova estratégia e o novo modelo de gestão.

3.2. MUDANÇAS E PESSOAS

Como as mudanças são constantes, e no mundo há mudanças físicas, sociais e econômicas a todo o momento, todas as pessoas também estão sempre em mudança. No processo de desenvolvimento profissional e pessoal há mudanças ocorrendo e isso cria problemas que exigem soluções e que acabam criando mais mudanças. Assim, quanto maior a quantidade e a velocidade das mudanças, maior será a quantidade e a complexidade dos problemas com os quais os profissionais e as empresas terão de conviver.

Mudanças e problemas implicam em decisões. Não se pode fugir ao fato de que sempre que há uma mudança é preciso tomar uma decisão. Caso contrário, a própria mudança “tomará” uma decisão. Só que simplesmente tomar uma decisão não é suficiente. É preciso implementar a decisão. E para gerenciar bem é preciso tomar boas decisões e fazê-las acontecer de forma eficiente. Tomar boas decisões e implementá-las mal ou tomar más decisões e implementá-las bem, não permite um gerenciamento bom.

Conforme os preceitos de *Marketing* preconizados por GODIN (2000), para tomar uma boa decisão é preciso ter a mente aberta e operar de forma democrática, dentro da própria mente e com as outras pessoas. Porém, uma vez tomada a decisão é preciso ser ditatorial, comprometendo-se com a decisão e tendo força de vontade para levá-la a cabo, embora isso seja mais fácil de falar do que fazer. De acordo com WELCH(2001) os líderes de sucesso criam um objetivo, articulam-no com paixão, assumem e concretizam esse objetivo implacavelmente.

Conforme McKENNA (1993), os problemas e as soluções são diferentes porque as pessoas são diferentes. Para gerenciar bem é preciso saber gerenciar as pessoas que escrevem aquilo que está no envelope e não aquilo que está dentro dele. Nesse caso é preciso saber gerenciar as ações de *EndoMarketing*[®]. Se, por exemplo, um gerente afirmar que sabe tudo, então a organização tem problemas. Se esse gerente quer ter o problema certo e a solução certa, ele precisa colocar as pessoas certas para o caso em questão. Ele precisa criar o ambiente que irá possibilitar que essas pessoas cheguem ao problema e a solução certos. Isso acontecerá porque nenhuma decisão é tomada no vazio. Ela é tomada para se conseguir alguma coisa. Uma decisão é boa quando consegue atingir os resultados desejados. Ela é tomada para se conseguir alguma coisa. A solução certa ou a qualidade de uma decisão deve ser avaliada à luz do seu impacto sobre o problema ou sistema para o qual ela foi tomada. Assim, se uma decisão puder tornar uma empresa eficaz e eficiente a curto e longo prazo, ela será uma boa decisão. A gerencia e os funcionários envolvidos na situação indicada deverão reconhecer seu papel no impacto da decisão tomada. Isso demonstra maior grau de responsabilidades compartilhadas. Daí a necessidade de treinamento em *EndoMarketing*[®]

“Em primeiro lugar uma decisão deve tornar uma organização eficaz, porque se a decisão não produzir eficácia ela não é boa. A curto prazo uma organização é eficaz se suas ações imediatas a curto prazo são funcionais. E, uma decisão é funcional quando satisfaz as necessidades imediatas para as quais foi tomada. Sempre que se toma uma decisão tem-se um objetivo, deseja-se realizar algo. Tem-se um problema para resolver e necessidades para satisfazer. Se a decisão que é tomada não resolve o problema ou não satisfaz as necessidades, é sinal de que a decisão não é boa. Toda decisão deve ser tomada para funcionar, para produzir certos resultados esperados.”
McKENNA (1993:46)

Conforme o acima descrito, há uma relação entre a coesão na tomada de decisões para solução de problemas e o impacto dessas decisões no relacionamento com clientes. A satisfação do cliente consegue-se através de alguns aspectos básicos: qualidade como processo amplo, de responsabilidade de todos na organização; um custo que o cliente possa absorver; condições de atendimento perseguidas e cumpridas o tempo todo; um relacionamento que preserve a moral entre as partes, com suporte tecnológico atrelado à demanda do usuário; levando segurança na relação com o cliente.

Conforme DEMING (1982:96), qualidade implica mudança de mentalidade e como o progresso não para, aquele que não antecipa suas próprias mudanças está condenado a ser perdedor, pois organização que não se renova, não sobrevive. Portanto é preciso ir em busca de resultados de qualidade, tanto nas pessoas quanto nos serviços, através de metas estratégicas que possam provocar essas supostas mudanças mantendo um processo de aprimoramento contínuo da qualidade.

Segundo Vicente FALCONI CAMPOS (1994:121), planejamento, manutenção e melhoria da qualidade não ações gerenciais que atendem às necessidades de sobrevivência, porque são baseadas nas necessidades humanas e é para isto que o homem se organiza na empresa. Portanto, o processo de melhoria contínua da qualidade visa alcançar satisfação cada vez maior das pessoas e o sucesso nos resultados.

Esta mesma linha de pensamento, também está presente em autores da linha antroposófica, e entre eles LIEVEGOED (1999:72):

*“Trabalhar para o outro pode ser uma escolha consciente, e em algumas vocações isto é bem claro. Inadvertidamente, entretanto, **todas** as pessoas trabalham para os outros em sua vida vocacional. Com a divisão do trabalho em nossa sociedade, não poderia ser de outro modo. Ninguém prepara o pão para si próprio; fazemos parafusos e máquinas para os outros, realizamos administração ‘pública’ e administramos a justiça em nome de leis feitas por outros e aplicadas aos outros. Assim, em nossa vida diária somos constantemente parte de uma rede de interações humana”.*

Os serviços são prestados, em geral, na linha de frente: é lá que a maioria dos clientes encontra e se relaciona com os funcionários operacionais da empresa de serviços. Os gerentes raramente estão expostos ou são mais vistos que os funcionários. Nas empresas, em geral, eles têm pouco a ver com o contato direto com o cliente, a arena do serviço. A Alta Administração, geralmente não tem contato com o cliente e ainda busca atuar com uma burocracia controladora.

De acordo com MOLLER (1995:20): "*Qualidade é prestar atenção*". Muitas vezes, detalhes bastante simples denotam qualidade. Por isso, todo provedor de serviço, para que seu cliente sinta-se bem e perceba um trabalho positivo e brilhante, precisa seguir regras simples principalmente relacionadas com o comportamento humano como: sorrir; manter contato nos olhos; chamar o cliente pelo nome; dar-lhe atenção exclusiva; falar em tom de voz e mesma velocidade dele; mostrar-lhe respeito independente de sexo, raça, cor, religião ou profissão.

Seguindo estas regras de cidadania, bom senso e humanismo, com certeza, é possível deixar uma ótima impressão da empresa para o cliente.

Enfim, os gestores podem melhorar, e muito, a qualidade dos seus serviços investindo no desenvolvimento de seus funcionários e enfatizando as atitudes, as relações interpessoais e a comunicação, ou seja, as ações de *EndoMarketing*[®]. Conforme LAS CASAS (1999) é imprescindível que a qualidade das pessoas dentro de uma organização melhore para que melhore o funcionamento da organização como um todo.

Baseado no exposto é necessário alertar as empresas, ou organizações de serviços em geral, que trabalhem com a melhoria contínua da qualidade, que se interessem, conforme PINTO (2000), não só pela qualidade tecnológica e pelos resultados financeiros, mas também e, se possível, primeiramente pela qualidade das pessoas que ali trabalham e que representam todo o seu potencial produtivo, pois sem o homem, a máquina (tecnologia) não funciona e, portanto, proposta alguma de qualidade, por mais simples que seja, irá evoluir.

Para que as organizações sejam de qualidade é necessário o desenvolvimento de seus colaboradores e para atingir-se este desenvolvimento com qualidade, o ideal é que, através de ações de comunicação interna, os funcionários recebam, imediatamente, orientação, esclarecimentos, treinamento, instrução, para valorização e assimilação das ações de *EndoMarketing*[®].

Segundo LAS CASAS (1999) para que os funcionários não se sintam frustrados, precisam de espaço para desempenhar bem o seu papel como prestadores de serviços. Precisam ter auto-estima, proveniente do reconhecimento. Para continuar o esforço pela qualidade, necessitam de reconhecimento também: de seus valores, de que os objetivos e metas da organização, por meio de seu trabalho, estão sendo executados; de que há respeito recíproco pela informação, pelos valores éticos, pela confiança, pela tolerância, pela ênfase em seus pontos fortes, pelo bom humor e pela cordialidade. Precisam de apoio valorizado pelas ações de *EndoMarketing*[®].

O reconhecimento é, então, primordial para o funcionário atuar com qualidade. Suas habilidades e experiências pessoais lhe geram segurança e motivação quando enxergadas. Quando se sentem valorizados, participativos, os funcionários se propõem a novos desafios, procurando

superar-se, buscando alcançar novos patamares de qualidade; maior padrão pessoal de qualidade, senso ético e responsabilidades por suas ações.

A tecnologia não pode e não deve suplantiar os valores humanos; porém a administração, nas empresas, deve ter bem longe o pensamento de pactuar com a estagnação tecnológica dos seus funcionários. De acordo com BYHAM & COX (1992), desumano seria, não estimular a busca cada vez maior de conhecimentos e aperfeiçoamento técnico do pessoal. O desenvolvimento pessoal e profissional dos funcionários, só será pleno e eles só terão a necessária sensibilidade no trato com o outro, se forem valorizados e sentirem-se realizados profissionalmente.

Conforme BERRY (2001), a grande diferença das organizações está cada dia mais centrada na qualidade pessoal e no desempenho profissional dos recursos humanos. A tecnologia e a estrutura das organizações podem significar muito pouco se as pessoas não forem educadas e desenvolvidas para um trabalho responsável e se não se sentirem comprometidas com a qualidade dele e, sobretudo, com o pleno atendimento das necessidades dos clientes.

Assim, para envolver as pessoas efetiva e emocionalmente no projeto institucional das empresas, de acordo com BERRY (2001), deve-se primeiramente educá-las, treiná-las, desenvolvê-las, fortalecendo-as e tornando-as mais capazes. E isso pode ser feito através da conscientização da educação empregando-se os recursos do *EndoMarketing*[®]. Assim elas terão segurança, serão criativas, criarão senso crítico responsável, avaliarão os processos, dando-lhes mais eficácia, e garantirão os resultados previstos.

Conforme lembra PINTO (2000) numa época de máquinas (inteligentes) não é possível imaginar que as pessoas possam produzir o que se espera se não forem educadas e desenvolvidas, tendo um bom plano de treinamento para isso. A educação continuada resgata a dignidade do funcionário e potencializa seu desempenho, garantindo-lhe uma motivação interna que o leva a superar-se permanentemente na obtenção das metas e objetivos previstos.

Após o desenvolvimento das pessoas como primeira providencia, a segunda medida necessária, é o preparo das pessoas para o trabalho em equipe, o qual aumenta a lealdade e o compromisso recíproco, incentiva à produtividade e gera um elevado nível de satisfação, conforme ensina SENGE (1999) em “A Quinta Disciplina”. Os resultados não vêm do controle

sobre o trabalho individual nem das normas e procedimentos que as pessoas acabam sempre por esquecer. Eles vêm da soma dos esforços e da sinergia resultante dela.

A terceira medida, que complementa tanto a educação e desenvolvimento das pessoas quanto o seu preparo para o trabalho em equipe, é a definição clara da própria missão da organização, bem como de seus valores fundamentais em relação aos princípios que serão adotados na sua administração. Questões a serem contempladas envolvem a sustentabilidade social, ambiental e econômica. Os funcionários de uma organização, por exemplo, precisam saber qual é o sentido e a razão de ser dela, o que ela pretende significar para sua comunidade, quais serão seus desafios e como pretendem superá-los. As pessoas querem descobrir a razão última de seu trabalho, que vai além da conclusão de suas tarefas individuais e diárias.

Segundo BERRY & PARASURAMAN (1992) dessas três medidas básicas, nasce à motivação verdadeira para o trabalho e a solidariedade dos funcionários para com a empresa que eles, assim, passam a representar e a construir. Essas medidas trazem elevado sentido de realização e participação, que são os ingredientes básicos da melhoria da qualidade dos serviços, e transforma os funcionários em “parceiros” responsáveis pela obtenção, otimizada, dos objetivos institucionais.

3.2 – ESTRATÉGIAS E OBJETIVOS

Quando a ênfase recai exclusivamente sobre a eficiência operacional, cria-se uma tendência de competição mutuamente destrutiva. Se todo mundo está tentando chegar ao mesmo lugar, é praticamente inevitável que o consumidor acabe se decidindo com base no preço. Assim, parece estar claro que as tecnologias mudam, mas as estratégias, não!

Os princípios subjacentes à estratégia são permanentes, não importa o ritmo das mudanças. Temos o caso da *Internet* como exemplo. Quer se esteja na *Web*, quer não, a lucratividade de cada empresa ainda é determinada pela estrutura da indústria a qual pertence. Se não há barreiras à aceitação, se os clientes têm poder total, e se a rivalidade é baseada apenas no preço, então a *Internet* não muda nada – e a empresa então não será lucrativa apenas por causa da *Web*.

Uma boa estratégia começa com a escolha do objetivo certo. Para PORTER (1999), o único objetivo capaz de dar sustentação a uma estratégia sadia é uma lucratividade maior. Quem não começar por aí e não se dedicar a fundo a essa busca, vai prontamente ser levado a ações que acabarão por solapar sua estratégia. Se o objetivo for qualquer outra coisa (ser o maior, crescer depressa ou tornar-se líder em tecnologia) e não a lucratividade, o empresário deve estar preparado para muitos problemas.

DRUCKER (2002) tem um enfoque diferente para a mesma questão, afirmando que “lucro é um resultado, não uma meta”. Ele comenta o caso da empresa varejista britânica Marks & Spencer, pois a empresa não considera o lucro como objetivo, mas sim como necessidade. O lucro da empresa é o resultado de fazer corretamente e não a finalidade da atividade da empresa. A lucratividade é uma medida de quão bem a empresa desempenhou suas funções de servir ao mercado e aos consumidores. O lucro é, acima de tudo, um elemento restritivo: a menos que seja suficiente para cobrir riscos, a companhia não conseguirá seus objetivos. Este mesmo autor ainda complementa a necessidade de reafirmar a importância fundamental de se resolver “*qual é, e qual deveria ser o nosso negócio*”. Porém enfatiza, que isto por si só é insuficiente. “*A definição básica do negócio de uma empresa e a definição de sua finalidade e missão devem ser traduzidos em objetivos. De outro modo continuarão sendo percepções, boas intenções e epigramas brilhantes que raramente se tornam realizações. Objetivos não são destino; são uma direção. Não são ordens; são compromissos. Não determinam o futuro; são meios de **mobilizar os recursos e as energias da empresa para a construção do seu futuro***”. O Quadro 10 a seguir, indica as várias implicações no estabelecimento de objetivos bem como a mobilização necessária para seu atingimento.

Finalmente, e retornando à estratégia, parafraseando MINTZBERG; AHLSTRAND & LAMPEL (2000), a estratégia tem de ter continuidade. Não se pode reinventá-la a cada passo. Ela tem a ver com o valor básico que o empresário está tentando passar para seus clientes, bem como com o tipo de cliente que ele quer atingir. É nesse momento que a continuidade tem de ser ainda mais forte. Caso contrário, será difícil para a organização compreender o significado do conceito de estratégia. Será difícil também para os clientes entenderem a filosofia da empresa.

Concordando com PORTER (1989), é preciso tomar cuidado com o mito dos pontos de inflexão. Conforme MINTZBERG; AHLSTRAND & LAMPEL (2000), há uma armadilha em toda essa história de estratégia que é a seguinte: às vezes, o ambiente ou as necessidades dos

clientes mudam de maneira tão significativa que a continuidade simplesmente não funciona mais. Portanto, o posicionamento básico da empresa deixa de ser válido. Esses momentos, porém, acontecem com pouquíssima frequência na maioria das empresas.

Outra maneira de analisar a questão é enxergar no líder o guardião dos conflitos a serem administrados. Milhares de idéias brotam nas organizações todos os dias (por intermédio dos empregados que dão suas sugestões, dos clientes que solicitam algo, dos fornecedores tentando vender o seu produto). É um *input* muito grande de informações, só que 99% delas não condizem com a estratégia da empresa.

De acordo com LOVELOCK & WRIGHT (2001), os grandes líderes são os que enfrentam os conflitos, que pensam: *"Sim, seria ótimo se pudéssemos servir refeições na Southwest Airlines, mas, se fizéssemos isso, estaríamos fugindo à nossa estratégia de custos reduzidos. Além disso, ficaríamos mais parecidos com a United, e eles são capazes de servir refeições tão bem quanto nós"*. Ao mesmo tempo, os grandes líderes sabem que não há nada de inflexível ou de passivo na estratégia (é algo que uma empresa está sempre tentando melhorar), portanto, nada impede que criem uma sensação de urgência e de progresso sem abrir mão de uma direção clara e bastante segura, valorizando o emprego do *EndoMarketing*[®] para angariar a evolução desejada.

Se os funcionários de uma empresa não compreendem de que modo ela difere das demais, de que modo cria valor em relação à concorrência, então como poderão fazer as incontáveis escolhas a que são obrigados? Todos os vendedores precisam estar a par da estratégia (caso contrário, não vão saber a quem visitar). O mesmo vale para os engenheiros, que precisam entendê-la para saber o que projetar. Daí a importância das ações de *EndoMarketing*[®] nas organizações.



Quadro 10: Comunicação como parte do sistema de gestão por objetivos.

Fonte: material elaborado a partir de anotações feitas pelo autor

Resumo - O *EndoMarketing*[®], uma extensão do *marketing*, e todo o seu instrumental técnico tende a assumir um papel cada vez mais destacado no mercado atual, caracterizado por fatores como alta competitividade, clientes e consumidores cada vez mais exigentes, redução da vida útil de produtos e serviços e alta velocidade de desenvolvimento de tecnologias. Para as organizações, o *EndoMarketing*[®] surge como uma forma de oferecer informações que podem ser utilizadas como apoio para o processo de tomada de decisão e revertidas em vantagens competitivas. Nesse contexto, o *EndoMarketing*[®] assume papel relevante para os processos de globalização, estratégias de mudanças e inovação tecnológica. Um dos propósitos desta dissertação é enfatizar a importância da comunicação interna como um instrumento do *EndoMarketing*[®] e discutir sua inter-relação com a gestão organizacional moderna de atribuição de objetivos empresariais e organizacionais dentro de um ambiente estimulante e envolvente.

Uma estratégia de comunicação interna envolvente deve reproduzir aos funcionários os mesmos recursos aplicados a uma estratégia de *marketing* para o cliente externo. Ao pensar sobre a campanha interna os executivos devem responder algumas questões-chaves como: O quê nossos funcionários pensam sobre a nossa empresa? O quê queremos que eles pensem? O quê os convencerá disso? E por quê eles irão acreditar? Respondendo perguntas deste tipo contribuirá para criar um conjunto de materiais pertinentes a uma campanha de comunicação interna persuasiva.

II . METODOLOGIA

Esta seção traz, além da intenção da pesquisa, a formulação de premissas, a justificativa metodológica que suporta a formulação das questões aplicadas. São essas as informações que respaldarão as análises apresentadas e discutidas na seção seguinte.

Dispondo de alguma familiaridade com o setor financeiro, especialmente bancos, e de vínculos de amizade com pessoas ligadas ao alto escalão bancário, decidiu-se promover este estudo de caso, por esses fatores favorecem um trabalho investigativo e constatar se, de fato, existem ligações entre o estabelecimento de objetivos e metas por agência e a prática adequada da comunicação entre as áreas e departamentos internos.

O primeiro passo após o contato inicial com os executivos das instituições financeiras conhecidas, foi decidir qual seria a organização bancária investigada, mediante prévia autorização, evidentemente.

1. OS MATERIAIS E A METODOLOGIA DA PESQUISA

Depois de definido o objeto do estudo, sua delimitação e objetivos, foram levantadas informações bibliográficas relativas ao assunto em questão. Essas informações servem de sustentação para a proposta de estudo exploratório descrito a seguir.

1.1. Intenção da Pesquisa

A pesquisa procurou responder sobre a eficácia da comunicação interna como um recurso do *EndoMarketing*[®] para os gerentes de agências de uma instituição financeira receberem e transmitirem para suas respectivas equipes de trabalho os objetivos e metas que a organização deseja realizar.

1.2. Formulação das Premissas

1.2.1 Premissa Básica

A comunicação interna como um recurso do *EndoMarketing*[®] é uma importante ferramenta que pode potencializar o desempenho operacional reforçando os preceitos do Marketing integrado. Deseja-se verificar se, a instituição bancária / financeira, objeto deste estudo, detém o conhecimento e aplica a comunicação interna, como um recurso do *EndoMarketing*[®], para disseminação dos planos e objetivos empresariais aos gerentes de suas agências bancárias.

1.2.2 Premissas Subjacentes

P.S. 1. É de conhecimento restrito dos altos escalões a valorização do *EndoMarketing*[®] através de ações de comunicação interna necessárias para a mobilização e engajamento dos objetivos empresariais.

P.S. 2. A definição das estratégias de negócios nas organizações deixa de considerar os seus Recursos Humanos e conseqüentemente os respectivos talentos disponíveis necessários para o cumprimento desses planos.

1.3. A Metodologia Aplicada

A pesquisa foi realizada com gerentes principais de algumas agências bancárias na capital de São Paulo, pois assim poder-se-ia ter a visão de como, em seu nível hierárquico, assimilavam a comunicação interna emitida pela instituição.

Foi então realizada pesquisa qualitativa, utilizando-se um roteiro como instrumento de coleta de dados. A técnica amostral apropriada é a não probabilística por julgamento através de entrevistas em profundidade efetuadas com. agendamento prévio, indicando apenas o tema central, com uma previsão de duração aproximada de 60-70 minutos

Foram então realizadas 5 (cinco) entrevistas, pois se trata da técnica não probabilística por cota.

A análise de conteúdo foi realizada por meio de entrevistas gravadas e transcritas.

1.4. Justificativa Metodológica

A escolha pela pesquisa se justifica porque pretendemos nos aproximar do conhecimento das causas e efeitos de determinados fenômenos.

Para que possamos atingir esse objetivo, o de descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos, é possível contar com diferentes tipos de estudos.

Uma das classificações possíveis de níveis de pesquisa costuma identificar três principais grupos: as pesquisas exploratórias, as pesquisas descritivas e as pesquisas explicativas.

No caso da pesquisa descritiva, o principal objetivo é a descrição das características de determinado fenômeno ou população. No caso da pesquisa explicativa, procuramos identificar os fatores que determinam a ocorrência de certo fenômeno.

A pesquisa exploratória é aquela que iremos explicitar nesse projeto, já que o estudo ora proposto se enquadra nesse nível. Segundo Gil¹, é na pesquisa exploratória que procuramos *"desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, com vistas na formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. De todos os tipos de pesquisa, estas são as que apresentam menor rigidez no planejamento. Habitualmente, envolvem levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudos de caso. Procedimentos de amostragem e técnicas quantitativas de coleta de dados não são costumeiramente aplicados nestas pesquisas"*.

¹ GIL, Antonio Carlos. *Método e Técnicas de Pesquisa Social*. São Paulo: Atlas, 1991. p.44

As pesquisas exploratórias são desenvolvidas para:

- proporcionar um panorama geral do problema, no sentido aproximativo;
- explorar um tema pouco estudado anteriormente, o que dificulta a formulação de hipóteses passíveis de serem testadas quantitativamente;
- esclarecer e investigar um tema genérico.

A questão da amostragem insere-se nesse contexto. Segundo Marconi e Lakatos², "*quando se deseja colher informações sobre um ou mais aspectos de um grupo grande ou numeroso, verifica-se, muitas vezes, ser praticamente impossível fazer um levantamento do todo. Daí a necessidade de investigar apenas uma parte dessa população ou universo*".

Mattar (1996:18) justifica ser a pesquisa exploratória apropriada (...) e "*mesmo quando já existam conhecimentos do pesquisador sobre o assunto, a pesquisa exploratória também se faz útil, pois normalmente para um mesmo fato em Marketing poderá haver inúmeras explicações alternativas, e sua utilização permitirá ao pesquisador tomar conhecimento, senão de todas, da maioria delas*".

Ainda, definindo pesquisa exploratória segundo Dencker e Da Via³, "*estudos exploratórios são investigações de pesquisa empírica que têm por finalidade formular um problema ou esclarecer questões para desenvolver hipóteses. O estudo exploratório aumenta a familiaridade do pesquisador com o fenômeno ou com o ambiente que pretende investigar, servindo de base para uma pesquisa futura mais precisa. São também utilizados para esclarecer ou modificar conceitos*". Assim sendo, o estudo pretende esclarecer como, e se há, um equilíbrio entre a comunicação interna como fator de engajamento para obtenção de resultados e o *EndoMarketing*[®]

No caso de estudos exploratórios, a amostragem (pelas próprias características do nível da pesquisa em que estamos trabalhando) é não-probabilística intencional. Isso significa que a amostra não é quantificada com base no universo ou população da qual será extraída (já que se pretende investigar de forma exploratória a ocorrência do fenômeno) e que a amostra será selecionada com base na decisão pessoal do pesquisador (pois que os integrantes da amostra

² MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Técnicas de Pesquisa*. São Paulo: Atlas, 1990.p. 37

³ DENCKER, Ada F. M.; DA VIÁ, Sarah Chucid. *Pesquisa empírica em ciências humanas*. 1ªed. São Paulo: Futura, 2001.

devem ter as características desejadas pelo investigador para que ele possa se "aproximar" do fenômeno de interesse).

Para Samara e Barros ⁴, esses estudos exploratórios *"têm como principal característica à informalidade, a flexibilidade e criatividade, e neles procura-se obter um primeiro contato com a situação a ser pesquisada ou um melhor conhecimento sobre o objeto em estudo levantado, e hipóteses a serem confirmados. Os estudos exploratórios são realizados a partir de dados secundários (já disponíveis), conversas informais com pessoas especializadas no assunto de interesse e estudo de casos selecionados"*. Assim sendo, no nível de pesquisa exploratória costumamos trabalhar com amostras não probabilísticas e, no caso do estudo ora apresentado, com amostra selecionada por julgamento.

Na amostra não-probabilística por julgamento, estamos interessados na opinião de determinados elementos da população, mas não representativos da mesma no sentido estatístico da seleção da amostra. Segundo Marconi e Lakatos⁵, *"uma vez aceitas as limitações da técnica, a principal das quais é a impossibilidade de generalização dos resultados do inquérito à população, ela tem a sua validade, dentro de um contexto específico"*. Para Samara e Barros ⁶, *"as amostras não-probabilísticas são selecionadas por critérios subjetivos do pesquisador, de acordo com sua experiência e com objetivos do estudo. As amostras não-probabilísticas não são obtidas utilizando-se conceitos estatísticos e (... no caso da amostra não-probabilística por julgamento...) os elementos são selecionados segundo um critério de julgamento do pesquisador, tendo como base o que se acredita que o elemento selecionado possa fornecer ao estudo"*.

Dessa forma, as circunstâncias particulares deste estudo implicam na adoção dessa metodologia, quais sejam:

- a) não estão disponíveis informações suficientes para a elaboração de hipóteses passíveis de serem investigadas quantitativamente;
- b) trata-se de um estudo exploratório;

⁴ SAMARA, Beatriz Santos; BARROS, José Carlos de. *Pesquisa de Marketing: conceitos e metodologia*. São Paulo:Prentice Hall, 2001.p.24.

⁵ MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Técnicas de Pesquisa*. São Paulo: Atlas, 1990.p. 58

⁶ SAMARA, Beatriz Santos; BARROS, José Carlos de. *Pesquisa de Marketing: conceitos e metodologia*. São Paulo:Prentice Hall, 2001.p.67.

- c) as entrevistas devem ser feitas com pessoas que possam agregar informação, segundo o julgamento e avaliação pessoal do pesquisador, pois ainda conforme Yin (2001:114): “... as entrevistas constituem uma fonte essencial de evidências para os estudos de caso, já que a maioria delas trata de questões humanas”.

1.5. Elaboração do Roteiro

O Roteiro elaborado, pré-testado e aplicado neste estudo está localizado no Anexo A.

2. CONSTRUÇÃO DE QUESTÕES

Existem diversos aspectos que devem ser considerados quando se constrói um questionário. Deve-se sempre ter em mente que o instrumento está sendo elaborado para que outra pessoa que não o pesquisador o responda. Yin (2001:79) diz: “*Preparar-se para a coleta de dados pode ser uma atividade complexa e difícil. Se não for realizada corretamente, todo o trabalho de investigação do estudo de caso poderá ser posto em risco, e tudo o que foi feito anteriormente – ao se definir o problema e se projetar o estudo de caso – terá sido em vão*”. Dessa forma, o questionário tem de levar em conta a cultura, o modo de vida e as características de quem vai respondê-lo. É por esse motivo que o pré-teste é sempre de primordial importância, também reforçado por Yin (2001:100). No presente trabalho, o pré-teste foi realizado com o gerente de uma agência bancária, localizada na região da Avenida Paulista.

Entre os fatores que influenciam o bom desenvolvimento do questionário, devem ser analisados os seguintes:

- _ o formato das questões;
- _ a escrita das questões;

Em cada caso, existem considerações e recomendações úteis a fazer. Embora não existam regras infalíveis na construção de um questionário, essas recomendações poderão ajudar em muito o novato com questionários.

2.1 FORMATO DAS QUESTÕES DO QUESTIONÁRIO

2.1.1- Perguntas ou afirmativas?

De maneira geral, as pessoas associam um questionário a perguntas que se encerram por um ponto de interrogação. Claro que muitos questionários são construídos assim, mas nem todos. Muitos questionários são formados por sentenças afirmativas, cujo término dá-se por intermédio de uma das opções disponíveis para o respondente. Imaginemos o caso em que se indaga do respondente sua opinião sobre uma nova avenida a ser construída em dado local:

A nova rodovia a ser construída em 2001:

- a) Deve manter o traçado original;
- b) Deve obrigatoriamente passar pelo bairro X;
- c) Deve ter seu projeto abandonado por ora;
- d) Deve evitar passar por zonas inundáveis com as chuvas.

Em boa parte dos questionários, os pesquisadores usam questões de vários tipos.

2.1.2 - Questões abertas:

Independente de se apresentarem na forma interrogativa ou afirmativa existem duas opções fundamentais de questões: fechadas e abertas. As questões fechadas são aquelas que apresentam ao respondente um conjunto de alternativas, dentre as quais ele deve escolher uma ou mais. As questões abertas são aquelas que permitem que a pessoa responda com suas próprias palavras. Embora ambas as formas apresentem vantagens e desvantagens, as questões fechadas são as mais encontradas.

As questões abertas apresentam pelo menos duas grandes vantagens. Em primeiro lugar, elas permitem que o respondente expresse de forma mais ou menos livre os seus pensamentos, em suas próprias palavras. Não existe a limitação das palavras escolhidas pelo pesquisador. A resposta livre dá ensejo a que se analise com mais profundidade os pensamentos e as motivações do respondente.

Outra vantagem das questões abertas reside na riqueza de respostas. Dois ou mais pesquisadores podem se interessar pelas respostas segundo ângulos e interesses diferentes.

A grande desvantagem das questões abertas reside na dificuldade de análise, principalmente quando comparada à análise das questões fechadas. Como não existem categorias prévias (alternativas) onde as respostas se encaixem, o analista é obrigado a elaborar essas categorias a partir

das próprias respostas. Esse trabalho toma tempo e exige experiência, mesmo que o computador possa ser usado em alguns pontos dessa análise.

É preciso considerar também que algumas vezes a questão aberta leva a uma certa quantidade de informação irrelevante e repetitiva. Além disso, a elaboração satisfatória de uma resposta a uma questão aberta requer um grau maior de comunicação do que aquele que se exige para a questão fechada; algumas vezes, as respostas obtidas podem ser difíceis de serem entendidas ou podem ser incoerentes.

E assim, em face das hipóteses sugeridas e dos problemas de pesquisa formulados, partiu-se, por necessidade, além da pesquisa bibliográfica, à busca da pesquisa de campo para realizar-se o estudo de caso.

Quanto ao estudo de caso, especificamente, YIN (2001: 29-33) evidencia que,

“Estudos de Casos apresentam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco encontra fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real (...) As definições encontradas com mais frequência dos estudos de caso repetiram os tipos ou tópicos aos quais os estudos foram aplicados”.

Conforme SAMARA (2002:80-81),

“(...) a pesquisa em marketing consiste em projetos formais que visam a obtenção de dados de forma empírica, sistemática e objetiva para a solução de problemas ou oportunidades específicas relacionadas ao marketing de produtos e serviços. O campo da pesquisa de marketing é amplo (...) A grande vantagem do estudo exploratório é obter informações a baixo custo que possibilita a investigação de informações existentes e de conversas informais, porém sua desvantagem é a possível obsolescência dessas informações, por falta de atualização, ou a inexistência de dados fundamentais”.

Relativamente à pesquisa de campo, esta foi do tipo descritiva, na qual havia a pretensão de relatar os resultados das análises qualitativas dos dados levantados na fase de campo, através de entrevistas individuais em profundidade, relacionando-os com os objetivos propostos e as hipóteses sugeridas.

Referindo-se ao plano amostral, foi composta por 5 (cinco) agências bancárias de uma importante organização financeira localizadas na capital de São Paulo.

Relativamente aos instrumentos de coleta de dados, várias contribuições podem ser extraídas das obras de Metodologia Científica e dentre elas, neste trabalho, YIN (2001:79), que com propriedade trata o assunto. Assim, em vista da pesquisa de campo empregada aqui, fez-se uso de questionários, conforme modelo anexo, os quais foram trabalhados *in loco* junto às agências bancárias pesquisadas e aos profissionais respondentes.

A pretensão, no momento da entrevista formal, foi aplicar o questionário, junto aos profissionais respondentes. As entrevistas foram agendadas previamente e realizadas através do inquérito pessoal. As perguntas que compuseram o questionário foram abertas. Um teste piloto foi conduzido junto a um gerente de agência para validar o instrumento. A análise de conteúdo foi realizada levando-se em consideração todas as respostas. Essa análise possibilitou as conclusões necessárias para o presente projeto.

Tomando por base o método sugerido, acompanhado da necessidade de coleta dos dados, e buscando alcançar o objetivo geral do trabalho, fez-se o tratamento dos dados coletados de forma qualitativa, vinculada à natureza do dado coletado.

Portanto, a introdução de variáveis adicionais permitidas pela metodologia adotada, visou confirmar ou contestar as questões originais, mesmo porque, nesse caso, o assunto *EndoMarketing*[®] de uma forma geral, e a comunicação interna em particular, se constituem em área nova de estudo que requer maior aprofundamento.

III – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

Resumo das Entrevistas					
Pergunta	Gerentes Entrevistados				
	G-1	G-2	G-3	G-4	G-5
1	Attingir Resultados com Modernidade/ Agilidade	Comunicação uniforme Qualidade no Serviço	Resultado Positivo para os clientes Exigentes	Attingir Objetivos	Transmitir Informação com qualidade
2	Comunicação Interna	Divulgação de Maneira Correta	Comunicação Interna Divulgando Metas	Transparente Conscientizando	Cascata de cima para Baixo
3	Metas Definidas por informação atualizada	Estatísticas parciais de campanhas	Transparência para attingir objetivos	Integração, motivação dos Funcionários. Acha que ocorre também na concorrência	Equipe Unida
4	Questão inserida após Qualificação	Questão inserida após Qualificação	Informação prévia /premiação como incentivo	Presidente ao caixa Integração	Comunicação em Cascatas
5	Meta Macro Resultado Transparência Profissionalismo Integridade, trabalho em equipe, Respeito.	Informação clara	Objetivo da Informação Clara	Informação para todos	Programa cumpre a Proposição
6	Memo	Agilidade Reunião com Cliente Teleconferência	Rede	Informação a todos	Informação em Cascata
7	Comprometimento, Envolvimento, Direcionamento	Alguém no banco olha para mim	Envolvimento	Envolvimento	Envolvimento
8	Questão inserida após Qualificação	Questão inserida após Qualificação	Já comenta na anterior Comunicação de Mão dupla	Comunicação Entre pessoas Esclarecidas	Feed Back
9	Acompanhamento Das Metas com atualização Diária/ Direcionamento/ Reuniões agregam informação	Metas	Qualificação, pois indica satisfação.	Metas	Informação Motivação
10	Avaliação com Diretor	Discutido com Funcionário	Divulgado	Avaliado e Transmitido	Comunicado pela Diretoria
11	Aperfeiçoamento	Maior divulgação	Informação mais aberta objetivos quantificáveis relatórios anuais	Divulgação	Aperfeiçoamento

Quadro 11: resumo das entrevistas Fonte: tabulação e montagem pelo autor

ANÁLISE POR PERGUNTA

QUESTÃO 1: Na sua opinião qual o motivo de ter sido introduzido o conceito de ENDOMARKETING® aqui na sua organização?

Segundo os entrevistados, atingir o resultado com maior rapidez, ter modernidade, uniformidade na comunicação são os motivos da introdução do conceito de ENDOMARKETING® na organização. Essa agilidade faz com que o banco tenha maior competitividade com outros que também introduziram o conceito, além de prestar um melhor serviço aos clientes que são um público exigente no que se refere à qualidade em serviços.

GERENTE 1: *“Acredito que seja como uma forma de atingir um resultado mais rápido, que a partir do momento que eles jogam essas mensagens para nós, através do ENDOMARKETING®, você tem uma condição de mais rapidamente saber o que você precisa saber, onde precisa atuar com mais rapidez. Isso atinge o público com mais fluidez, a finalidade é essa”.*

Entrev. Daria para você descrever um pouco mais qual o motivo que levou esse conceito a ser introduzido?

“O motivo..., acho que uma necessidade de modernidade, a intenção é essa, porque o banco... é uma forma também de abolir um pouco o papel... que a tendência hoje do mercado é o via sistema, é o sistema. O banco, com o advento do novo dono ... a gente também observa isso, vê uma característica até de primeiro mundo, de uma filosofia de empresa de multinacional, porque veio e esse processo foi agilizado. Tem nos facilitado muito o nosso dia a dia, com certeza tem nos ajudado muito nas nossas metas. A finalidade nossa afinal de contas de dar um bom tratamento, de um bom atendimento ao cliente, visando um bom atendimento, dar as partes tanto da empresa quanto ao cliente, essa é a finalidade.”

Entrev. - Você faz alguma idéia de como isto ocorre em algum concorrente ?

“É, idéia a gente tem, não tem como fugir. Eu até já andei conversando recentemente com uma amiga e sei que um concorrente nosso também em suas ações transmite informações para rede através do sistema de ENDOMARKETING®, mas eu não sei muitos detalhes a esse respeito. Preciso até conhecer um pouco mais, pois estou chegando a São Paulo tem três meses... eu estou me adaptando a minha praça, meu novo cliente, pois queira ou não ele é um cliente diferente do que eu estava convivendo no passado. Ele é um cliente exigente, tem uma filosofia diferente, mais ágil, mais rápido, requer uma atenção maior, eu estou conhecendo o meu cliente, o meu colega de trabalho para eu poder fazer estas adaptações dentro das necessidades dele.”

GERENTE 2 : *“Aqui, a organização banco possui mais de vinte mil funcionários espalhados pelo Brasil inteiro. Você tem que ter uma comunicação uniforme desde o Presidente até o caixa lá em Manaus, então é uma necessidade ter essa política de ENDOMARKETING® na organização, ainda mais que somos uma prestadora de serviços e estamos sempre passando informações para clientes.”*

Entrev - Você acha que da forma como foi feito está bem, poderia ter sido diferente ou teria algo a acrescentar ?

“Eu acho é que, na verdade, estamos numa fase de transição , de implantação, muita coisa já foi feita, muito bem feita, mas ainda não chegamos lá. Como, por exemplo, aqui no prédio, você pode testar as pessoas, elas percebem , a percepção do trabalho a ser feito aqui é muito maior, mas na rede, nas agências, quando falo rede são as agências, melhorou muito, mas ainda temos um mecanismo não muito adequado. Trabalhamos ainda com o nosso correio eletrônico, que é chamado Memo. Ele só repassa textos, não repassa arquivo, falta algumas funcionalidades, não tem tanta flexibilidade, então a mensagem que vem da administração com arquivo ou algo mais elaborado para a rede não chega, só vem via texto, com um visual pouco amigável, mais frio.”

Entrev. – Com relação ao concorrente, você faz alguma idéia de como isto é feito, se é feito?

“Com certeza eles fazem, eu não sei se estão no estágio nosso, mas com certeza eles fazem.”

GERENTE 3 : *“Eu imagino que esta questão do ENDOMARKETING® é uma questão já antiga, o grupo nosso já sempre tentou praticar no passado com peso menor do que se faz hoje. Com a entrada do novo controlador isso se tornou um pouco mais forte, até porque eu creio que o novo grupo controlador tem alguma experiência que traz da área internacional e já descobriu que o ENDOMARKETING® é um instrumento muito forte na área de comunicação e que acaba levando realmente para um resultado positivo.”*

Entrev: Poderia ter sido diferente ?

“Se poderia ser sido aplicado de uma maneira diferente, eu não tenho uma visão dessa ordem, eu não sei se poderia ser diferente; porque a pouca experiência que temos... e hoje estamos agregando mais com essa que está sendo praticada.”

Entrev.Você faz alguma idéia de como isto ocorre em algum concorrente?

“Com relação ao concorrente, eu não tenho assim fatos concretos que eu possa estar comparando. A gente imagina por prática e à vezes informações de algum colega de concorrência, que o ENDOMARKETING® em algumas instituições ainda está em nível bem mais fraco do que o nosso, ou seja, uma comunicação bem mais carente, pouco desenvolvida, mas não dá para falar como um todo porque não se tem esse conhecimento.”

GERENTE quatro: *“Eu acredito que isso é fundamental para um trabalho finalizado por completo, ou seja, um envolvimento de todos para se atingir um mesmo objetivo.”*

Entrev: por que você acha que foi feito assim?

“O banco, bom eu tenho seis anos de banco, então eu peguei um pouquinho do antigo Banco e agora com os novos controladores, com certeza as diferenças são sensíveis, é um banco que se preocupa com o relacionamento com o cliente; um banco que tem uma bandeira, com isso ele também vai se preocupar com o bem estar de seus funcionários.”

Entrev: poderia ter sido diferente ?

“Não, para mim é um bom trabalho, é um trabalho sério e as pessoas estão pensando muito antes de adotar qualquer atitude, isso está sendo bastante divulgado para que não ocorra nenhum acidente de percurso, digamos assim, eles se preocupam bastante para dar certo o trabalho.”

Entrev:você faz alguma idéia de como isto ocorre em algum concorrente?

“Eu acredito que os outros bancos também têm, porque isso é uma tendência do mercado e todos estão fazendo. Especificamente o Banco A, ele tem bastante trabalho também com os funcionários, o B nem tanto porque ele não se preocupa tanto com isso, talvez, na minha visão; o A tem, e o C também tem.”

GERENTE 5 *“Eu acredito que por conta de ser mais transparente, aquilo que o banco espera e até mesmo aquilo que vai ser transmitido para os clientes. Trabalhamos muito para que se possa transmitir essa transparência para o funcionário e para o cliente. É muito importante, primeiro começar o marketing interno para depois levar para fora, e mostrar nossa marca no comércio e na população de modo geral.”*

Entrev: por que você acha que foi feito assim?

“Acho que foi feito por causa exatamente dessa transparência do banco, a filosofia, os próprios valores corporativos”.

Entrev: Poderia ter sido diferente ?

“Da forma que foi feito é bem interessante, as pessoas estão mais envolvidas e tem bem mais conhecimento que anteriormente.”

Entrev: Você faz alguma idéia de como isto ocorre em algum concorrente ?

“Principalmente no setor financeiro é bem semelhante, mas alguns colegas que conheço de outras instituições, eles comentam que sentem falta de uma comunicação interna em alguns locais, não

são todos. E acho que o banco está fazendo de uma forma correta, nós temos bastante informações.”

QUESTÃO 2: - Como são divulgados os objetivos gerais e específicos da organização ?

Os objetivos são divulgados através de comunicação interna, de cima para baixo de forma a atingir todos da organização, portanto existe a conscientização geral sobre metas que deverão ser atingidas possibilitando a negociação entre as áreas afins.

GERENTE 1: *“Via sistema, via comunicação interna, nós temos um “memo” que hoje atinge todos os funcionários. Tem uma senha que tem acesso a todas essas informações, seja ele estagiário tem acesso a estas informações, e diariamente nós temos também os informativos onde o banco prioriza as tarefas, metas, sempre nos alertando sobre qual a prioridade a ser seguida naquele dia. As campanhas que temos que estar atuando, bem interessante mesmo.”*

GERENTE 2: *“Os objetivos são fechados aqui no banco junto à matriz, o pessoal de produtos vai negociando obviamente com a área de distribuição, atacado e demais áreas quanto vai ser a meta de cada um, e, começa a descer a diretoria de distribuição, varejo, produtos, desce para as diretorias de rede que são setores regionais geograficamente falando e depois estes setores regionais geográficos distribuem para a sua geografia. Por exemplo, São Paulo é uma diretoria de rede chamada de Diretoria Rede 2 que está dividida por diretoria de regiões Santo Amaro, Centro, Paulista, Sul; recebe os objetivos e vai passando para as outras diretorias regionais e essas diretorias passam para as agências. Nós enxergamos esses objetivos no terminal, todo mês, toda virada de mês pode-se ver qual é o objetivo para o mês seguinte.”*

Entrev. E com o concorrente, você tem idéia que fazem da mesma forma, alguma noção de como ocorre ?

“ É semelhante.”

Entrev. O modo de funcionar de bancos é semelhante ?

“É semelhante, nós temos algumas metas importantes. A meta de resultados, de produtos e de abertura de contas. Nos temos também às campanhas específicas como determinado mês nós recebemos a campanha de cartões, assim é o nosso foco naquele determinado mês, no mês seguinte pode ser CDB e temos que vender CDB.”

GERENTE 3: *“Bem essa parte de objetivo é um outro fator que também já se inovou bastante com a entrada ds novos controladores, mas ainda na visão da base quando se fala de nós que somos as pontas das distribuidoras dos produtos ainda achamos que possa ser melhorado, embora cada dia está melhorando . A Organização já está ouvindo um pouco a base antes de fazer as determinações, já colhe alguma informação da rede e isso feito na forma de seqüência da divulgação está de uma maneira até bem correta. Porque ela entra através de nossa diretoria regional que por consequência faz a distribuição para as agências de uma forma transparente, de*

uma forma previamente informada que dá oportunidade a todos nós de estar discutindo antes de ser efetivada.”

Entrev. Você faz alguma idéia de como isto ocorre em algum concorrente?

“Bem, com relação ao concorrente eu volto a repetir que nesse aspecto especificamente, eu não tenho idéia como é feito, imagino até que seja também meio determinado de cima para baixo, mas não dá para confirmar.”

GERENTE 4: *“Eles são divulgados de forma clara, você tem bastante meios de comunicação interna seja ele por folheto, informativos, reuniões, palestras, cursos e então é bem transparente onde se quer chegar e de que forma.”*

Entrv: Você faz alguma idéia de como isto ocorre em algum concorrente?

“Não, como eles passam os objetivos eu não tenho idéia.”

GERENTE 5: *“Normalmente via sistemas internos, temos informativos, no caso do gerente geral estamos sempre participando de reuniões com nossa diretoria regional que passa como uma forma de cascata; sai da presidência passando dos diretores até a gerência geral. E nós procuramos realizar reuniões no mínimo uma vez por mês com toda equipe e com a gerência uma vez por semana, passando , traçando nossas diretrizes, de que forma vamos buscar nossos objetivos.”*

Entrev: Você faz alguma idéia de como isto ocorre em algum concorrente?

“Isso é muito semelhante, os objetivos, bem no corpo a corpo, diretores trazem, nós também, todo pessoal, um a um até. Nós precisamos chegar lá, motivação, auto- estima... porque a pessoa precisa saber primeiro o que ela é capaz para depois ir buscar.”

QUESTÃO 3 - *EndoMarketing*[®] tem contribuído para atingir os objetivos ?

Através da informação atualizada, estatísticas parciais de campanhas, mostrando o caminho da organização, fortalecendo a equipe, dando transparência aos objetivos, dando motivação aos funcionários, o ENDOMARKETING[®] tem contribuído para atingir os objetivos organizacionais. Ainda, os entrevistados acreditam que essa ocorrência se dá também nos concorrentes.

GERENTE 1 : *“Total, total... a intenção é muito boa, depois se observa que com o advento do ENDOMARKETING® as nossas metas ficaram mais bem definidas, porque eu sei onde eu tenho que atuar, aonde eu estou carente, onde eu estou bem, entendeu ? É muito importante esse posicionamento para nós funcionários, precisávamos muito de ter isso, era uma dificuldade nossa do passado.”*

Entrev. - *Você poderia exemplificar de que forma, ser mais claro sobre como tem contribuído para isso ?*

“Claro, porque eu tenho aqui quase que diariamente a atualização da minha produção. Eu tenho a meta para cumprir de X contas hoje eu tenho quantas contas eu já fiz no mês, aonde eu preciso chegar, quantas contas me faltam para cumprir minha meta do mês, e essa informação ela é atualizada, então ela é muito precisa e me direciona para esse caminho. Semanalmente tem-se reuniões com a equipe onde sabe-se onde tem que atuar mais, onde pode estar direcionando esse trabalho, então é muito importante esse foco.”

GERENTE 3: *“Tem.”*

Entrev. *Você pode especificar de que forma ?*

“A diretoria de produtos especifica segmentos... procuram sempre manter a rede informada, motivada, dando estatísticas parciais das campanhas, dando dicas... partilhar isso ajuda muito as agências e seus funcionários. Nós temos nesse memo, no terminal a tela com opção acompanhar essa campanha também.”

Entrev. *Faz parte do memo ?*

“Faz parte, você só não pode fazer algo mais elaborado, textos mais objetivos que passam para outros setores, na parte de produtos eles dão cartilhas, gráficos, os banners, camisetas, bottons, para essa campanha que começa agora, de automações.”

Entrev. *E no concorrente ?*

“É semelhante. Depois se você quiser eu posso lhe dar telefones de colegas que vieram da concorrência... que pode enriquecer seu trabalho, eu acho que eles vão fazer uma boa avaliação, são de dois, três bancos e vejo mais.”

GERENTE 3: *“Eu não diria que ele..., aliás ele tem contribuído... a gente não tem condição de medir o peso de mais ou menos que ele tenha contribuído, mas com certeza sim, e a forma que o ENDOMARKETING® atinge o grupo é buscando, dando mais transparência aos objetivos que a gente recebe, mostrando os caminhos da organização que a gente pode estar buscando apoio ou não. Isso faz com que fortifique a nossa equipe, evidentemente você tendo uma equipe um pouco mais forte você tem a contribuição para o objetivo.”*

Entrev:*você faz alguma idéia de como isto ocorre em algum concorrente?*

“E da mesma forma quanto ao nosso concorrente, nós vamos ficar devendo informação.”

GERENTE 4: *“Tem, tem contribuído porque ele faz a integração, você tem uma empresa, vou dizer aqui da minha casa que é a minha agência. Você tem todos os funcionários motivados pela mesma coisa, todos tem uma grande importância, todos afinados para se chegar junto.”*

Entrev: você faz alguma idéia de como isto ocorre em algum concorrente?

“Com certeza, eles também participam do marketing porque eles também tem objetivos a cumprir e precisam da equipe toda unida para chegar lá.”

GERENTE 5: *“Com certeza ele tem contribuído, é aquilo que até falei já na primeira pergunta... se nós que vamos divulgar para o cliente temos que estar bem cientes, bem informados daquilo que o banco quer mostrar lá fora, e daquilo que o banco espera... eu acho que ele contribui totalmente para conseguir atingir os objetivos. Quanto a forma, nós estamos em plena campanha de produto Realcard, que eles tem como principal atrativo o sorteio de veículos, isso veio através de treinamento. A gerente de recursos foi treinada, trouxe toda a informação para dentro da unidade, com certeza em outras unidades foi igual e esse produto foi colocado no mercado com muito sucesso. Porque todo mundo desde o estagiário ao gerente geral conhece o produto, veio através de informativos, folders, revistas.”*

Entrev: você faz alguma idéia de como isto ocorre em algum concorrente ?

“Não sei, não tenho idéia. “

QUESTÃO 4- Como é realizada a comunicação? De que forma o *EndoMarketing*[®] contribuiu para atingir os objetivos?

Quando se trata de campanha a informação é prévia; é fornecida pelo Presidente, chegando ao caixa, e são realizadas premiações como incentivo. O ENDOMARKETING[®] contribui, pois aquele que teve a idéia a divulga na íntegra a todos os membros da organização. Os entrevistados não souberam responder como é realizada nos concorrentes.

GERENTE 3: *“Normalmente quando se entra em algumas metas, especialmente quando são metas de campanha nós recebemos muitas informações prévias de como as campanhas se realizam, a organização passa uma mensagem de positivismo, dando incentivos para que toda equipe fique mais envolvida e tenha a sensação de um apoio realmente da organização. E principalmente quando ela às vezes até atribui premiações, e em níveis atingíveis evidentemente onde faz com que toda equipe participe e tenha um envolvimento maior.”*

Entrev: você faz alguma idéia de como isto ocorre em algum concorrente?

“Continuo devendo essa informação.”

GERENTE 4: *“A comunicação... nós temos vários meios... nós temos um informativo chamado memo aqui, que é a comunicação da rede, nós temos jornais, palestras, mala direta, cursos, e o ENDOMARKETING[®] contribuiu porque na realidade aquele que teve a idéia lá em cima vai chegar no último da mesma forma, não vai ser modificada, chega com facilidade desde a sua origem até o último lá embaixo. Por exemplo, o presidente teve uma idéia, vai lá até o caixa e ele sabe o que está acontecendo.”*

Entrev: você faz alguma idéia de como isto ocorre em algum concorrente?

“Não, não sei. “

GERENTE 5: “Acho que eu até respondi na anterior... essa comunicação é feita em cascata também através de pessoas nas reuniões, em revistas, informativos, o memo nosso que é o intranet, então é feito dessa forma.

Entrev: você faz alguma idéia de como isto ocorre em algum concorrente?

“Não, não sei.”

QUESTÃO 5 - Este programa transmite com clareza os objetivos a que se propõe ?

Atingir a meta macro, ou seja, o resultado com transparência através dos princípios da organização que são profissionalismo, integridade, trabalho em equipe e respeito. Além disso, a informação chega a todos de forma clara. Conclui-se então que, segundo os entrevistados, o programa cumpre a sua proposição.

GERENTE 1 : “Com certeza, com certeza... se eu preciso fazer tantos produtos esse contexto final vai me levar ao cumprimento da minha meta macro do mês, que é o meu resultado. Para eu ter um resultado X, eu preciso fazer abertura de conta, implantar esse produto, preciso vender esse produto, tal, tal..., isso vai me levar a minha finalidade final do mês, que é atingir um resultado proposto.”

Entrev. E como sua equipe participa com você ?

“Muito, muito bem... o banco hoje... ele está dentro dos princípios, é uma coisa que me agrada demais, é uma coisa assim que a gente vê com muita transparência hoje no banco que são os quatro princípios que o banco está desenvolvendo, cultivando que é o profissionalismo, a integridade, trabalho em equipe que o banco não abre mão e respeito. São quatro itens, que trabalhados no dia- a- dia, aguçados em cada componente da equipe, isso com certeza faz com que o pessoal fique mais comprometido... então nós temos isso muito claro dentro da empresa, esses quatro princípios.”

GERENTE 2: “Como assim, vamos refletir ... não existe aqui um programa de ENDOMARKETING[®], existe uma área de comunicações que fica situada na estrutura de R.H. que procura centralizar boa parte das comunicações... essa comunicação de produtos desta rede eu acho que normalmente não passa pela área de comunicação, alguma coisa sim. Nós funcionários aqui da rede... eu desconheço que se fale que exista um programa de ENDOMARKETING[®] que a pessoa cuja a área que está tocando R.H. na figura de fulano de tal... existe um comitê de pessoas para discutir assuntos da comunicação, pode ser até que tenha, mas eu desconheço, se você sair perguntando outras pessoas desconhecem.”

Entrev. Certo, mas o programa em si está sendo utilizado ?

“Sem dúvida, existe esse lugar... a pessoa quer passar informação para o R.H. , o R.H. chama, discute a comunicação... a clareza que eu acho que não é percebida pelo pessoal das agências.”

Entrev. Existe a clareza, mas não com esse nome, existe a clareza na operacionalidade?

“Sim.”

GERENTE 3: *“Isso tem melhorado bastante como já disse anteriormente... hoje eu já diria que sim, porque nós recebemos hoje os objetivos com muito mais clareza.”*

GERENTE 4: *“Sim, com certeza, o programa é bastante claro o objetivo é isso a união e a informação de todos, para todos estarem informados e com certeza ele é bem claro.”*

Entrev: você faz alguma idéia de como isto ocorre em algum concorrente?

“Também, o concorrente também tem que fazer, não tem como, aquele que não se comunica hoje não tem como... se não faz um trabalho dentro da sua casa, não vai conseguir sucesso.”

GERENTE 5 : *“Eu entendo que sim... normalmente iniciamos todo mês sabendo aquilo que temos que buscar dentro do mês, e temos ciência do que o banco espera, e até o crescimento que o banco espera para o ano todo. Sabe, os objetivos são sempre desafiadores, mas nós temos plena ciência do que temos que fazer, tudo é factível...”*

Entrev: -você faz alguma idéia de como isto ocorre em algum concorrente?

“Eu não entro em detalhes com os meus colegas e acredito que eles façam o mesmo.”

Questão 6 - Qual o procedimento de comunicação interna recomendado por você ?

É através do MEMO que realiza-se a comunicação, ou seja, a intranet faz com que todos recebam e enviem as mensagens dentro da organização com agilidade. Mas se utilizasse a teleconferência haveria maior integração com os clientes que também passariam a ter uma participação mais freqüente nas reuniões da organização, segundo informação dos entrevistados, sendo que eles não sabem como é realizado pelos concorrentes.

GERENTE 1: *“Utilizamos muito hoje o “memo”, uma forma que a gente tem de falar com todo mundo ao mesmo tempo, com todos os colegas.”*

Entrev. que é a intranet?

“É ao mesmo tempo, então se eu tenho que repassar uma mensagem aos meus colegas, simultaneamente eu passo para os trinta colegas da agência, na hora que eu entro aqui e passo para eles.”

Entrev. Nesta agência ?

“Nesta agência, assim como eu passo no banco todo... por exemplo, se eu preciso passar por setor diretoria, me passa para todas as agências ligadas a ela simultaneamente, e eu pego e passo simultaneamente para minha equipe. Então é uma coisa ágil, embora tenha um ponto mais assim..., o negativo que eu vejo: fica mais frio, quando você liga e fala com a pessoa você consegue talvez é sensibilizá-lo mais. Quando você passa via um sistema, você passa, informa e depois você dá uma ligada e cobra, para dar uma reforçada.”

Entrev. Certo, via intranet, então você pega e dá aquele aquecimento humano, aquele calor humano?

“O relacionamento que precisa ter, eu sinto isso.”

Entrev. O mail que é do concorrente, você tem idéia como eles utilizam, ou ainda não deu para saber ?

“Não , eu realmente tenho esse meu objetivo agora... estar fazendo esta pesquisa, ver se funciona desse mesmo jeito.”

GERENTE 2: *“Na parte do pessoal aqui do prédio, eu acho que está bem mais claro que no pessoal da rede... na verdade até faz parte do processo deles levar ao pessoal de comunicações, discutir a mensagem e descer... isso não é muito percebido na rede, nós recebemos quase tudo pronto. Aqui do prédio é o pessoal de R.H., produtos, suprimentos, varejo.”*

Entrev. E a comunicação interna recomendada por você qual seria ?

“Eu acho que melhoraria se nós tivéssemos os mesmos instrumentos que eles utilizam que é o Notes, um micro com LotusNotes... mandar email para as pessoas, criar diretórios; a flexibilidade que eles têm, e eu acho que nós poderíamos já pensar em trabalhar com teleconferência. Por exemplo, segunda-feira de manhã... aconteceu um fato econômico importante no fim de semana, nós abrimos às dez horas para o público, então das oito às dez nós costumamos fazer nosso planejamento, nossa reunião interna, fazemos a devolução, eventualmente ligamos para um cliente sobre a conta, faz parte da dia-a-dia. Mas seria importante se tivéssemos quinze minutos para receber uma informação da área econômica, da mesa, gente querem captar CDB, aconteceu isso, houve esse comentário fim de semana, então vamos aplicar esta política..., a postura com seus clientes é essa... seria perfeito, até agendar reuniões com clientes também. Se você tiver na sua agência o instrumento teleconferência, você põe um economista, cada agência convida dois, três clientes importantes e faz uma reunião, eu acho que daria muito resultado.”

Entrev. Com relação a algum concorrente, você tem idéia se já utiliza este instrumento ?

“Eu acho que a nível de varejo não.”

GERENTE 3: “Bem, como eu já falei anteriormente, essa parte do ENDOMARKETING® está desenvolvendo bastante e ela tem vindo com bastante contribuição para a rede, está indo muito bem. Eu só teria a sugerir que essa comunicação, para ela ficar de uma maneira mais completa... ela teria que ampliar a forma de comunicação numa via de mão dupla, porque nós recebemos muito bem as informações, mas eu creio que hoje as bases poderiam estar se comunicando previamente ou corrigindo ou trocando sugestões entre base e administração um canal mais livre. Isso eu acho que muita coisa poderia melhorar, muito do que coloca para a rede, para a base às vezes não vem com tanta experiência que se tem na base, e que poderia estar sugerindo, então eu acho que um canal de comunicação de duplo, mão ida e volta mais livre, não só para corrigir determinações, mas também levar informações, sugestões prévias antes de qualquer produto, de qualquer sugestão ser acabada.”

GERENTE 4 : “Bem, há um repasse de todas as informações na íntegra, todas as pessoas têm que estar conscientes do que está acontecendo, as notícias boas ou ruins elas têm que estar sendo repassadas... claro que você tem que saber a forma de como passar para não gerar um transtorno. Você tem que ser, muitas vezes, polido, mas não camuflar, tem que mostrar a real situação, sempre assim, nunca omitindo nada, às vezes você acha que está fazendo um bem omitindo alguma coisa, mas com certeza não , pois vai ser catastrófico o resultado lá no final.”

Entrev:O concorrente usa essa política também?

“Não posso te afirmar.”

GERENTE 5 : “Entendo que a melhor forma é a comunicação em cascata, porque é mais pessoal...você tem uma pessoa transmitindo a idéia...a confiança de quem está ouvindo é muito maior do que pura e simplesmente ler um papel, uma mensagem.

Entrev: quanto ao concorrente ?

“Eu não sei se o concorrente está fazendo de outra forma, mas em qualquer lugar eu acho que o contato pessoal, a credibilidade de ter uma pessoa falando alguma coisa na frente, transmitindo, eu acho que a segurança para quem está escutando é muito maior.”

Questão 7: Como você sente que os seus subordinados comportam-se com a implantação do programa de ENDOMARKETING® ?

Existe a percepção, o comprometimento, o envolvimento, o direcionamento por parte dos funcionários com a implantação do programa de ENDOMARKETING® .

GERENTE 1: “A aceitação foi muito boa, eu vejo eles bem comprometidos, bem envolvidos, e conhecendo, sabendo o que é um direcionamento... então às vezes numa conversa , você viu meu informativo hoje, saiu esta instrução... então eles estão bem envolvidos, eu acho bem legal isso.”

Entrev.- Eles tiveram uma compreensão, tiveram um engajamento no programa ?

“Sim, sim, sabem que desde o caixa, que no dia a dia, nas tarefas pertinentes a ele... sabe que ele busca essa informação, ele sabe o que é operacional para ele, então vai meu gerente de produção, sabe o que é de produção para ele... então é bem distinto isso.”

GERENTE 2: *“O que eu acho é que eles percebem que o banco está melhorando e a recepção é muito positiva, eles estão vendo a intenção de passar a informação e posicionar o funcionário do que está ocorrendo, isto é bárbaro, e está abrindo estes valores pelo Brasil, ou seja, a prática está seguindo o discurso. A reação é muito boa, eles vêm, estão se preocupando comigo, eles estão se preocupando em mandar mensagem para mim, eu não só sou um instrumento, um mero número, eu sou alguém, o banco está olhando para mim.”*

GERENTE 3: *“Eu confesso que ainda me sinto um pouco perdido nessa avaliação, apesar de nós trocarmos muita informação, mas eu não consigo ter uma sensibilidade maior, uma segurança maior ou do quanto eles estão envolvidos sim, mas do quanto eles estão conhecedores do processo. Porque quando eu me refiro ao item anterior da comunicação de via dupla, de base para agência, acho que mesmo os subordinados ainda não perceberam que existe uma via dupla da administração da agência para a base e às vezes isso não retorna com a mesma eficácia que a gente gostaria que retornasse. Gostaria de estar recebendo mais informação, mais sugestão e, de repente, isso não acontece de um grau que eu desejo, e assim me sinto um tanto inseguro para concluir uma análise nesse ponto, eu acho que está indo bem, indo bem, mas não para a gente ter uma sensação de dizer: olha está cem por cento bem.”*

GERENTE 4: *“Eles são envolvidos, o que você tem pelo menos aqui na agência é o envolvimento de todos, eles acham-se como peças importantes como são, são peças fundamentais. É como se fosse um jogo de xadrez onde cada um tem a sua parte e o que eu percebo nitidamente é que eles gostam muito quando você repassa informações que vêm de superiores e é repassada imediatamente.”*

GERENTE 5: *“Eles se sentem mais envolvidos com tudo que está acontecendo dentro do banco e sentem-se até mesmo valorizados. Não adianta eu estar recebendo uma informação e ficar segurando aqui comigo, quem faz são eles, então eles se sentem envolvidos e valorizados pela organização.”*

QUESTÃO 8 - Você sente que seus subordinados entendem a comunicação da implantação do programa de *EndoMarketing*[®] ?

Apesar já ter sido respondida na pergunta anterior, foi mencionada a comunicação de mão dupla como um espaço a ser explorado melhor pelo Banco.

GERENTE 3: *“É, eu acho que esta questão ficou muito já comentada no item anterior, eu tenho a sensação que ainda haja algo a melhorar nesse sentido... talvez um pouco de mim diretamente como coordenador e um pouco do banco abrindo mais esse espaço de comunicação em mão dupla.”*

GERENTE 4: *“Sinto mesmo porque... as pessoas aqui na agência, no meu caso, são todas muito esclarecidas, são universitárias, são jovens na sua maioria e então eles estão muito abertos a mudanças e o mundo agora é isso, é marketing, é globalização “.*

GERENTE 5: *“Entendo que com certeza eles entendem. O pessoal está sempre passando um feedback para nós, olha isso não está legal, dessa forma fica mais fácil. Dentro do ENDOMARKETING[®] também eu procuro, principalmente aqui na minha agência, dar a*

liberdade para as pessoas para que cheguem até a mim, até o gerente operacional e coloquem as idéias. Nós procuramos pelo menos uma vez por mês estar fazendo um happyhour com todo mundo para ouvir fora do dia- a- dia, eu acho que isso é um fato muito importante.”

Questão 9- Os programas de *EndoMarketing*[®] tem alguma forma de aferição do seu resultado ? Quais são ?

A forma de aferição é o acompanhamento das metas com atualização diária fornecendo o direcionamento, sendo realizado através de reuniões que agregam informações e mensalmente são divulgados os resultados das pesquisas realizadas via sistema, folhetos e cadernos dependendo do tamanho do relatório. Os resultados são qualitativos e não quantitativos, pois são relativos ao grau de satisfação e a motivação. Alguns consideram que a concorrência deve aferir da mesma maneira e outros não souberam responder.

GERENTE 1: “ *Sim, como o acompanhamento das minhas metas, claro como eu te disse como ele é diariamente atualizado, ele me dá o meu direcionamento, o foco em que eu devo que estar direcionada, a minha equipe, o meu dia- a- dia.*”

Entrev.- E de que forma você está assim informando, direcionando ?

“Eu faço reuniões diárias com a minha equipe de gerentes, então diariamente a gente se reúne lá dentro na nossa sala, e então ali gente troca idéias para ver como a gente está trabalhando, se nós estamos certos, se alguém tem alguma idéia, alguma dica que a gente possa estar agregando ali, de informação. Aonde a gente está buscando esse público, onde a gente está cumprindo a nossa meta, então nós fazemos diariamente essa reunião, esse é o foco, o assunto da nossa reunião é conforme a nossa necessidade, de cumprimento aí final.”

Entrev. Então existe sempre uma troca, um trabalho em equipe ?

“Claro, com certeza muito presente no nosso dia-a-dia este trabalho.”

Entrev. Como é feita a divulgação do resultado da pesquisa ?

“Mensalmente a gente têm um retorno, logo que fecha o mês, até o quarto, quinto dia útil do mês, a gente tem um retorno de fechamento, que metas que a gente atingiu, o quanto faltou, sempre no fechamento mensal nós temos.”

Entrev. E ela é feita como ,essa divulgação, através de que forma ?

“Sempre via sistema, onde todos têm acesso, todos ficam acompanhando ali a partir do segundo, terceiro dia... ah! você viu ali, fechou a tela tal, fechamos tantos por cento, a outra tela.Então a gente acompanha gradativamente a partir do momento que vai fechando o nosso sistema.”

GERENTE 2: “*É difícil, as campanhas de produto sim, você tem objetivos, metas... depois você tem o que foi realizado, dá para se medir. Agora tem um lado muito intangível de fixação de funcionário, satisfação, motivacional... não tem como medir, é difícil.*”

Entrev. A divulgação dessa pesquisa é feita de que forma ?

“Dos resultados, das campanhas tudo via terminal, via memo.”

Entrev. Nós estamos sempre traçando este paralelo com o concorrente, você poderia dizer como ocorre ?

“Muito parecido.”

GERENTE 3: *“No que se refere à agência, internamente nós só temos um sentimento, nós não temos como quantificar, não dá para fazer uma avaliação qualificativa, a gente tem um sentimento se a coisa está indo bem ou não. Com relação à organização, mais recentemente foi feita uma pesquisa de clima que acho que mostrou um pouco a satisfação global da rede, especificamente da nossa agência também... e isso até daria hoje pela pesquisa feita para ser quantificado embora não seja do nosso conhecimento essa quantificação, mas existe uma sensação que pode ser medido um grau de satisfação , mas não exatamente, não dá para dar um grau exato.”*

GERENTE 4: *“Bom, aferição de resultados... você pode mensurar se ele foi positivo, na maioria das vezes sim, você tem como estar medindo isso e eles vêm positivos.”*

Entrev: como é feita a divulgação do resultado da pesquisa?

“O resultado é divulgado através de folhetos, ou até caderno dependendo do tamanho da pesquisa com todo resultado geral, e até feito um comparativo entre agências, setores, diretorias para todo mundo ter uma visão global do que foi realizado.”

Entrev:você faz idéia de como isto ocorre em algum concorrente?

“Não tenho como lhe dizer isso.”

GERENTE 5: *“Tem, tem tudo a ver para aquele resultado... com certeza essa informação interna acaba dando maior segurança para todo mundo para por o produto para o cliente. Colocou o produto para o cliente, o resultado é consequência. A divulgação, na minha opinião, eu até prefiro fazer mais o contato pessoal com todo mundo, eu acho que é mais interessante e lógico eu tenho o feedback do pessoal na maioria das vezes também. Normalmente quando estamos conversando com qualquer um dos funcionários fala-se um pouquinho o que se espera dele, de que forma ele pode, quais são as alternativas, quais são as ferramentas que ele tem para buscar aquilo que nós estamos pedindo... você dá o caminho também e sempre perguntando de que forma eles estão vendo tudo isso, é extremamente importante. Eu peço feedback até da minha pessoa, como eles estão vendo o Sandro, o Márcio que é gerente operacional da agência aqui... acaba que todos são subordinados mais a ele do que propriamente a mim, porque no dia- a-dia ele é que está aí na parte operacional.”*

CONCORRENTE ?

“Também aí eu não tenho muita informação.”

Questão 10 - Como você percebe que são avaliados os resultados das pesquisas ?

Mesmo havendo hierarquias, o superior imediato em reunião avalia com seu subordinado direto que transmite a sua equipe para possíveis correções de metas. Os entrevistados não possuem conhecimento de como ocorre na concorrência.

GERENTE 1: *“É interessante, porque a cada resultado, ainda que seja da minha parte superior... isso aí é uma hierarquia que ela vem, então o meu diretor avalia comigo mensalmente, vê onde foram os pontos fracos, os pontos fortes. Eu por minha vez trago para minha equipe, faço também esse acerto, para ver se no próximo mês combate àquela parte que não ficou boa.”*

GERENTE 2: *“Vou te dar um exemplo de participação. Para se ter uma idéia, o banco tem feito uma pesquisa, manual, de satisfação sobre o banco em geral, de R.H. e o índice de adesão das pessoas que respondem ao formulário é impressionante... o pessoal de R.H. pode até passar até o percentual de questionários respondidos, é muito elevado, isso é uma coisa que está pegando muito bem. Depois tabulam estatísticas por área, vêm pontos de áreas críticas, áreas que devem ser melhoradas... toda área recebe informação, orientação, aceitação do resultado da pesquisa e o que se pode fazer para melhorar a situação, isso se sente muito no prédio, na rede está chegando agora muito mais difícil. É um movimento que está vindo, está chegando na rede, o questionário é feito, é discutido o resultado dele e depois são tomadas algumas ações, mas percebe-se isso com muito mais ênfase... o resultado no momento no prédio da administração, mas já chegou, e da mesma forma que no prédio da administração.”*

GERENTE 3: *“Eu gostaria, não sei se você pode, mas eu faria mais uma segunda pergunta nessa visão de quem dos funcionários, ou seria do todo do banco ou da minha agência pessoal ou minha, esse grau de satisfação você se refere a qual?”*

ENTREV- Seria como você percebe que são avaliados os resultados das pesquisas com relação ao banco e as que vêm da organização?

“Olha é uma pergunta um tanto quanto aberta, eu posso até estar afirmando isso exatamente em cima dessa pesquisa de clima que foi realizada recentemente... então foi passado uma sensação muito boa para quem ouviu, essa pesquisa foi divulgada para a rede, aos funcionários que receberam muito bem... então eu entendo que o funcionário está aberto a esse tipo de colocação, de pesquisa, de busca realmente do resultado de participação dele dentro desse processo do ENDOMARKETING.”*

GERENTE 4: *“Os resultados são avaliados tanto quantitativa quanto qualitativamente dependendo do foco do seu tema e do que está sendo avaliado no momento.”*

Entrev: com relação ao concorrente você tem alguma idéia?

“Não, não tenho.”

GERENTE 5: *“Acho que os resultados são avaliados de uma forma mais interna nas agências... nós acabamos de dar direcionamento a tudo que estamos escutando aqui dentro... o banco tem também uma pesquisa anual que ele faz, chamada pesquisa de clima no organizacional, essa pesquisa embora fala de clima entende-se por um clima interno, mas abrange treinamento, a comunicação de diretoria com banco... tem uma abrangência muito grande, e isso é feito também com uma avaliação de consultoria externa e nos recebemos através de um material de pontos que vem mostrando quem está entendendo que aquilo é favorável, não é favorável e também aqueles que estão neutros. Dentro dessa pesquisa ela dá uma visão muito legal da unidade e aonde nós temos que seguir no próximo ano.”*

Questão 11- O que poderia ser feito para melhorar o programa de COMUNICAÇÃO DOS OBJETIVOS da organização através do *EndoMarketing*®?

Existem aperfeiçoamentos sendo realizados, mas informações deveriam ser mais abertas, as praças maiores geram desafios, deve haver sensibilidade de entendimento entre os funcionários e também entre os clientes, os objetivos deveriam ser quantificáveis, as metas fornecidas em relatórios anuais e maior divulgação foram os itens mencionados para melhorar o programa.

GERENTE 1 : *“Olha, a gente observa que a cada dia que passa, eles estão aperfeiçoando, atualizando.... hoje eu tenho talvez uma atualização semanal, a intenção é que seja diária, é uma tendência, entendeu, e cada vez mais abrir esse ramo, essas informações para todos os funcionários, que tem ainda uma pequena hierarquia de senhas. Eu acesso uma determinada informação , que eu divulgo para eles, e a tendência é estar abrindo estas informações para todos... então essa é a tendência e vai melhorando cada vez mais para que abram essas informações.”*

Entrev. Se eu entendi direito, tem determinadas informações que é você que abre e passa para o teu funcionário, porque o *EndoMarketing*® é usado no banco de uma forma geral ?

“Isso, com relação a metas, é usado de uma forma geral, com a atitude de informações, mudanças, circulares novas que o banco colocou, programas novos, produtos novos... isso é regra geral, todos tem acesso.”

Entrev. Você teria mais alguma coisa a colocar a respeito da sua experiência, apesar de você estar aqui há três meses, estar conhecendo o seu ambiente, a cidade, enfim tudo, Teria alguma coisa que você gostaria de contar da sua experiência durante estes três meses ?

“Não, eu gostaria só de colocar que esta praça, eu estou vindo de uma outra praça, e é uma diferença muito grande, eu gosto dessa mudança, é um desafio novo e me fascina essa mudança quando eu começo a entender os desejos, anseios do cliente de uma praça maior onde outras coisas acontecem mais. Eu gosto muito de me relacionar, eu sou uma gestora de uma equipe muito boa , e onde eu sei que o andamento da minha equipe vai depender do meu clima, do meu jeito de agir, da minha postura, eu procuro no meu dia-a-dia , entender tanto o meu funcionário, como o meu cliente... é uma vivência, é uma experiência que cada dia eu aprendo um pouco mais. Eu estou feliz, muito feliz de estar na empresa, muito feliz de estar em São Paulo. Eu gosto muito do que eu faço, gosto de me relacionar, de gente, isso é muito gostoso.”

GERENTE 2: *“Os objetivos que vão chegando para nós são divulgados numa reunião chamada Reunião de Compromisso... é feita uma discussão da presidência com as áreas, das áreas com o varejo, varejo discute com suas diretorias de rede... e depois nessa Reunião de Compromisso são distribuídos os objetivos para as regionais e depois para as agências. Essa divulgação de rede para as diretorias de regionais é feita nessa reunião, é feita uma fita que acaba passando para as agências, não se tem uma análise dos números mas o que está por trás desses objetivos, o que é a presidência , o que o banco está esperando da gente. O que eu acho que é possível melhorar é a metodologia de distribuição de objetivos da diretoria regional para as agências, porque é uma matriz muito complexa, tantos produtos que nós temos, são uns quarenta produtos... Então você olha para uma diretoria regional, tem em média umas vinte agências, quarenta produtos é complicado... então quando você entra em uma determinada campanha de produtos, você começa a ver algumas distorções não no botton-line, nos resultados, mas em determinados produtos isso*

acaba dando algumas dores de cabeça, que pode vir até da distribuição e que pode ser até do próprio setor, do setor regional, contaminado com algum problema. Como é muito número para se olhar, eu acho que os números macros são mais fáceis para se olhar, quando começa a quebrar fica difícil você olhar, muito difícil. Então eu acho que aí poderia se flexibilizar principalmente numa campanha de produtos, evitar injustiças, ou aumenta-se o prazo para eles repassarem para gente, quando repassar já estar mais filtrado, já ter verificado alguns problemas, já ter uma discussão prévia. E um outro ponto a destacar, se possível o gerente já receber as metas do ano inteiro... hoje eu estou no estado em cem e banco quer que eu chegue em duzentos no final do ano, então vamos planejar. Esse número está com a diretoria regional mas ainda não passou por problema de sistema, fica bem mais difícil planejar... pode ser que ache que está numa curva de crescimento boa mas chega lá na frente à curva aumenta... eu não estava sabendo ainda, e posso estar prejudicando funcionários que podem estar deixando de receber alguma remuneração. Ou então uma meta final com estimativa mínima, eu achei que tinha 10% a mais, mas chega no segundo semestre passei a crescer 30% a menos, e aí gente, o que nós vamos fazer, nós não nos preparamos.”

Entrev. E quanto ao concorrente você acha que é a mesma coisa ?

“É, não sei se eles recebem meta anual, eu sei que hoje nós não recebemos, por problema de sistema.

GERENTE 3: *“Bem, essa parte de melhoria da comunicação para o objetivo da organização eu já tinha feito algum comentário em item anterior, mas eu volto a repetir, o banco, nossa organização já abriu um pouco para a base estar se comunicando e sugerindo também participar nos objetivos, mas nesse canal poderia ser um pouco mais aberto. Eu acho que qualquer determinação de objetivos ou metas ou mudança de rumos que afete a colocação via rede, eu entendo que nós precisaríamos ser ouvidos antes de qualquer conclusão... como eu falei, o novo dono já veio bem mais aberto e nos consulta uma série de coisas, mas acho que esse canal ainda pode ser um pouco mais aberto. Com isso, com certeza os objetivos sairão com características mais aceitáveis e mais aplicáveis pela própria rede.*

GERENTE 4: *“Acredito que nós aqui do banco estamos no caminho certo, a nossa comunicação, ela é boa, você tem várias ferramentas para te ajudar, e a melhora seria, até hoje por exemplo... a preocupação maior dos gestores é de estar fazendo as pessoas se interessarem mais, os meios estão aí, é só fazer uma divulgação maior para eles serem utilizados.”*

GERENTE 5: *“Eu vejo que desde de que os novos controladores assumiram o Banco, eles vêm melhorando, todos os meses você nota uma evolução, de ano para ano, Por exemplo, estava terminando o primeiro semestre, nós não sabíamos o que o banco esperava para o ano todo... hoje é muito diferente... portanto com essa evolução eu não teria agora uma idéia, uma sugestão, estão acontecendo muitas coisas, mudanças, com uma rapidez fantástica, para melhor, não tem uma coisa que você faça, que nós colocamos que alguém não elogie. “*

Entrev: quanto ao concorrente ?

“Bom eu também não teria nada a acrescentar.”

ANÁLISE GERAL DE RESULTADOS

Resumo dos Resultados	
Comunicação Interna	Indicadores Observados
Público-Alvo	<ul style="list-style-type: none"> • Os Gerentes Recebem as informações a serem transmitidas as suas respectivas equipes dentro das Agências. • Os Gerentes não possuem conhecimento de dados secundários dos concorrentes, pois falta estudo comparativo para ser analisado pelos gerentes.
Mecanismos	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicados Formalizando objetivos e metas da Organização tendo como resultado a Informação para o cumprimento das metas com maior rapidez e uniformidade através de impressos de divulgação interna. • Não há <i>Feed Back</i> estruturado implantado.
Mecanismos Informais	<ul style="list-style-type: none"> • Esclarece e contribui para maior interação com encontros informais sem agenda
Mecanismos Virtuais	<ul style="list-style-type: none"> • Informação disponível simultaneamente a todos os envolvidos

Quadro 12: Resumo dos Resultados da Pesquisa – Fonte: tabulação e montagem pelo autor

A partir das respostas obtidas nas entrevistas, descritas anteriormente, são apresentados e discutidos, abaixo, os resultados.

A introdução do *EndoMarketing*[®] através das atividades de comunicação interna na organização faz com que sejam atingidos os resultados com maior rapidez, modernidade e uniformidade na comunicação, e com isso a competitividade se intensifica gerando uma qualidade melhor no serviço prestado ao cliente.

A comunicação interna divulga os objetivos de forma que toda a organização esteja ciente de metas a serem atingidas, possibilitando a integração como fator motivacional ao funcionário.

As ferramentas, como a intranet, passam a ser utilizadas de forma a conscientizar todos da organização através de uma comunicação integrada entre os escalões da organização. Os resultados são atingidos através do cumprimento das metas com os devidos ajustes fornecidos através dos resultados de pesquisas, discutidos com os envolvidos.

Apesar do desconhecimento do termo *EndoMarketing*[®], ou mesmo se adotavam práticas similares em organizações concorrentes, é adequado reconhecer uma certa igualdade de procedimentos.

Assim, as ações de comunicação interna afinam-se com as organizações de forma a torná-las mais competentes na suas atuações junto aos mercados em que atuam.

IV – CONCLUSÕES FINAIS

A partir da análise das informações coletadas, e como havia sido levantado nos objetivos desta dissertação, observou-se haver convergência entre os resultados obtidos no estudo exploratório e a intenção da pesquisa e suas premissas, demonstrando que a instituição bancária em que foram realizadas as entrevistas confirma a utilização da comunicação interna como um recurso do *EndoMarketing*[®]. Há sim, conforme afirmam os autores consultados, ganhos à organização que a utiliza, em termos de maior rapidez nas comunicações, e conseqüentemente assimilação por um maior numero de pessoas envolvidas, trazendo mobilização no ciclo de atividades para o se atingir os objetivos empresariais.

Comprova-se assim que as metas empresariais são divulgadas por variadas alternativas de mídia como a intranet, folhetos e relatórios, de maneira a integrar todos os funcionários independente das hierarquias internas às agencias. Isso possibilita a compreensão da organização como um processo de geração de resultados recíprocos para as partes envolvidas (funcionários e gerentes de agência) e conseqüentemente manifesta-se o engajamento levando à motivação em buscar atingir as metas estabelecidas pela alta administração da instituição.

As agências bancárias respondentes confirmam que existe a percepção dos objetivos empresariais a serem atingidos, havendo correções que são realizadas através dos resultados de pesquisas internas analisadas diretamente com todos os envolvidos, e com acesso hierárquico aberto.

Confirmou-se ainda que os gerentes entrevistados possuem pleno conhecimento das ações de comunicação interna, sendo que ocorreu a sugestão de teleconferência realizada dentro da agência, como um canal que possibilite aproximar ainda mais os funcionários e os clientes. Isso serve de comprovação do conhecimento, e do envolvimento dos funcionários da instituição nas ações de *EndoMarketing*[®].

O estudo exploratório demonstra como pontos fracos, a serem superados pela instituição, a falta de conhecimento das ações de comunicação interna utilizadas nas instituições concorrentes. Manifestada também a falta de flexibilidade no sistema para dinamizar e-mails. Chegou-se a

considerar que “programa” de *EndoMarketing*[®] poderia se referir semanticamente a um software para comunicação interna, comprometendo eventualmente a clareza dos propósitos.

Como o estudo não se propôs e não obteve espontaneamente a questão do feedback, isso não foi expresso nas entrevistas de forma estruturada e já estabelecida de coleta de informação de retorno que pudesse alimentar ajustes, sejam no conteúdo, isto é, a elaboração e atribuição de objetivos para as agências pesquisadas ou na forma, se agradável e amigável. Abre-se, então, uma proposição de novas incursões e estudos de aprofundamento, a partir do que se pode inferir deste estudo, de que a comunicação interna é utilizada mais como um recurso de **venda** interna do que efetivamente um marketing dirigido à construção de relacionamento duradouro com os gerentes de agência entrevistados.

Ao lado dessas afirmações, no entanto, surgem indagações a respeito da necessidade de avaliação mais precisa do impacto que o *EndoMarketing*[®], e com maior detalhe a comunicação interna, representa nas relações intraorganizacionais. Relacionam-se, a seguir, aspectos que apresentariam algum interesse de estudo, tais como:

- seria interessante estudar-se o efeito da aplicação do *EndoMarketing*[®] na Cadeia de Valores como um todo, ou seja, analisando-se seu impacto tanto na organização fornecedora como na respectiva organização consumidora, de forma a se poder avaliar, com clareza, quais as vantagens (ou desvantagens) que cada participante do processo poderá reivindicar;
- seria conveniente que a pesquisa aqui realizada fosse ampliada, estudando-se organizações do setor terciário da economia (serviços) bem como outras instituições do setor financeiro, além de bancos, que adotam iniciativas de *EndoMarketing*[®] em variados graus, podendo-se confirmar, ou não, as conclusões deste estudo, ou então visualizar outros aspectos relevantes;
- o impacto da internet nos relacionamentos empresariais, e a intranet como sua contraparte nos relacionamentos internos, permite avançar em novos estudos especialmente quanto às aplicações do uso desse meio de comunicação como opção de mídia dirigida aos funcionários das organizações.

V - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, David A. **Criando e Administrando Marcas de Sucesso**. São Paulo: Futura, 1996.

ALBRECHT, Karl. **Serviços Internos**. São Paulo: Pioneira, 1994.

_____, **Trazendo o Poder do Cliente para Dentro da Sua Empresa: A Única Coisa que Importa**. São Paulo: Pioneira, 1993.

ARANTES, Affonso C.A. & FILHO, Lima Alberto de O. & GUERREIRO, Miranda Bruno A. & SILVA, Gustavo de Sá & BARIANI, Naroldo & FIGUEIREDO, Orlando & HAMBURGER, Polia Lerner & RICHERS, Raimar. **Administração Mercadológica**, Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1972

BATESON, John E. G. & HOFFMAN, K. Douglas. **Marketing de Serviços**. Porto Alegre: Bookman, 2001

BABBIE, Earl (1990) - **Survey Research Methods**. Belmont, Wadsworth Publishing Company, 2nd Edition, 1990

BEKIN, Saul Faingaus **Conversando sobre EndoMarketing[®]** - São Paulo: Makron Books, 1995

BRADBURN, Norman M.: Sudman Seymour- **Polls and Surveys. Understanding What They Tell Us**. San Francisco: Jossey Bass Publishers. 1998

BERRY, Leonard L **Descobrendo a Essência do Serviço**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

_____, **Serviços de Satisfação Máxima**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

BERRY, Leonard L. & PARASURAMAN, A. **Serviços de Marketing**. São Paulo: Maltese-Norma, 1992.

BERRY, Leonard L. & SHOSTACK G. Lynn & UPAH Gregory D. **Emerging Perspectives on Services Marketing**. United States of America: American Marketing Association, 1983

BONDER, Nilton **Fronteiras da Inteligência**. Rio de Janeiro: Campus: 2001

BRAGA, Roberto Silveira. **Marketing de Produtos Industriais**. São Paulo: Atlas, 1992.

BROCKMAN, John. **As Maiores Invenções dos Últimos 2000 anos**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2000.

BYHAM, William & COX, Jeff. **Zapp! O Poder da Energização**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

CAHILL, Dennis J. **Internal Marketing**. New York – London: The Haworth Press, Inc. 1996

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC: Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia-a-Dia**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, Rio de Janeiro, Bloch, 1994.

COLLINS, James C. & PORRAS, Jerry I. **Feitas para Durar**. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.

CARLZON, Jan. **A Hora da Verdade**. Rio de Janeiro, Cop, 1989.

CHASTON, Ian. **Excelência em Marketing**. São Paulo: *Makron Books*, 1992.

CHRISTOPHER, Martin. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos**. São Paulo, Pioneira, 1997.

CLAVELL, James. **A Arte da Guerra Sun Tzu**. Rio de Janeiro, Record, 1996.

COBRA, Marcos. **Estratégias de Marketing de Serviços**. São Paulo: Cobra, 2001.

COBRA, Marcos. & ZWARG, Flávio A. **Marketing de Serviços Conceitos e Estratégias** São Paulo: *McGraw-Hill*, 1987

COHEN, Roger. **Tudo que Seus Gurus não lhe Contaram Sobre Comunicação Empresarial**. São Paulo: *Best Seller*, 1990.

CORRADO, Frank M. **A Força da Comunicação**. São Paulo: *Makron Books*, 1994.

CULLIGAN, Matthew J.; DEAKINS, C. Suzanne & YOUNG, Arthur H. **Administração de Volta às Origens**. São Paulo: *Best Seller*, 1988.

CHRISTENSEN, C. Roland & GARVIN, David A. & SWEET, Ann **Education for Judgment**. United States of America: *Hbs Press*, 1991

DAY, George S. **A Empresa Orientada para o Mercado**. Porto Alegre: *Bookman*, 2001.

_____, **Estratégia Voltada para o Mercado**. Rio de Janeiro: Record, 1990.

DE MASI, Domenico. **O Ócio Criativo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2000

_____, **Desenvolvimento Sem Trabalho**. São Paulo: Esfera, 1999.

_____, **O Futuro do Trabalho**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1999.

DRUCKER, Peter, **Fator Humano e Desempenho – O melhor de Peter Drucker Sobre Administração**, São Paulo: Pioneira, 2002

ETZEL, Michael J. & WALKER Bruce J. & STANTON William J. **Marketing**. São Paulo: Makron Books, 2001

FERREIRA, Ademir Antônio; REIS, Ana Carla Fonseca & PEREIRA, Maria Isabel. **Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias**. São Paulo: Pioneira, 1997.

FERREL, O. C.; FRAEDRICH, John, FERREL, Linda. **Ética Empresarial**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2001.

GIGLIO, Ernesto M. **O Comportamento do Consumidor**, São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002

GODIN, Seth. **Marketing de Permissão**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

GODOY, A . S .**Introdução À Pesquisa Qualitativa e Suas Possibilidades**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63 Mar/Abr. 1995

GORDON, Ian. **Marketing de Relacionamento**. São Paulo: Futura, 1999.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing: Gerenciamento e Serviços**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HALAL, William E. & GERANMAYEH, Ali & POURDEHNAD, John. **Internal Markets**,
Canada: *John Willey & Sons*, 1993

HAMEL, Gary. **Liderando a Revolução**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

HAMEL, Gary. & PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo Futuro**, Rio de Janeiro: Campus, 1995

HAMMER, Michael & CHAMPY, James. **Reengenharia Revolucionando a Empresa**. Rio de
Janeiro: Campus, 1994

HANDY, Charles **Tempo de Mudanças**. São Paulo: Saraiva, 1996.

_____, **Deuses da Administração**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1987.

HARTLEY, Jean F. & CATHERINE, Cassel & SYMON, Gilian. **Qualitative Methods in
Organizational Research. A Practical Guide**. Case Studies in Organizational Research (pp 208-
229) London: *Sange Publications*, 1995.

HILLMAN, James **Tipos de Poder**. São Paulo, Cultura / Axis Mundi, 2001

HOOLEY, Graham J & SAUNDERS, John A. & PIERCY, Nigel F. **Estratégia de Marketing
e Posicionamento Competitivo**. São Paulo: Prentice Hall, 2001

JAWORSKI, Joseph **Sincronicidade o Caminho Interior para a Liderança**. São Paulo: Best Seller, 2000

KANTER, Rosabeth Moss. **Change Masters**. New York : *A Touchstone Book*, 1984

KAPLAN, Robert S. & NORTON, David P. **Organização Orientada para a Estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KATZENBACH, Jon R. **Desempenho Máximo**. São Paulo: Negócio Editora, 2002

KOTLER, Philip. **Marketing para o Século XXI**. São Paulo: Futura, 1999.

_____. **Administração de Marketing** – 10^a. Edição – A edição do novo milênio – São Paulo : Prentice Hall, 2000

KOTLER, Philip; JAIN, Dipak C. & MAESINCEE, Suvit. **Marketing em Ação**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

KOTLER, Philip & BLOOM, Paul N. **Marketing para Serviços Profissionais**. São Paulo: Atlas, 1987

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de Serviços**. São Paulo: Atlas, 2000

_____, **Qualidade Total em Serviços**. São Paulo: Atlas, 1999.

LAMBIN, Jean-Jacques. **Marketing Estratégico**. Portugal: *McGraw-Hill*, 2000.

_____, **Market-Driven Management**. London: Macmillan, 2000

LAWER III, Edward. **Estratégia Versus Funcionários**. In: *HSM Management*, 10-set/out/1998, pp. 12-5.

LEVITT, Theodore. **A Imaginação de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1985.

LIEVEGOED, Bernard **O Homem no Limiar**. São Paulo: Antroposófica, 1999.

LODISH, Leonard; MORGAN, Howard Lee & KALLIANPUR, Amy. **Empreendedorismo e Marketing**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

LOVELOCK, Christopher. **Product Plus**. São Paulo, Makron Books, 1995.

LOVELOCK, Christopher & WRIGHT Lauren. **Serviços, Marketing e Gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001.

MADIA DE SOUZA, Francisco Alberto. **Marketing Trends 2002**. São Paulo: Makron Books, 2002.

_____, **Marketing Pleno**, São Paulo: Makron Books 1999

MARTINS, José. **Arquétipos em Marketing**. São Paulo: Sts Publicações e Serviços, 1995

MASLOW, Abraham H. **Maslow no Gerenciamento**. São Paulo: Qualitymark, 2.000.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de Marketing**.- Edição Compacta - São Paulo: Atlas, 1996

McKENNA, Regis. **Marketing de Relacionamento**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce & LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia**. Porto Alegre: *Bookman*, 2000.

MOGGI, Jair & BURKHARD, Daniel. **O Espírito Transformador**. São Paulo: Infinito, 2000.

MOGGI, Jair. **Gestão Viva!** São Paulo, Gente, 2001.

MÖLLER, Claus. **O Lado Humano da Qualidade: Maximizando a Qualidade de Produtos e Serviços Através do Desenvolvimento das Pessoas**. 3a. ed. São Paulo: Pioneira, 1995.

MOREIRA, José Carlos Teixeira. **Marketing Industrial**. São Paulo: Atlas, 1989.

MOREIRA, Júlio César Tavares & NETO, Rafael Olivieri. **Marketing Business to Business**. São Paulo: *Makron Books*, 1998.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MORGENSZTERN, Vitor. **Administração Antroposófica**. São Paulo: Gente, 1999.

MOSER-WELLMAN, Annette **Cinco Faces de um Gênio**, São Paulo: Alegro, 2002

MURPHY, Dallas. **MBA Compacto**, Rio de Janeiro: Campus, 2000

NAISBITT, John **Global Paradox**. United States of AmericaL: Morrow, 1994

O'BRIEN, Virginia. **MBA Compacto**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

OGDEN, James R. **Comunicação Integrada de Marketing**. São Paulo: *Prentice Hall*, 2002

OPPENHEIM, A. N. **Questionnaire Design and Attitude Measurement**. London: Basic Books, 1996

PARASURAMAN, A. & COLBY, Charles L. **Marketing Para Produtos Inovadores**. Porto Alegre: Bookman, 2001

PARKER, Glenn M. **A Nova Estratégia Competitiva**. São Paulo: Pioneira, 1994.

PARKER, Marjorie **Creating Shared Vision**, USA, Dialog International, Ltd., 1990

PEPPERS, Don & Martha Rogers. **Marketing Um a Um**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

PEPPERS, Don & ROGERS, Martha. **Empresa 1:1**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PEREIRA JR, Paulo Jorge C & GONÇALVES, Paulo Roberto S. **A Empresa Enxuta**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

PETERS, Tom. **A Busca do Uau!** São Paulo: Harbra, 1997

_____, **O Seminário de Tom Peters: Tempos Loucos Exigem Organizações Malucas**. São Paulo: Harbra, 1995.

_____, **Rompendo As Barreiras da Administração**. São Paulo: Harbra, 1993.

_____, **Prosperando no Caos**, São Paulo: Harbra, 1989

PETERS, Thomas J. & WATERMAN JR, Robert H. **Vencendo a Crise**. São Paulo: Harbra, 1986

PEPPERS, Don; ROGERS, Martha & DORF, Bob. **Marketing one to one**. São Paulo: *Makron Books*, 2001.

PILARES, Nanci. **Atendimento ao Cliente**. São Paulo: Nobel, 1989.

PINTO, Augusto. **Ser Humano.com.br**. São Paulo: Gente, 2000.

POPCORN, Faith. **O Relatório Popcorn**, Rio de Janeiro: Campus, 1996

PORTER, Michael E. **Competição - Estratégias Competitivas Essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____, **Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PRAHALAD, C.K. et. alli. **Estratégia. A Busca da Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

PREE, Max De. **Leadership Jazz**. New York: A Dell Trade Paperback, 1992

RAJ, Des – **The design of Sample Surveys**. New York: Mc Graw Hill Book Company, 1972.

RANGEL, Alexandre. **Cliente Interno**. São Paulo: Marcos Cobra, 1994.

REA, Louis M. Parker, Richard A. *Designing and Conducting Survey Research*. San Francisco : Jossey Bass Publishers, 1992

REICHHELD, Frederick F. **Princípios da Lealdade**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

_____, *The Quest For Loyalty*. United States of America : Hbs Press, 1996

_____, *The Loyalty Effect* , United States of America: Hbs Press, 1996.

_____, **Estratégia da Lealdade**, Rio de Janeiro: Campus, 1996.

RIBEIRO, Carlos Reinaldo Mendes. **A Empresa Holística**. São Paulo: Editare, 1989.

RICHERS, Raimar *Marketing uma Visão Brasileira*. São Paulo: RR&CA, 2000

_____, **Surfando as Ondas do Mercado**. São Paulo: RR&CA, 1996

_____, **O Que é Marketing** São Paulo: Brasiliense, 1981

_____, **Ensaio de Administração Mercadológica**, Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1978.

RIES, Al & TROUT Jack. **As 22 Consagradas Leis do Marketing**. São Paulo: Makron Books, 1993.

ROCHA, Ângela da & MELLO, Renato Cotta de. **Marketing de Serviços**. São Paulo: Atlas, 2000.

RUST, Roland T. & ZEITHAML, Valerie & LEMON, Katherine N. **O Valor do Cliente**. Porto Alegre: Bookman, 2001

SALANT, Priscilla; Cilman, Don A. – *How to Conduct Your Own Survey*. New York: John Willey & Sons, 1994

SENGE, Peter M. **A Quinta Disciplina**. São Paulo: *Best Seller*, 1999.

SENGE, Peter; KLEINER, Art; ROBERTS, Charlotte; ROSS, Richard; ROTH, George SMITH, Bryan **A Dança das Mudanças**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

“SERVICE EXCELLENCE: MARKETING’S IMPACT ON PERFORMANCE” – 8TH Annual Services Marketing Conference , United States of America: American Marketing Association, 1989

SCHERKENBACH, William W. **O Caminho de Deming para a Qualidade e Produtividade**. Rio de Janeiro: *Qualitymark*, 1990

SIMMONS, Annette. **Jogos Territoriais**. São Paulo: Futura, 1998.

SOTO, Eduardo. **Comportamento Organizacional**. São Paulo, Pioneira Thomson Learning, 2002

SURPRENANT, Carol, **Add Value To Your Service – 6 th Annual Services Marketings Conference Proceedings**, United States of America: American Marketing Association, 1987

STEVENS, Robert et. alli. **Planejamento de Marketing**. São Paulo: *Makron Books*, 2001

STERNE, Jim . **Marketing na Web**, Rio de Janeiro: Campus,2000

TICHY, Noel M. & SHERMAN, Stratford. **Controle Seu Destino Antes que Alguém o Faça**. São Paulo: Educator, 1993.

TOFFLER, Alvin A **Terceira Onda**, Rio de Janeiro: Record, 2000

_____, **Choque do Futuro**, Rio de Janeiro: Record, 1994 (1983)

TOFFLER, Betsy-Ann & IMBER, Jane **Dictionary of Marketings Terms**. United States of America: Barron's, 2000

TUCKER, Robert B. **Administrando o Futuro**. Rio de Janeiro: Record, 1995.

TSCHOHL, John & FRANZMEIER, Steve. **A Satisfação do Cliente**. São Paulo: *Makron Books*, 1996

UTTERBACK, James M. **Mastering the Dynamics of Innovation**. Boston: Hbs Press, 1994

VAVRA, Terry G. **Marketing de Relacionamento: After Marketing**. São Paulo: Atlas, 1993.

VAREY, Richard J. & LEWIS, Barbara R. **Internal Marketing** , USA and Canada: *Routledge* , 2000

VENKATESAN, M. & SCHALENSEE, Diane M. & MARSHALL, Claudia, *Creativity in Services Marketing: What's New, What Works, What's Developing*. United States of America : American Marketing Association, 1986

WALKER, Denis. **O Cliente em Primeiro Lugar**. São Paulo, *Makron Books*, 1991.

WALTON, Sam & HUEY John. *Made in America*. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

WATERMAM, Robert H. *What America Does Right: Learning from Companies That Put People First* - Norton, W. W. & Company, Inc., 1994

WELCH, Jack. & BYRNE, John A. **Jack definitivo: Segredos do Executivo do Século**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

WHITELEY, Richard C. **A Empresa Totalmente Voltada Para o Cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 1992

WRIGHT, Peter & KROLL, Mark J. & PARNELL, John. **Administração Estratégica** São Paulo: Atlas, 1998

YIN, Robert K. **Estudo de caso: Planejamento e Métodos**. 2^a ed. São Paulo: *Bookman*, 2001.

ZACCARELLI. Sérgio B. **Estratégia e Sucesso nas Empresas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

ZEMKE, Ron & SCHAAF, Dick. **A Nova Estratégia do Marketing: Atendimento Ao Cliente**. São Paulo: Harbra, 1991.

ZIEMER, Roberto **Mitos Organizacionais**, São Paulo: Atlas, 1996

VI - ANEXOS

ANEXO A
QUESTIONÁRIO (ROTEIRO)
PESQUISA *ENDOMARKETING*[®]

1. Na sua opinião qual o motivo de ter sido introduzido o conceito de *EndoMarketing*[®] nesta organização?

- Daria para descrever um pouco mais?
- Poderia ter sido diferente?
- Você faz alguma idéia de como isto ocorre no concorrente?

2 – Como são divulgados os objetivos gerais e específicos da Organização?

-
- Você faz alguma idéia de como isto ocorre no concorrente?

3 – O *EndoMarketing*[®] tem contribuído para atingir os objetivos?

- De quais formas?
-
- Você faz alguma idéia de como isto ocorre no concorrente?

4 – Como é realizada a comunicação dos objetivos? De que forma o *EndoMarketing*[®] contribuiu para o atingir os objetivos?

-
- Você faz alguma idéia de como isto ocorre no concorrente?

5 – Este programa transmite com clareza os objetivos a que se propõe?

- Por quê?

- Você faz alguma idéia de como isto ocorre no concorrente?

6 – Qual o procedimento de comunicação interna recomendado por você?

- Você faz alguma idéia de como isto ocorre no concorrente?

7 – Como você sente que os seus subordinados comportam-se com a implantação do programa de *EndoMarketing*[®] ?

- Como você indicaria se houve engajamento deles?
- Você faz alguma idéia de como isto ocorre no concorrente?

8 – Você sente que seus subordinados entendem a comunicação da implantação do programa de *EndoMarketing*[®] ?

-

9 – Os programas de *EndoMarketing*[®] tem alguma forma de aferição do seu resultado? Quais são?

-
- Você faz alguma idéia de como isto ocorre no concorrente?

10 – Como você percebe que são avaliados os resultados das pesquisas?

- Como é feita a divulgação?

11 – O que poderia ser feito para melhorar o programa de comunicação dos objetivos da organização através do *EndoMarketing*[®] ?

- O quê mais pode ser acrescentado?
- Está baseado-se em sua experiência?
- Você faz alguma idéia de como isto ocorre no concorrente?

ANEXO B

ARTIGOS E REPORTAGENS PUBLICADOS NA MÍDIA IMPRESSA

- A (nova) empresa em tempos de crise - Julio Sérgio Cardoso - Valor Econômico segunda-feira, 26 de agosto de 2002 pag. B11
- RH: Patrimônio Indiscutível Revista Top de RH – 12 de agosto de 2002 pag. 6
- Isto é *EndoMarketing*[®] -Pedro Montanari – Revista Top de Mercado 2001 pag. 15
- As mais Admiradas Pesquisa Carta Capital / Interscience As jóias da Coroa – Revista Carta Capital 12 de Setembro de 2001 pag. 36
- Ignatios, Miguel. Sem o Ser Humano, Nada Funciona. *In: Revista Mercado, top de rh 99*, junho/99, pp. 4-5
- As empresas mais admiradas no Brasil 2002 – Carta Capital Especial – No.208-A/Setembro 2002
- Firms e Fortes como Sempre -Mauro Silveira - Revista Exame ed. 749 – 2001 pag. 20
- As 100 melhores empresas para você trabalhar – Guia Exame 2002
- Premiação destaca iniciativas empresariais de cunho social –Folha de São Paulo – Cotidiano - terça-feira 13, de agosto de 2002 pag. C3
- Administrar é Comunicar – por Paulo NASSAR (diretor-executivo da ABERJE - Associação Brasileira de Comunicação Empresarial)- Artigo publicado na revista Melhor Vida & Trabalho - Nº163, Dezembro 2000
- Visões do paraíso – De olho no futuro (Pesquisa Empresas First Choice / Transearch) – Revista Forbes – ed. 47 – 13 de setembro de 2002
- Endomarketing : um estudo no setor de franqueado do ramo de perfumarias e cosméticos - PONCE, Felicia Alejandrina Urbina - ANAIS ENANPAD, Rio de Janeiro, set/1995, v.1, n.5
- Quando os empregados fazem a diferença - ANDRETTI, Simone ADMINISTRACAO DE NEGOCIOS, Rio de Janeiro, 01-15/jul/1999, v.12, n.13
- Ajudando a area de RH a fazer marketing - VILHENA, Joao Baptista ADMINISTRACAO DE NEGOCIOS/ COAD, Rio de Janeiro, 11-25/abr/2000, v.13, n.07
- A serviço do endomarketing - JUNG, Ana Paula MARKETING, Sao Paulo, Referencia, dez/2000, v.34, n.335
- "Conteúdo Latente" do endomarketing - uma análise de seus pressupostos ideológicos- GUIMARÃES, Magali Costa - REVISTA IMES / ADMINISTRAÇÃO, São Paulo, jan-abr/2001, v.18, n.51
- ADVB destaca os melhores do endomarketing - BURES, Priscila ABOUT, São Paulo, Art & Vento, 27/ago/2001, v.13, n.642 Artigo

ANEXO C

ARTIGOS E REPORTAGENS PUBLICADOS NA INTERNET

- O Cenário do *EndoMarketing*[®] nas Empresas Brasileiras -
<http://www.abmn.com.br/eventos/workshops/endomarketing.htm>
- Funcionário é Cliente Mesmo! – “Cultura & Clima” Jornal da Carreira e Sucesso 134 a . Edição
http://www.catho.com.br/jcs/inputer_view.phtml? id=4394&print=1
- Fidelidade, Lealdade, Satisfação ou Compromisso? 130 a . Edição
http://www.catho.com.br/jcs/inputer_view.phtml? id=4271&print=1
- Satisfação Versus Fidelidade - “Cultura & Clima” 131 a . Edição
http://www.catho.com.br/jcs/inputer_view.phtml? id=4277
- TIM completa 4 meses de indefinições - Valor Econômico- Tecnologia e Telecomunicações –
Quarta 3 de julho de 2002
<http://www.valoreconomico.com.br /valoreconomico/material.as?id=1294053>
- As empresas com melhor imagem no País, segundo a pesquisa CartaCapital/InterScience -
http://cartacapital.terra.com.br/site/index_frame.php
- AS BOAS DE IMAGEM- http://cartacapital.terra.com.br/site/index_frame.php
- Comunicação interna é estratégia para 69% dos associados –
Ano 11 - Nº 39 2º Trimestre de 2001 – Revista Comunicação Empresarial - <http://www.aberje.com.br/>
- Comunicação na soma dos bits - Luis Alcubierre - <http://www.aberje.com.br/>
- Na vanguarda da comunicação integrada – Paulo NASSAR - Revista Comunicação Empresarial
Ano 11 - Nº 38 1º Trimestre de 2001 - <http://www.aberje.com.br/>
- "Onde se encaixa a Comunicação Interna no organograma da empresa?" - *Sonia Favaretto* -
<http://www.aberje.com.br/>
- Your next marketing target? Try employees - *Advertising Age's Business Marketing* Chicago -
Feb 1999 - Proquest: (E:\Documents and Settings\usuario\Configurações locais\Temporary Internet
Files\Content.IE5\OPQFST6V\454584737_1.html)
- Companies need to realize internal marketing's potential - *Advertising Age's Business Marketing*
Chicago-Jul 1999 Proquest: E:\Documents and Settings\usuario\Configurações locais\Temporary Internet
Files\Content.IE5\OPQFST6V\454584731_1.html
- Putting people first *Asian Business* Hong Kong -Oct 2000 – Proquest: E:\Documents and
Settings\usuario\Configurações locais\Temporary Internet Files\Content.IE5\OPQFST6V\454584742_1.html
- Internal relationship marketing: a strategy for knowledge renewal - *The International Journal of
Bank Marketing* – Bradford-2000 – Proquest: E:\Documents and Settings\usuario\Configurações
locais\Temporary Internet Files\Content.IE5\OPQFST6V\454584720_1.html
- The role of organizational communications on employee perceptions of a firm - *Journal of
Professional Services Marketing* New York–2000- Proquest: E:\Documents and
Settings\usuario\Configurações locais\Temporary Internet Files\Content.IE5\OPQFST6V\454584719_1.html
- Business: Inside out Ford's internal communications *The Economist* London Aug 25, 2001
Proquest: E:\Documents and Settings\usuario\Configurações locais\Temporary Internet
Files\Content.IE5\OPQFST6V\454584738_1.html
- The new inside-out marketing -*B to B* -Chicago Aug 28, 2000 – Proquest: E:\Documents and
Settings\usuario\Configurações locais\Temporary Internet Files\Content.IE5\VTRYT07W\ 454584736_1.html
- Study internal marketing for better impact: New forum researches what motivates workers - Oct
14, 2002 - Marketing News - Schultz, Don E- [pwrpub_view.scm1ppa=7kmtu%5DYkrknustXTli%23%3A%40%24bfehY%21](http://www.pwrpub_view.scm1ppa=7kmtu%5DYkrknustXTli%23%3A%40%24bfehY%21)

ANEXO D

PREMIACÕES ANOTADAS (Título, entidade, site)

- TOP DE RH / *ENDOMARKETING*[®]
ADVB
www.advbfbm.org.br

- PREMIO ECO
AmCham – American Chamber of Commerce for Brazil – SP
www.amcham.com.br

- TROFÉU “PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE”
FPNQ – FUND. PREMIO NACIONAL DA QUALIDADE
www.fnpq.org.br

- PRÊMIO ABERJE (desde 1974)
- ABERJE – ASSOC. BRAS. DE COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL
www.aberje.com.br

RANKINGS & PUBLICAÇÕES RELACIONADAS

- AS EMPRESAS MAIS ADMIRADAS DO BRASIL (6 ANOS)
REVISTA CARTA CAPITAL
www.cartacapital.com.br

- AS CEM MELHORES EMPRESAS PARA VOCÊ TRABALHAR (6 ANOS)
- REVISTA EXAME
- www.exame.com.br

ANEXO E

REPORTAGENS RELACIONADAS A RANKINGS E PREMIAÇÕES

Câmara Americana divulga vencedores do Prêmio ECO 2002

Fonte: Daniel Castro/Amcham-SP

A Câmara Americana de Comércio de São Paulo (Amcham-SP) divulgou os vencedores do Prêmio ECO 2002. Desde 1982, o ECO (Empresa Comunidade) estimula uma transformação profunda nas relações entre empresas, Estado e sociedade civil.

Na categoria Conservação/Educação Ambiental, o vencedor foi a Companhia Vale do Rio Doce, com o programa "*Reserva Natural da VRD em Linhares-ES – Transformando uma Unidade de Conservação em uma Unidade de Negócio Sustentável*"; na de Cultura, a Belgo Mineira, com "*Trilhas da Cultura*"; em Educação, a Dow Química, com "*Projeto de Capacitação Educacional e Profissional*"; em Participação Comunitária, a Telemig Celular, com "*Pró-Conselho – Programa de Fortalecimento dos Conselhos Municipais dos Direitos da Criança e do Adolescente e dos Conselhos Tutelares do Estado de Minas Gerais*"; e em Saúde a Sociedade Médica Paulista de Administração em Saúde, com "*Programa de Controle da Qualidade do Atendimento Médico-Hospitalar - CQH*".

Em 20 anos, investimentos chegam a US\$ 2,7 bilhões

O conceito ECO, proposto pela Amcham-SP, foi inspirado na cultura e na prática de empresas que, indo além de suas atividades no ambiente de negócios, contribuem efetivamente para o desenvolvimento e a melhoria das condições de vida por meio de ações sociais. Se esse conceito ainda não era muito claro na época da criação do Prêmio ECO, em 1982, de lá pra cá ele passou a pautar a atuação de um número cada vez maior de organizações. Em 20 anos, os números do *Prêmio ECO* confirmam essa mudança na cultura empresarial. A primeira edição teve 38 projetos inscritos. Este ano, 94. Desde que foi concedido pela primeira vez, o prêmio já recebeu 1.651 inscrições de programas, operados por 1.363 empresas. O total de investimentos, em 20 anos, supera US\$ 2,7 bilhões. Educação foi a categoria com mais projetos inscritos no *Prêmio ECO 2002* (32), seguida pela de Participação Comunitária (23). A categoria Conservação/Educação Ambiental reuniu 22 programas; Saúde, 12; e Cultura, 5.

Júri 2002

A presidente do júri desta edição foi Viviane Senna, presidente do Instituto Ayrton Senna. Os jurados por categoria foram os seguintes:

Saúde: Dr. Wellington Nogueira (diretor executivo da Doutores da Alegria) e Dr. Dário Birolini (professor titular do Departamento de Cirurgia da Faculdade de Medicina da USP)

Educação: Gabriel Chalita (secretário de Educação do Estado de São Paulo) e Luis Norberto Paschoal, presidente da DPaschoal e coordenador estratégico do Ibravo – Instituto Brasil Voluntário.

Cultura: Rodolfo Konder (jornalista e escritor) e Gilberto Dimenstein (jornalista Folha de S.Paulo).

Conservação/Educação Ambiental: Garo Batimianian (secretário-geral da WWF-Brasil) e Roberto Rodrigues (presidente da Associação Brasileira de Agribusiness - ABAG).

Participação Comunitária: Márcio Pochmann (professor do Instituto de Economia e pesquisador do Centro de Estudos Sindicais e de Economia do Trabalho da Unicamp) e Hélio Mattar (presidente da Fundação Abrinq)

O pioneirismo do Prêmio ECO

O termo responsabilidade social ainda não fazia parte do vocabulário e da agenda das empresas. As grandes preocupações do mundo corporativo brasileiro em 1982 eram a desaceleração da economia, que marcava o início do que viria a ser conhecida como "a década perdida", as negociações com o Fundo Monetário Internacional, urgentes diante das necessidades de crédito para honrar compromissos, dificuldades para importar, escalada da inflação, sinais de uma forte retração do mercado e o controle imposto com mão de ferro pelo CIP – Conselho Interministerial de Preços.

Parecia difícil para as empresas olhar além de seus muros. Mais remoto ainda, empenhar-se na melhoria da qualidade de vida e no resgate da cidadania das comunidades carentes. Foi diante desse cenário, francamente desfavorável, que uma comissão formada pela Câmara Americana de Comércio de São Paulo decidiu criar um incentivo para empresas que apoiassem ou desenvolvessem programas sociais. Nascia o Prêmio ECO – Empresa-Comunidade –, iniciativa pioneira que trouxe um importante impulso à participação empresarial no esforço de enfrentar os graves problemas sociais do País.

Amcham-SP

Fundada em 1919, maior câmara americana de comércio fora dos Estados Unidos, organização sem fins lucrativos, bilateral, independente dos governos brasileiro e americano, a Amcham-SP reúne cerca de 5.000 sócios, entre pequenas, médias e grandes empresas. Além da Grande São Paulo, está presente em Belo Horizonte, Brasília, Campinas, Curitiba, Porto Alegre e Recife. As empresas associadas atuam em todas as áreas da economia e empregam 1,5 milhão de trabalhadores. Do total de companhias sócias, 75% são brasileiras, 15% americanas e o restante de outras nacionalidades.

ANEXO F

Matriz Cronológica – Referências Bibliográficas			
Década	Ano	OBRA	Autor
70	1972	Administração Mercadológica	ARANTES, Affonso C.A. & FILHO, Lima Alberto de O. & GUERREIRO, Miranda Bruno A. & SILVA, Gustavo de Sá & BARIANI, Naroldo & FIGUEIREDO, Orlando & HAMBURGER, Polia Lerner & RICHERS, Raimar.
	1972	<i>The design of Sample Surveys</i>	RAJ, Des
	1978	Ensaio de Administração Mercadológica	RICHERS, Raimar
80	1981	O Que é Marketing	RICHERS, Raimar
	1983	<i>Emerging Perspectives on Services Marketing</i>	BERRY, Leonard L
	1983	O Choque do Futuro	TOFFLER, Alvin
	1984	<i>The Change Masters</i>	KANTER, Rosabeth Moss
	1984	Zen e a Arte de Manutenção de Motocicletas	PIRSIG, Robert M.
	1985	A Imaginação de Marketing	LEVITT, Theodore
	1986	Vencendo a Crise	PETERS, Thomas J. & WATERMAN JR, Robert H.
	1986	<i>Creativity in Services Marketing: What's New, What Works, What's Developing</i>	VENKATESAN, M. & SCHMALENSEE, Diane M. & MARSHALL, Claudia,
	1987	Marketing de Serviços: Conceitos e Estratégias	COBRA, Marcos. & ZWARG, Flávio
	1987	Deuses da Administração	HANDY, Charles
	1987	Marketing para Serviços Profissionais	KOTLER, Philip & BLOOM, Paul N.
	1987	<i>Add Value To Your Service – 6 th Annual Services Marketing Conference Proceedings</i>	SURPRENANT, Carol
	1988	Administração de Volta às Origens	CULLIGAN, Matthew J.; DEAKINS, C. Suzanne & YOUNG, Arthur H.
	1989	<i>Service Excellence: Marketing's Impact On Performance</i>	8TH Annual Services Marketing Conference
	1989	<i>A Hora da Verdade</i>	CARLZON, Jan
	1989	Marketing Industrial	MOREIRA, José Carlos Teixeira.
	1989	Atendimento ao Cliente	PILARES, Nanci
	1989	Vantagem Competitiva	PORTER, Michael E
	1989	Prosperando no Caos	PETERS, Tom
	1989	Empresa Holística	RIBEIRO, Carlos Reinaldo Mendes. A
90	1990	<i>Survey Research Methods</i>	BABBIE, Earl (1990)
	1990	Tudo que Seus Gurus não lhe Contaram Sobre Comunicação Empresarial	COHEN, Roger
	1990	Estratégia Voltada para o Mercado	DAY, George S.
	1990	<i>Creating Shared Vision</i>	PARKER, Marjorie
	1990	<i>O Caminho de Deming para a Qualidade e Produtividade</i>	SCHERKENBACH, William W
	1991	<i>Education for Judgment</i>	CHRISTENSEN, C. Roland & GARVIN, David A. & SWEET, Ann
	1991	O Cliente em Primeiro Lugar	WALKER, Denis.
	1991	A Nova Estratégia do Marketing: Atendimento Ao Cliente	ZEMKE, Ron & SCHAAF, Dick.
	1992	Serviços de Marketing	BERRY, Leonard L. & PARASURAMAN, A

1992	Marketing de Produtos Industriais	BRAGA, Roberto Silveira.
1992	Zapp! O Poder da Energização	BYHAM, William & COX, Jeff
1992	Excelência em Marketing	CHASTON, Ian
1992	Leadership Jazz	PREE, Max De.
1992	Designing and Conducting Survey Research	REA, Loui M. Parker, Richard A.
1992	A Empresa Totalmente Voltada Para o Cliente	WHITELEY, Richard C.
1993	Trazendo o Poder do Cliente para Dentro da Sua Empresa: A Única Coisa que Importa	ALBRECHT, Karl
1993	Internal Markets	HALAL, Willian E. & GERANMAYEH, Ali & POURDEHNAD, John
1993	Marketing de Relacionamento	McKENNA, Regis
1993	Rompendo As Barreiras da Administração	PETERS, Tom
1993	As 22 Consagradas Leis do Marketing	RIES, Al & TROUT Jack.
1993	Controle Seu Destino Antes que Alguém o Faça (Jack Welch)	TICHY, Noel M. & SHERMAN, Stratford
1993	Marketing de Relacionamento	VAVRA, Terry G
1993	Made in America	WALTON, Sam & HUEY John
1994	Serviços Internos	ALBRECHT, Karl
1994	TQC: Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia-a-Dia	CAMPOS, Vicente Falconi
1994	A Força da Comunicação	CORRADO, Frank M
1994	Reengenharia Revolucionando a Empresa	HAMMER, Michael & CHAMPY, James
1994	Global Paradox.	NAISBITT, John
1994	A Nova Estratégia Competitiva	PARKER, Glenn M.
1994	Marketing Um a Um	PEPPERS, Don & Martha Rogers
1994	Cliente Interno	RANGEL, Alexandre
1994	How to Conduct Your Own Survey	SALANT, Priscilla; Cilman, Don A
1994,	Mastering the Dynamics of Innovation	UTTERBACK, James M.
1994	What America Does Right:: Learning from Companies That Put People First	WATERMAM, Robert H.
1995	Conversando sobre EndoMarketing®	BEKIN, Saul Faingaus
1995	Feitas para Durar	COLLINS, James C. & PORRAS, Jerry I
1995	Introdução À Pesquisa Qualitativa e Suas Possibilidades	GODOY, A . S
1995	Marketing: Gerenciamento e Serviços	GRÖNROOS, Christian
1995	Competindo pelo Futuro	HAMEL, Gary. & PRAHALAD, C. K.
1995	Qualitative Methods in Organizational Research. A Pratical Guide	HARTLEY, Jean F. & CATHERINE, Cassel & SYMON, Gilian.
1995	Product Plus	LOVELOCK, Christopher
1995	Arquétipos em Marketing	MARTINS, José
1995	O Lado Humano da Qualidade	MÖLLER, Claus
1995	A Empresa Enxuta	PEREIRA JR, Paulo Jorge C & GONÇALVES, Paulo Roberto S.
1995	O Seminário de Tom Peters: Tempos Loucos Exigem Organizações Malucas	PETERS, Tom

	1995	Administrando o Futuro	TUCKER, Robert B
	1996	Criando e Administrando Marcas de Sucesso	AAKER, David A
	1996	Serviços de Satisfação Máxima	BERRY, Leonard L,
	1996	Internal Marketing	CAHILL, Dennis J
	1996	A Arte da Guerra - Sun Tzu	CLAVELL, James
	1996	Tempo de Mudanças	HANDY, Charles
	1996	Pesquisa de Marketing	MATTAR, Fauze N.
	1996	Imagens da Organização	MORGAN, Gareth
	1996	Questionnaire Design and Attitude Measurement	OPPENHEIM, A. N.
	1996	O Relatório Popcorn	POPCORN, Faith.
	1996	The Quest For Loyalty	REICHHELD, Frederick F
	1996	The Loyalty Effect	REICHHELD, Frederick F.
	1996	Estratégia da Lealdade	REICHHELD, Frederick F.
	1996	Surfando as Ondas do Mercado	RICHERS, Raimar.
	1996	A Satisfação do Cliente	TSCHOHL, John & FRANZMEIER, Steve.
	1996	Mitos Organizacionais	ZIEMER, Roberto
	1997	Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos	CHRISTOPHER, Martin
	1997	Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias	FERREIRA, Ademir Antônio; REIS, Ana Carla Fonseca & PEREIRA, Maria Isabel.
	1997	A Busca do Uau!	PETERS, Tom
	1997	Empresa 1:1	PEPPERS, Don & ROGERS, Martha
	1998	Polls and Surveys	BRADBURN, Norman M.: Sudman Seymor-
	1998	Estratégia Versus Funcionários	LAWER III, Edward
	1998	Marketing Business to Business	MOREIRA, Júlio César Tavares & NETO, Rafael Olivieri.
	1998	Estratégia. A Busca da Vantagem Competitiva	PRAHALAD, C.K. et. alli.
	1998	Jogos Territoriais	SIMMONS, Annette
	1998	Administração Estratégica	WRIGHT, Peter & KROLL, Mark J. & PARNELL, John
	1999	Desenvolvimento Sem Trabalho	DE MASI, Domenico
	1999	O Futuro do Trabalho	DE MASI, Domenico
	1999	Marketing de Relacionamento	GORDON, Ian.
	1999	Sem o Ser Humano, Nada Funciona	IGNATIOS, Miguel
	1999	Marketing para o Século XXI	KOTLER, Philip
	1999	Qualidade Total em Serviços	LAS CASAS, Alexandre L.
	1999	O Homem no Limiar	LIEVEGOED, Bernard
	1999	Marketing Pleno	MADIA De Souza, Francisco Alberto
	1999	Administração Antroposófica	MORGENSZTERN, Vitor
	1999	Competição - Estratégias Competitivas Essenciais	PORTER, Michael E.
	1999	A Quinta Disciplina	SENGE, Peter M
	1999	A Dança das Mudanças	SENGE, Peter; KLEINER, Art; ROBERTS, Charlotte; ROSS, Richard; ROTH, George SMITH, Bryan
ATUAL	2000	As Maiores Invenções dos Últimos 2000 anos	BROCKMAN, John
	2000	O Ocio Criativo	DE MASI, Domenico
	2000	Marketing de Permissão	GODIN, Seth
	2000	Liderando a Revolução	HAMEL, Gary
	2000	Sincronicidade o Caminho Interior para a Liderança.	JAWORSKI, Joseph
	2000	Organização Orientada para a Estratégia	KAPLAN, Robert S. & NORTON, David P.
	2000	Administração de Marketing – 10ª	KOTLER, Philip

	2000	Marketing Estratégico	LAMBIN, Jean-Jacques
	2000	Market-Driven Management	LAMBIN, Jean-Jacques
	2000	Marketing de Serviços	LAS CASAS, Alexandre Luzzi
	2000	Maslow no Gerenciamento	MASLOW, Abraham H.
	2000	Safári de Estratégia	MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce & LAMPEL, Joseph.
	2000	O Espírito Transformador	MOGGI, Jair & BURKHARD, Daniel.
	2000	MBA Compacto	MURPHY, Dallas
	2000	MBA Compacto	MURPHY, Dallas .
	2000	MBA Compacto	O'BRIEN, Virginia.
	2000	Ser Humano.com.br	PINTO, Augusto
	2000	Marketing uma Visão Brasileira	RICHERS, Raimar
	2000	Marketing de Serviços	ROCHA, Ângela da & MELLO, Renato Cotta de.
	2000	Marketing na Web	STERNE, Jim .
	2000	A Terceira Onda	TOFFLER, Alvin
	2000	Dictionary of Marketing Terms	TOFFLER, Betsy-Ann & IMBER, Jane
	2000	Internal Marketing	VAREY, Richard J. & LEWIS, Barbara R.
	2000	Estratégia e Sucesso nas Empresas	ZACCARELLI. Sérgio B.
	2001	Marketing de Serviços	BATESON, John E. G. & HOFFMAN, K. Douglas.
	2001	Descobrimo a Essência do Serviço	BERRY, Leonard L
	2001	Fronteiras da Inteligência	BONDER, Nilton
	2001	Estratégias de Marketing de Serviços	COBRA, Marcos
	2001	A Empresa Orientada para o Mercado	DAY, George S
	2001	Marketing	ETZEL, Michael J. & WALKER Bruce J. & STANTON William J.
	2001	Ética Empresarial	FERREL, O. C.; FRAEDRICH, John, FERREL, Linda.
	2001	Tipos de Poder	HILLMAN, James
	2001	Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo.	HOOLEY, Graham J & SAUNDERS, John A. & PIERCY, Nigel F
	2001	Serviços, Marketing e Gestão	LOVELOCK, Christopher & WRIGHT Lauren.
	2001	Gestão Viva!	MOGGI, Jair.
	2001	Marketing Para Produtos Inovadores	PARASURAMAN, A. & COLBY, Charles L.
	2001	Marketing one to one	PEPPERS, Don; ROGERS, Martha & DORF, Bob
	2001	O Valor do Cliente	RUST, Roland T. & ZEITHAML, Valerie & LEMON, Katherine N.
	2001	Planejamento de Marketing	STEVENS, Robert et. alli.
	2001	Jack definitivo: Segredos do Executivo do Século.	WELCH, Jack. & BYRNE, John A
	2001	Estudo de caso: Planejamento e Métodos	YIN, Robert K
	2002	Fator Humano e Desempenho O melhor de Peter Drucker Sobre Administração	DRUCKER, Peter
	2002	O Comportamento do Consumidor	GIGLIO, Ernesto M
	2002	Desempenho Máximo	KATZENBACH, Jon R
	2002	Marketing em Ação	KOTLER, Philip; JAIN, Dipak C. & MAESINCEE, Suvit.
	2002	Empreendedorismo e Marketing	LODISH, Leonard; MORGAN, Howard Lee & KALLIANPUR, Amy
	2002	Marketing Trends 2002	MADIA DE SOUZA, Francisco Alberto
	2002	Cinco Faces de um Gênio	MOSER-WELLMAN, Annette
	2002	Comunicação Integrada de Marketing	OGDEN, James R

	2002	Princípios da Lealdade	REICHHELD, Frederick F
	2002	Comportamento Organizacional	SOTO, Eduardo.