

**LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO
DO RIO GRANDE DO NORTE**

RENATA VASCONCELOS CARVALHO

**FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES INTERNOS:
UMA ESTRATÉGIA DO ENDOMARKETING**

Monografia apresentada ao curso
de Administração com Habilitação
em Marketing, da Faculdade
Natalense para o
Desenvolvimento do Rio Grande
do Norte, como requisito para
obtenção de título de Bacharel em
Administração com Habilitação em
Marketing.

Orientador: Flávio Emílio Monteiro
Cavalcanti, MSc.

RENATA VASCONCELOS CARVALHO

Graduação em Processos Técnicos

Renata Vasconcelos

Fidelização de Clientes Internos: uma estratégia de endomarketing / Renata Vasconcelos Carvalho. – Natal: FARN, 2006.

Flávio Emílio Monteiro Cavalcanti (M.Sc.)

*Bacharelado em Administração com Habilitação em Marketing –
Especialização para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte.*

*Endomarketing – Monografia. 2. Fidelização de Clientes Internos –
Monografia. 3. Cultura Organizacional – Monografia 1. Título.*

FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES INTERNOS: UMA ESTRATÉGIA DO ENDOMARKETING

Monografia apresentada ao curso de Administração com Habilitação em Marketing, da Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte, como requisito para obtenção de título de bacharel em Administração com Habilitação em Marketing.

Orientador: Flávio Emílio Monteiro Cavalcanti, MSC.

Catálogo na Publicação – Biblioteca da FARN
Setor de Processos Técnicos

Carvalho, Renata Vasconcelos

Fidelização de clientes internos: uma estratégia do endomarketing / Renata Vasconcelos Carvalho. – Natal: FARN, 2006.
69 f.

Orientador: Flávio Emílio Monteiro Cavalcanti (M.Sc.)

Monografia (Bacharelado em Administração com Habilitação em Marketing) – Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte.

1. Endomarketing – Monografia. 2. Fidelização de Clientes Internos – Monografia. 3. Cultura Organizacional – Monografia I. Título.

RN/FARN/BC

CDU 658.8

RENATA VASCONCELOS CARVALHO

**FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES INTERNOS:
UMA ESTRATÉGIA DO ENDOMARKETING**

Monografia apresentada ao curso de Administração com Habilitação em Marketing e aprovada em 18 de Dezembro de 2006, pela banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Flávio Emílio M. Cavalcanti, MSC
Orientador

Rosângela de M. Cortês Bezerra, MSC
Membro Examinador

Dedico a Deus,
meus pais,
meus familiares
e amigos.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar agradeço a DEUS, autor da minha vida, fortaleza que me fez perceber, seguir e perseverar no caminho em que estou seguindo, e que busco continuar a seguir, a ele, ofereço meu agradecimento, como reconhecimento de sua importância em minha vida.

A meu Avô (in memória) que, mesmo com todas as dificuldades e limitações de seus últimos dias de vida, não deixou de me incentivar aos estudos, a ele, meu mais novo anjinho, dedico esta especial fase de minha vida.

A meus pais Carlos Henrique e Maria Dorimar, irmãos, minha avó (Dora), tios e tia, primos e primas em especial Gabriela Carvalho, que estiveram a meu lado não só nos momentos difíceis me apoiando, mas também compartilharam da minha felicidade e inagotável vontade de viver.

A TODOS os meus AMIGOS e AMIGAS de verdade, que estiveram presentes em minha vida, cada um de sua forma mais especial de ser, onde participaram e tornaram meus dias inesquecíveis.

A administração do Pilsburg, gerência, funcionários em especial a responsável pelo marketing da empresa.

Ao meu orientador, Flávio Emílio, e todos os professores e funcionários da FARN, com os quais tive a oportunidade e o prazer de adquirir novos valores e conhecimentos ao longo do curso.

E finalmente a todos vocês, peças fundamentais, deste quebra cabeça chamado vida, agradeço, pela honra de tê-los conhecido.

Dedico a Deus,
meus pais,
meus familiares
amigos.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar agradeço a DEUS, autor da minha vida, fortaleza que me fez perceber, seguir e perseverar no caminho em que estou seguindo, e que busco continuar a seguir, a ele, ofereço meu agradecimento, como reconhecimento de sua importância em minha vida.

A meu Avô (in memória) que, mesmo com todas as dificuldades e limitações de seus últimos dias de vida, não deixou de me incentivar aos estudos, a ele, meu mais novo anjinho, dedico tão especial fase de minha vida.

A meus pais Carlos Henrique e Maria Dorimar, irmãos, minha avó (Dora), tios e tias, primos e primas em especial Gabriela Carvalho, que estiveram a meu lado não só nos momentos difíceis me apoiando, mas também compartilharam da minha felicidade e inesgotável vontade de viver.

A TODOS os meus AMIGOS e AMIGAS de verdade, que estiveram presentes em minha vida, cada um da sua forma mais especial de ser, onde compartilharam e tornaram meus dias inesquecíveis.

A administração do Pittsburg, gerência, funcionários em especial kátia responsável pelo marketing da empresa.

Ao meu orientador, Flávio Emílio, a todos os professores e funcionários da FARN, com os quais tive a oportunidade e o prazer de adquirir novos valores e conhecimentos ao longo do curso.

E finalmente a todos vocês, peças fundamentais, deste quebra cabeça chamado vida, agradeço, pela honra de tê-los conhecido.

RESUMO

Este trabalho monográfico permitirá ao leitor entender a importância dos colaboradores nas empresas, através dos conceitos de marketing, endomarketing, comunicação interna, clima organizacional, motivação entre outros expostos ao longo do estudo, reforçando o conceito de que os clientes internos, também conhecidos como funcionários é naturalmente um reflexo de satisfação ou insatisfação com a empresa. Durante a análise deste estudo de caso serão apresentadas sugestões de acordo com as necessidades percebidas, tendo como ambiente principal a loja Pittsburg, localizado na Av. Prudente de Moraes em Natal Rio Grande do Norte. O objetivo geral desta pesquisa é desenvolver uma proposta para implementação de políticas de endomarketing consistentes para o Pittsburg, especificamente, a partir da análise do ambiente estrutural e psicológico dos colaboradores deseja-se: aplicar os conceitos básicos de marketing interno para análise e; propor a implementação de uma metodologia baseada nos conceitos de Endomarketing.

PALAVRAS CHAVES: Endomarketing. Fidelização de Clientes Internos. Cultura

PALAVRAS CHAVES: Endomarketing. Fidelização de Clientes Internos. Cultura Organizacional.

ABSTRACT

This monographic work will allow the reader to understand the importance of the collaborators in the companies, displaying through the concepts of marketing, endomarketing, internal communication, organizational climate, motivation among others. Strengthening the concept of that the internal customers, also known as employee are of course a consequence of satisfaction or no satisfaction with the company. During the analysis of this study of case the necessities perceived throughout the work, that has as surrounding main the Pittsburg store, located in Av. Prudente de Moraes in Natal Rio Grande do Norte will be presented suggestions in accordance. The general objective of this research is to develop a proposal for implementation of consistent politics of endomarketing for the Pittsburg, specifically, from the analysis of the structural environment and psychological of the collaborators it is desired: to apply the basic concepts of internal marketing for analysis e; to consider the implementation of a methodology based on the concepts of Endomarketing.

PALAVRAS CHAVES: Endomarketing. Fidelização de Clientes Internos. Cultura Organizacional.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – LOGOMARCA PITTSBURG -----	15
FIGURA 2 – SEDE DA PRIMEIRA LANCHONETE -----	16
FIGURA 3 – MATRIZ DO PITTSBURG (ATUAL - 24HS) -----	16
FIGURA 4 – PITTSBURG NORDESTÃO (24HS) -----	17
FIGURA 5 – PITTSBURG NATAL SHOPPING -----	17
FIGURA 6 – PITTSBURG SHOPPING ORLA SUL -----	18
FIGURA 7 – PITTSBURG SHOPPING MIDWAY MALL -----	18
FIGURA 8 – PIRÂMIDE DE MASLOW (HIERARQUIA DAS NECESSIDADES) ----	36
FIGURA 9 – ORGANOGRAMA DOS 4P’S -----	40
GRÁFICO 9 - CLIMA DE TRABALHO SEGUNDO OS FUNCIONÁRIOS	52
GRÁFICO 10 - AMBIENTE DE TRABALHO: CONFORTO SEGUNDO OS FUNCIONÁRIOS	53
GRÁFICO 11 - AMBIENTE DE TRABALHO: ORGANIZAÇÃO SEGUNDO OS FUNCIONÁRIOS	54
GRÁFICO 12 - AMBIENTE DE TRABALHO: HIGIENE SEGUNDO OS FUNCIONÁRIOS	54
GRÁFICO 13 - CONSCIÊNCIA DOS DIREITOS E DEVERES DENTRO DO PITTSBURG	55
GRÁFICO 14 - CAPACITAÇÃO PARA DESEMPENHAR A FUNÇÃO QUE EXECUTA	56
GRÁFICO 15 - RELACIONAMENTO DOS FUNCIONARIOS COM SEUS SUPERIORES	57
GRÁFICO 16 - LIBERDADE COM SEUS SUPERIORES PARA FAZER CRÍTICAS A EMPRESA	57
GRÁFICO 17 - SATISFAÇÃO COM A REMUNERAÇÃO	58
GRÁFICO 18 - CLIENTE PITTSBURG NOS DIAS DE FOLGA	58
GRÁFICO 19 - AVALIAÇÃO DO PITTSBURG DE FORMA GERAL SEGUNDO OS FUNCIONÁRIOS	59

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - SEXO	46
GRÁFICO 2 - FAIXA ETÁRIA	47
GRÁFICO 3 - GRAU DE ESCOLARIDADE	48
GRÁFICO 4 - SATISFAÇÃO COM O SETOR QUE TRABALHA	48
GRÁFICO 5 - POSSIBILIDADE DE CRESCIMENTO NO PITTSBURG	49
SEGUNDO OS FUNCIONÁRIOS	
GRÁFICO 6 - COMUNICAÇÃO DENTRO DO PITTSBURG	50
GRÁFICO 7 - RECONHECIMENTO DO TRABALHO PELO PITTSBURG	51
GRÁFICO 8 - MOTIVAÇÃO DOS CLIENTES INTERNOS NO PITTSBURG	51
GRÁFICO 9 - CLIMA DE TRABALHO SEGUNDO OS FUNCIONÁRIOS	52
GRÁFICO 10 - AMBIENTE DE TRABALHO: CONFORTO SEGUNDO OS	53
FUNCIONÁRIOS	
GRÁFICO 11 - AMBIENTE DE TRABALHO: ORGANIZAÇÃO SEGUNDO OS	54
FUNCIONÁRIOS	
GRÁFICO 12 - AMBIENTE DE TRABALHO: HIGIENE SEGUNDO OS	54
FUNCIONÁRIOS	
GRÁFICO 13 - CONSCIÊNCIA DOS DIREITOS E DEVERES DENTRO DO	55
PITTSBURG	
GRÁFICO 14 - CAPACITAÇÃO PARA DESEMPENHAR A FUNÇÃO QUE	56
EXECUTA	
GRÁFICO 15 - RELACIONAMENTO DOS FUNCIONARIOS COM SEUS	57
SUPERIORES	
GRÁFICO 16 - LIBERDADE COM SEUS SUPERIORES PARA FAZER	57
CRÍTICAS A EMPRESA	
GRÁFICO 17 - SATISFAÇÃO COM A REMUNERAÇÃO	58
GRÁFICO 18 - CLIENTE PITTSBURG NOS DIAS DE FOLGA	58
GRÁFICO 19 - AVALIAÇÃO DO PITTSBURG DE FORMA GERAL,	59
SEGUNDO OS FUNCIONÁRIOS.	

3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

3.4 TRATAMENTO PARA ANÁLISE DOS DADOS

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 CONTEXTO E COLOCAÇÃO DO PROBLEMA	13
1.2 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	15
1.3 OBJETIVOS	18
1.3.1 Objetivo Geral	18
1.3.2 Objetivos Específicos	19
1.4 JUSTIFICATIVA	19
2 REFERENCIAL TEÓRICO	21
2.1 CONCEITO DE MARKETING	21
2.2 AS PESSOAS E AS ORGANIZAÇÕES	22
2.3 CULTURA ORGANIZACIONAL	26
2.4 COMUNICAÇÃO INTERNA	28
2.5 AMEAÇAS DA COMUNICAÇÃO INTERNA	30
2.6 ENDOMARKETING	32
2.7 IMPORTÂNCIA DO ENDOMARKETING	34
2.8 A INFORMAÇÃO COMO FATOR MOTIVADOR	34
2.9 ETAPAS DO PROCESSO MOTIVACIONAL	35
2.10. COMPETITIVIDADE ATRAVÉS DA MOTIVAÇÃO	39
2.11 ENDOMARKETING UMA VISÃO ATUAL	39
3 METODOLOGIA	43
3.1 TIPO DE PESQUISA	43
3.2 UNIVERSO E AMOSTRA	44
3.2.1 Relação de Pessoas por Setor	44
3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	44
3.4 TRATAMENTO PARA ANÁLISE DOS DADOS	45

4	RESULTADOS	46
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	59
6	REFERÊNCIAS	61
	APÊNDICES	63
	ANEXOS	68

Pessoas motivadas e felizes produzem mais e são mais lucrativas para as empresas. Pensando nisso, pode-se entender a importância do endomarketing, que surgiu a partir da necessidade de se estabelecer alternativas para alcançar os clientes internos das empresas. Isto é, os funcionários.

O Endomarketing ou Marketing Interno busca através das ações gerenciadas de marketing, normalmente utilizadas pelas empresas para atrair e fidelizar seus clientes externos, implantá-las nos ambientes internos das organizações, com o objetivo de promover melhorias contínuas em seu ambiente de trabalho.

Esta é uma das mais novas áreas do marketing, onde existe uma busca constante em adaptar as estratégias e elementos do marketing tradicional para uso no ambiente interno das organizações. O endomarketing é de fundamental importância para o crescimento dos negócios dentro deste cenário globalizado, onde é sabido que suas ações quando são implantadas tornam-se um investimento a médio e longo prazo para a empresa, visto que a qualidade dos produtos ou serviços oferecidos aos seus clientes aumenta consideravelmente. Empresas de todo o mundo têm tratado do assunto com bastante cuidado.

A marca de uma empresa é um conhecimento, especialmente no ambiente das organizações. A forma como a informação é utilizada e aplicada é a principal responsável pela ocupação dos espaços dentro do mercado.

A Globalização acelera os processos de troca e conexão entre os mercados e inclui gradativamente o endomarketing em suas discussões estratégicas, envolvendo também os recursos humanos das organizações.

1 INTRODUÇÃO

Com a Globalização, o ritmo das mudanças na economia mundial é alterado, as novas tecnologias não param de surgir e todos os dias produtos novos são lançados no mercado. Assim, o que hoje é tido como uma inovação no mercado, amanhã se torna obsoleto; agora a globalização está voltada para o setor de serviços e quando se pensa em serviços, imediatamente seus executores são lembrados: os seres humanos, que na verdade são os responsáveis por quase todas as etapas que acontecem desde a captura da matéria prima, sua produção até a sua venda efetiva, quando o cliente recebe o produto juntamente com o serviço de atendimento.

Pessoas motivadas e felizes produzem mais e são mais lucrativas para as empresas. Pensando nisso, pode-se entender a importância do endomarketing, que surgiu a partir da necessidade de se desenvolver alternativas para encantar os clientes internos das empresas, isto é, os funcionários.

O Endomarketing ou Marketing Interno busca através das ações gerenciadas de marketing, normalmente utilizado pelas empresas para atrair e fidelizar seus clientes externos, implementá-las nos ambientes internos das organizações, com o objetivo de promover melhorias contínuas em seu ambiente de trabalho.

Esta é uma das mais novas áreas do marketing, onde existe uma busca constante em adaptar as estratégias e elementos do marketing tradicional para uso no ambiente interno das corporações. O endomarketing é de fundamental importância para o crescimento dos negócios dentro deste cenário globalizado, onde é sabido que suas ações quando são implantadas tornam-se um investimento a médio e longo prazo para a empresa, visto que a qualidade dos produtos ou serviços oferecidos aos seus clientes aumenta consideravelmente. Empresas de todo o mundo têm tratado do assunto com bastante cuidado.

A marca da nova era está no conhecimento, especialmente no ambiente das organizações modernas. A forma com que a informação é aplicada e utilizada é a principal responsável pela ocupação dos espaços dentro do mercado.

A Globalização acelera os processos de troca e conexão entre os mercados e inclui gradativamente o endomarketing em suas discussões estratégicas, envolvendo também os recursos humanos das organizações.

Este estudo de caso tem como opção os conceitos de marketing interno para auxiliar o relacionamento tanto dos colaboradores entre si como também ao relacionamento destes com a administração da organização com o intuito de resolver pequenos problemas de clima organizacional que influem diretamente no serviço de atendimento.

O objetivo geral desta pesquisa é desenvolver uma proposta para implementação de políticas de endomarketing consistentes para o Pittsburg, especificamente, a partir da análise do ambiente estrutural e psicológico dos colaboradores deseja-se: aplicar os conceitos básicos de marketing interno para análise e; propor a implementação de uma metodologia baseada nos conceitos de Endomarketing.

1.1 CONTEXTO E COLOCAÇÃO DO PROBLEMA

O mercado brasileiro passa por um processo em que a competitividade vai além do esperado visto que a velocidade das mudanças neste ambiente globalizado é cada vez maior. Produtos diferenciados, já não são mais suficientes. A competitividade existente no mercado está cada vez mais acirrada o que dificulta na hora de conquistar ou manter os clientes. As estratégias que as empresas utilizam são cada vez mais "poderosas".

Conseguir utilizar as melhores estratégias e ferramentas do marketing, garante uma boa aceitação dentro deste mercado, cada vez mais exigente. Atender aspirações de seus clientes externos é uma forma de agregar maior valor a seus produtos.

A prestação de serviços como forma estratégica, algumas vezes vai além do esperado. Porém, quando se fala em atendimento, facilmente ele é associado ao trabalho humano. Pessoas são treinadas para fazer um bom atendimento, mas isso nem sempre é possível, muitas vezes a empresa não dispõe de condições adequadas de trabalho; um simples treinamento hoje já não é suficiente. As pessoas cada vez mais estão cientes e informadas sobre seus direitos e deveres, sejam eles para com a sociedade ou com a instituição que presta algum tipo de serviço. A falta de condições de trabalho, muitas vezes é a causadora de um clima organizacional pesado. A informação que não é passada de forma correta, clara e objetiva, acarreta

dentro das empresas a desmotivação e a sensação de invalidez, que muitas vezes gera demissões ou pedidos de afastamento.

No mundo das organizações o Endomarketing deve ser utilizado no sentido de atrair e manter os clientes internos, que por sua vez atrai e mantém os clientes externos da empresa, obtendo resultados eficazes como retorno.

Os talentos humanos são de fundamental importância, por isso, é importante o aproveitamento máximo desses talentos, especialmente para as empresas que dispõe de operações de serviços. Segundo Gianezi; Corrêa (1996, p.144) as razões para essa importância são:

1.2 CARACTERIZAÇÃO

As operações de serviços são geralmente intensivas em recursos humanos, os quais constituem a parte fundamental responsável pelo sucesso das operações; O comportamento dos funcionários é parte integrante do processo do serviço, influenciando fortemente a maneira pelas quais os consumidores percebem a qualidade do serviço prestado, mesmo nos casos em que o componente mais relevante do serviço seja o bem facilitador.

Assim, quanto maior for o contato com o consumidor, maior devem ser as exigências sob a adequação da mão-de-obra direta, para que o atendimento aconteça de forma eficaz para o cliente.

Dentro deste contexto, será feito um estudo de caso no Pittsburgh para analisar como o endomarketing pode promover a obtenção da alta qualidade dentro da organização, visto que a rotatividade de funcionários dentro desta é considerada alta. Uma das questões fundamentais a ser descoberta são os fatores motivacionais existentes na mesma.

Funcionários insatisfeitos são também clientes insatisfeitos, visto que eles vendem a imagem da empresa que trabalham para outras pessoas mais próximas, estas por sua vez a repassam, e assim a imagem positiva ou negativa da empresa é difundida no mercado através da famosa propaganda boca-a-boca. Kotler (2000, p.21) diz:

Um dos clichês mais populares do marketing, hoje, é dizer que uma empresa vitoriosa é aquela que está sempre superando a expectativa dos clientes. Atender às expectativas do cliente irá apenas *satisfazer* os clientes; excedê-las irá *encantá-los*.

Assim compreendemos a necessidade de encantar tanto os clientes externos como os internos de uma organização onde o empenho que se deve ter para estar se superando no mercado, deve ser igual ou maior na hora de encantar os clientes internos e externos, para que essa relação seja refletida diretamente no mercado como forma de concorrência.

Diante do exposto acima: como fidelizar os clientes internos do Pittsburg tendo em vista a grande rotatividade existente na organização?

1.2 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO:

Em 1984, nasce o sonho do jovem chamado Franklin Andrade, aliado a disposição de trabalho dos outros dois irmãos, Kleber Carlos de Carvalho e Azor Carvalho. Surge o PITTSBURG, nome inspirado na cidade norte-americana, que teve sua primeira logomarca bastante colorida e confusa como a maioria das marcas da época. Era formada por dois coqueiros com um sol nascendo por trás, representada por uma espécie de ícone, seguindo o estilo jovem-surfista radical.

Com o passar do tempo essa logomarca sofreu algumas mudanças, nas suas cores, designer e letra, mas sem deixar de lado os dois coqueiros que eram característicos da empresa. Hoje refletem um ícone simples de fácil entendimento e fixação, representados pelas cores: amarelo, azul e branco.



Figura 1: Logo Marca Pittsburg atual
Fonte: Pittsburg (2006)

O Pittsburg iniciou sua conquista com o público natalense em uma pequena lanchonete no Shopping Natal Sul, em frente ao Hiper Bompreço com uma pequena loja onde só dispunham de sanduíches e refrigerantes. A clientela foi aumentando e conseqüentemente a necessidade de oferecer um melhor conforto, espaço e cardápio variado. Nasce o Pittsburg Prudente de Moraes (Hoje Matriz), que na época ficava próximo ao Circo da Folia, ponto de encontro do público jovem. Essa boa imagem passa a expande-se cada vez mais, após reformas para melhorias continuas, até que em pouco tempo tornou-se a lanchonete preferida da cidade.



Figura 2: Sede da primeira lanchonete localizada no Shopping Natal Sul
Fonte: Pittsburg (2006)



Figura 3: Matriz do Pittsburg, localizada Av. Prudente de Moraes.
Fonte: Pittsburg (2006)

Anos depois de sua inauguração, o Pittsburg (Prudente) continua sendo o "point" preferido da galera que gosta de um bom lanche e de um divertido bate-papo com os amigos. O padrão Pittsburg resultou na conquista do prêmio "Qualidade Brasil" como a melhor sanduicheria da região nordeste e, por dois anos consecutivos, foi destaque na pesquisa de preferência e simpatia do público, da EMBRAPES.

Foi o primeiro nome mais lembrado pelo público, no segmento de fast food/lanchonete, na última pesquisa "Top of Mind", publicada pela revista FOCO, e o Telefone-Pitts 4008-7000 foi o número mais solicitado pelo público junto à TELEPESQUISA e MULTIPESQUISA.

Este desempenho, foi resultado de investimentos feitos na área de marketing a respeito do sabor diferenciado e da qualidade dos produtos. Os molhos exclusivos e saborosos, que foram também criados por Franklin e Kleber sendo este o grande diferencial dos sanduíches. Porém, cada produto é tratado com bastante atenção,

onde, através de estudos e análises se obtém a certeza da sua aprovação e aceitação do público consumidor, além de um rígido controle de qualidade, baseado em estudos feitos sobre o comportamento e os hábitos de consumo de vários públicos do Pittsburg. O atendimento ao cliente é outro ponto bastante trabalhado dentro da empresa. Os funcionários são regularmente treinados e selecionados após vários testes de convivência e conhecimento dos produtos da empresa.



Figura 4: Pittsburg do Nordeste Salgado Filho, no Bairro de Lagoa Nova.
Fonte: Pittsburg (2006)



Figura 5: Loja do Natal Shopping
Localizada no Bairro de Candelária.
Fonte: Pittsburg (2006)

Hoje, o Pittsburg oferece serviços diferenciados aos seus clientes, como o pioneiro no serviço de Delivery (PittsViagem), atendendo pedidos feitos por telefone ou pela internet; também o delicioso PittsBreakfast para começar bem o dia; funcionamento 24 horas na Loja Prudente e Nordeste e um cardápio variado com inúmeras opções de lanches, sucos, sorvetes, pizzas e petiscos para satisfazer todos os gostos.

O "Delivery" é sem dúvidas o maior do estado, contabilizando diariamente 600 a 800 entregas em média, sendo esta mais uma comprovação de sucesso. Outro fator importante é quanto a estruturas físicas das lojas, que são planejadas levando em consideração o conforto dos funcionários e dos seus clientes. Toda a área de manipulação dos alimentos é vazada, permitindo que os clientes tenham acesso ao manuseio dos alimentos, criando um ambiente mais arejado para seus funcionários. As mesas, cadeiras, balcões e os banheiros comuns e para os deficientes, também seguem os padrões considerados confortáveis.

Estudos de mercado já estão sendo feitos e a marca, que completa 21 anos, esta passando por um processo de revitalização e adaptação para fácil manuseio e aplicação como é exigido de uma marca franquadora. Embalagens foram criadas junto com uma nova programação visual e identidade, possibilitando que outras

localidades possam também conhecer e saborear os produtos Pittsburg. Dentro desta programação visual já é trabalhado o mascote da empresa, o Pittsauro, um Dinossauro simpático e comilão que se faz presente em todo o material de comunicação e divulgação da marca, este tem a finalidade de cativar e conquistar mais consumidores e atrair novos.

Além de tudo isso, o Pittsburg também está presente no Natal Shopping, em Ponta Negra ao lado do Praia Shopping, no Supermercado Nordestão (Av. Salgado Filho), no Shopping Orla Sul e no shopping Midway Mall, com uma estrutura fixa cada vez mais agradáveis de se estar e de se ver.



Figura 6: Pittsburg Shopping Orla Sul
Localizado na Av. Eng. Roberto Freire.
Fonte: Pittsburg (2006)



Figura 7: Pittsburg do Shopping Midway Mall
localizado no Bairro de Petrópolis.
Fonte: Pittsburg (2006)

Possui ainda, duas localidades sazonais: uma na praia de Cotovelo e a outra na casa de Show Vila Folia. E não pára por aí. A meta para o futuro é inaugurar novas lojas e abrir franquias da marca em outras cidades.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Desenvolver proposta de implementação de políticas de endomarketing para o Pittsburg.

1.3.2 Objetivos Específicos:

- Levantar a visão dos recursos humanos a respeito das ações de endomarketing do Pittsburg
- Identificar pontos críticos;
- Propor ações de melhoria dos pontos críticos detectados

1.4 JUSTIFICATIVA

Esta análise é importante para o Pittsburg, pois possibilita avaliar as necessidades do marketing interno na organização, onde através do seu detalhamento, torna-se possível traçar um plano de marketing; alimentando o desejo de crescer, conquistar mercados, manter índices ou garantir sobrevivência por mais tempo no mercado. Este mercado uma vez identificado, permite que esta necessidade possua ações voltadas para o público interno, a fim de inserir entre eles, idéias sobre valores destinados a servir ao cliente e divulgação dos serviços existentes na organização que muitas vezes é pouco esclarecido ou desconhecido pelos próprios funcionários. O Endomarketing presente em uma organização promove e difunde a importância do trabalho humano para o tão desejado sucesso.

Através do endomarketing, o homem hoje, pode ser tido como elemento principal de todo e qualquer processo, seja ele de mudança ou de modernização empresarial. As mudanças quando acontecem, confrontam com pessoas que possuem formas de trabalho tradicionais e conservadoras. Uma mudança quando não é bem administrada, pode acarretar em um estresse organizacional, dificultando ou até impedindo o desenvolvimento das atividades, desde as mais simples até as mais complexas. O marketing interno aliado ao setor de recursos humanos das empresas entra para colaborar com esse processo de transição de mudança.

O momento é oportuno haja vista que o mercado está passando por um constante processo de mudança, em que produtos e serviços são cada vez mais exigidos pelos consumidores. A informação hoje é difundida de forma acelerada, a rapidez com que são repassadas se dá pela variedade dos veículos existentes no

nosso mundo atual, um exemplo disso são as que estão presentes no mundo on-line. Essa facilidade ao recurso informativo é que torna o consumidor atento a tudo. Para manterem-se vivas no mercado, as empresas devem investir em melhorias constantes a fim de atender os desejos esperados e inesperados de seus consumidores internos e externos.

A viabilidade de se investir em um plano de endomarketing no Pittsburg é vista de forma bastante positiva, uma vez que o mercado concorrente já enxerga o endomarketing como sendo acima de qualquer expectativa uma ferramenta responsável pela comunicação e conseqüente transformação da imagem corporativa existente para seus funcionários. Quando a imagem corporativa é positiva diante dos funcionários, a organização tem como retorno pessoas trabalhando de forma motivada, produzindo mais, felizes e defendendo sua empresa, refletindo diretamente nos clientes externos. É preciso que se entenda a importância dos colaboradores nas empresas, eles são reflexos da satisfação ou insatisfação. Os clientes internos constituem o primeiro mercado em que as organizações estão sujeitas a encantar.

Segundo Las Casas (2002, p.15) o marketing é:

A área de conhecimento que engloba todas as atividades comerciais e econômicas que se relacionam com a produção, distribuição e consumo de bens e serviços. É a ciência que estuda o comportamento do consumidor e as estratégias de marketing para atender às suas necessidades e desejos.

Hoje, o mercado tem como tendência, apresentar aos consumidores cada vez mais diferenciados e públicos que mudam de atitude constantemente frente a produtos e serviços. Por isso é importante se estar antenado com o mercado em que vai atuar. Torna-se praticamente impossível manter clientes somente atendendo suas necessidades básicas, pois mais do que nunca o atual cliente deseja ser surpreendido, seja qual for a inovação. Podemos chamá-la de nova ordem

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CONCEITO DE MARKETING

O Marketing é uma ciência, em que tem como objetivo primordial conhecer a fundo o comportamento das pessoas e, a partir deste, tomar decisões e implementando ações sobre ela, buscando satisfazer os desejos e as necessidades de cada grupo ou indivíduo em particular.

Richers (2000, p.5) define o marketing como sendo simplesmente a intenção de entender e atender o mercado. No Brasil, o conceito de Marketing, ainda em nossa atualidade pode ser considerado desfocado. Algumas organizações acreditam e tem o marketing como forma de despertar o desejo nos Clientes, vendendo produtos de uma maneira qualquer. Alguns leigos acreditam no Marketing como sendo: "Uma maneira de fazer com que pessoas comprem o que não precisam com o dinheiro que não têm".

Porém, é preciso entender que o marketing vai além de um conceito tradicional de vender a todo custo visando tão somente à geração de lucros para a organização. O marketing vem crescendo cada vez mais, adaptando-se à realidade, de acordo com a necessidade de cada empresa ou organização junto às mudanças que ocorrem em todos os níveis da sociedade e do mundo atual.

Segundo Las Casas (2002, p.15) o marketing é:

A área do conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientadas para a satisfação dos consumidores, visando alcançar determinados objetivos da organização ou indivíduo e considerando sempre o meio ambiente de atuação e o impacto que estas relações causam no bem-estar da sociedade.

Hoje, o mercado tem como tendência, apresentar-nos consumidores cada vez mais diferenciados e públicos que mudam de atitude constantemente frente a produtos e serviços. Por isso a importância de se estar antenado com o mercado em que vai atuar. Torna-se praticamente impossível manter clientes somente atendendo suas necessidades básicas, pois mais do que nunca o atual cliente deseja ser surpreendido, seja qual for à inovação. Podemos chamá-la de nova ordem

mercadológica, onde a busca vai além de um simples contato, e parte para o início de um relacionamento com o cliente, atendendo seus interesses pessoais, desejos e expectativas, tudo isso aliado a um tratamento diferenciado e exclusivo.

Quando o vínculo afetivo é estabelecido durante uma venda ou atendimento, a resposta é imediata, a partir deste momento inicia-se uma relação com o cliente. Se atendidas as suas primeiras expectativas este irá sair do local encantado, e vendendo a imagem da empresa gratuitamente; e ainda sentindo-se bem ao falar de tal e a recomenda as pessoas mais próximas.

Pensando assim, por que não olhar também para nossos clientes internos? Isso mesmo acredite ou não, eles são o reflexo da empresa; vendem essa imagem de forma diferenciada, pois ninguém poderá falar com tanta propriedade de um lugar quanto quem trabalha diariamente dentro dele, não é verdade? A credibilidade é maior, a palavra deles que estão dentro, participando ativamente de tudo que acontece é mais respeitada.

O Endomarketing, também conhecido como marketing interno é um modelo de ação de marketing, este é direcionado ao público interno da empresa, ou seja, seus funcionários. O marketing interno como o próprio nome sugere, tem como objetivo a melhoria contínua da comunicação e da imagem interna da empresa, juntamente com sua cultura organizacional frente a seus colaboradores. O Endomarketing analisa os fatores que interferem no processo de comunicação interna; seu objetivo é conscientizar a empresa da importância de se investir em seu público interno.

2.2 AS PESSOAS E AS ORGANIZAÇÕES

Atualmente, a sociedade é composta por atividades voltadas para produção de bens, ou para prestação de serviços. Segundo a Teoria Geral da Administração, essas atividades são planejadas, coordenadas, dirigidas e controladas dentro de organizações, que por sua vez são constituídas de pessoas, recursos físicos, materiais, financeiros, tecnológicos, etc.

Para Bekin (2004, p. 78) "A troca de serviços entre empresa e funcionários é fundamental para que haja um relacionamento duradouro".

Ou seja, a vida das pessoas depende das organizações e estas por sua vez dependem do trabalho humano. A relação entre as pessoas e as organizações deve ser cultivada de forma recíproca, quando se refere às vantagens entre a necessidade de desenvolvimento do profissional e a aplicação deste dentro da empresa.

Quando são feitos investimentos contínuos na melhoria dos funcionários, vemos um retorno que acontece em forma de vantagens para a organização e para o indivíduo. Porém, além de existir uma reciprocidade, também existe uma dependência mútua: a empresa precisa funcionar e os funcionários precisam dos benefícios que ela propicia aos mesmos. Em dias atuais, os benefícios vão além de um simples salário. As organizações estão cada vez mais preocupadas com a qualificação e a continua melhoria de seus empregados. Para isso investem em treinamento, reciclagem, motivação, estrutura física e no clima organizacional da empresa.

Segundo Berry (apud LAS CASAS, 1999, p.113) “a idéia do marketing interno é criar uma organização capaz de criar verdadeiros clientes para a empresa. A estratégia final é fazer dos empregados verdadeiros clientes”.

A valorização dos funcionários é uma das condições para manter-se num mercado tão competitivo. Percebemos com clareza que o mundo onde produtos e serviços são praticamente iguais, tanto em preço quanto em qualidade, a única forma de se destacar e de se diferenciar é exatamente investindo nas pessoas que compõe a empresa, pois somente aquele que estiver preparado, terá êxito em suas atividades. Porém, esta adaptação ao mercado não é fácil de ser concretizada, pois exige envolvimento e comprometimento de todos da administração e envolve vários aspectos tanto externos quanto internos da organização.

Um fator negativo que deve ser levado em consideração são, os das influências externas, onde não podem ser controladas pela administração da empresa. Essa impotência quanto ao controle externo, acaba por tornar a organização vulnerável à concorrência; que não hesitam ou mesmo pensam na ética profissional. A elas, apenas interessa o aumento da lucratividade da empresa, assim fazem propostas tentadoras a funcionários que são destaque dentro de outras

organizações, e a única forma de fidelizar os funcionários internos é simplesmente investindo não só em cursos e reciclagens, mas também em um bom planejamento de endomarketing dentro da instituição.

As empresas precisam continuar criando condições para que se transformem em verdadeiras organizações de aprendizagem, assim o retorno obtido virá em forma de atitudes, crenças e valores positivos a respeito da instituição, devendo ser continuamente ampliado. Funcionários bem treinados, satisfeitos com a execução de seu trabalho e com a empresa (clima organizacional, salário, benefícios, etc.) dificilmente irão trocá-la por um muito duvidoso.

Pessoas que “vistam a camisa” da empresa certamente é o desejo de toda organização. Isto é fruto de muito trabalho e reconhecimento, frente a estes colaboradores, que o chamam de *salário moral*.

Estar satisfeito saber seu papel e a sua importância dentro da instituição, fazem parte deste salário. Trabalhar a moral e a afetividade das pessoas muitas vezes é mais recompensador que um aumento em seus salários. É um recurso simples em que não se faz necessário à utilização de grandes recursos financeiros, apenas necessita de boa vontade para implementar mudanças.

É preciso encontrar o prazer naquilo que se faz, para que não aconteça a chamada “**Síndrome do trabalho vazio**” que segundo Brum (2003, p.25) significa:

A Síndrome do trabalho vazio também pode ser chamada de Síndrome do segundo pé de meia, pois algumas pessoas, no início do dia, ao colocarem o segundo pé de meia o fazem com aquele sentimento de estarem preparando-se para uma derrota e não para um dia de sucesso.

Tomando por base o exposto acima, torna-se possível percebermos que quando uma responsabilidade de qualquer trabalho que seja é assumida; é preciso que assumamos como sendo uma fonte de prazer e não como uma tortura, um sacrifício.

Fazer alguma coisa de forma forçada apenas para receber dinheiro no final do mês vai ao total desencontro com as idéias de motivação existentes. Brum afirma

ainda que: "O *Ser* está diretamente relacionado ao *Fazer*". A razão desta frase é que ela possibilita entender que somos aquilo que fazemos. O ser humano necessita ser reconhecido pelo seu trabalho para poder ser feliz completamente. Algumas pessoas são tão motivadas com o trabalho que fazem que mesmo recebendo ofertas irrecusáveis aos olhos dos outros, não as aceita justamente por estarem comprometidos com o que gostam de fazer e com a empresa. Este é um perfeito exemplo de funcionários indispensáveis a qualquer organização. Retoma-se a idéia de vestir a camisa segundo a argumentação de Bekin (1995, p.35) onde ele fortalece a idéia de que empresa e empregados podem vestir a mesma camisa:

O objetivo do endomarketing é fazer com que os funcionários comprem a empresa. Isto significa ver e tratar seus funcionários como clientes internos, dando-lhes consciência do objetivo estratégico da empresa: servir o cliente da melhor maneira possível [...] é um processo para adequar a empresa a um mercado orientado para o cliente. Desse modo, a relação de empresa com o mercado passa a ser um serviço feito por clientes internos para clientes externos [...] a importância básica do Endomarketing para o resultado final da empresa e torná-la mais eficiente e mais competitiva.

As premissas do endomarketing certamente são inseridas nessas organizações, onde se percebe que os funcionários não cultivam o desejo de mudar de empresa, mais sim o desejo de crescer na mesma por sentirem-se motivados, já vestiram a camisa.

Hoje, em plena era do conhecimento e do avanço tecnológico as pessoas deixam de ser vistas como simples mão-de-obra e passam a ser tida como o principal recurso das empresas, sem elas nada funciona. Sem dúvida o diferencial das empresas de sucesso está na responsabilidade do trabalho humano, o mercado mostra que as organizações que atingiram não só a eficácia, mas também a eficiência foram devido ao trabalho puramente humano. É importante que se criem processos e programas de motivação e valorização dos funcionários, para que haja um desenvolvimento harmonioso das diversas atividades desenvolvidas.

A busca da melhoria na prestação dos serviços à população deve ser constante, pois as pessoas já não estão mais dispostas a pagar por um serviço sem qualidade, ser mal servido já não faz mais parte do vocabulário moderno da

sociedade. Dessa forma torna-se mais claro a necessidade de se investir no público interno da organização, para que o retorno positivo seja obtido, através de um excelente atendimento, onde este apenas é conquistado através de pessoas motivadas e felizes com a atividade que executam.

Um atendimento com qualidade não é mais visto como um luxo, mas uma condição para a sobrevivência de quem o presta. Felizmente, esta filosofia já vem sendo empregada pelas empresas, que buscam a informação para inovar e crescer dentro deste mercado tão concorrente.

As organizações são extremamente heterogêneas e diversificadas, pois possuem trabalhos de tamanhos diferentes, de características diferentes, de objetivos diferentes. Assim são divididas da seguinte forma: *Organizações lucrativas* (chamadas empresas) e *Organizações não-lucrativas* (como o Exército, Igreja, serviços públicos, entidades filantrópicas, organizações não-governamentais etc.) em todo caso sabemos que todas elas necessitam do trabalho humano; de um atendimento e a tecnologia simplesmente não pode fazer isso. A relação entre as pessoas e as organizações deve ser tida como recíproca, quando nos referimos as vantagens entre a necessidade de desenvolvimento do profissional e a aplicação deste com a empresa, acarretando em vantagens para a organização e para o indivíduo. É importante que o trabalho seja uma fonte de prazer e não apenas uma fonte de renda; é necessário que o colaborador assuma a responsabilidade que lhe é cabida.

2.3 CULTURA ORGANIZACIONAL

As diferenças existentes as discórdias freqüentes dentro das organizações é que geram os conflitos. Em todo mundo dificilmente consegue-se encontrar pessoas que sejam completamente parecidas. A variação existe tanto na forma de agir quanto na forma de pensar; isso significa que existe uma diferença cultural entre esses indivíduos.

Essas diferenças podem ser identificadas no aspecto intelectual do indivíduo, em sua capacidade oculta, no espaço físico e até mesmo na forma com que percebem e entendem o mundo e se entendem. Daí a importância de se analisar a

cultura organizacional de uma organização, pois a partir dela é que torna possível planejar estratégias para uma possível mudança ou inovação.

Filósofos, historiadores, antropólogos, psicólogos, sociólogos entre outros buscaram e ainda buscam incessantemente compreender o comportamento das diversas culturas existentes em todo o mundo. Durante esses anos o termo *Cultura*, vem inserindo-se no clima organizacional das empresas, sendo atualmente chamadas de: "Cultura Empresarial" ou "Cultura Organizacional". A Cultura Organizacional passou a ter uma maior importância dentro da administração, uma vez que esta veio para auxiliar as empresas em seu clima organizacional, buscando construir uma cultura saudável e produtiva para a empresa.

Hoje é importante que se valorize a cultura organizacional, pois ela é uma das ferramentas que possibilita a obtenção dos resultados necessários para conquistar padrões de Primeiro Mundo.

A cultura organizacional segundo afirma Ansorff (1997, p.45) possui as seguintes características:

- Existência de um conjunto onde valores, crenças e padrões de comportamento que deve ser compartilhado e vivenciado pela maioria dos empregados.
- O respeito aos compromissos assumidos com os clientes deve representar um padrão de comportamento a ser adotado por todos os empregados.
- A participação dos empregados na solução de problemas, na crítica construtiva e na atuação criativa de ser estimulada e analisada, mesmo que não seja, eventualmente, aproveitada a sua idéia e jamais será usada contra eles. Estes valores são firmados pela coerência permanente da organização em suas ações, definindo claramente o que é importante para ela.
- Manifestação de uma consciência coletiva sobre a filosofia, a missão, os valores, as crenças e as políticas gerais que configuram o comportamento empresarial, devem ser reconhecidos.
- Haver ainda, reconhecimento de uma identidade empresarial que a diferencia das demais empresas, conferindo-lhe vida própria e sua identificação interna e externamente.

O código de valores, crenças, missão, objetivos, visão empresarial e padrões de comportamento, é a consciência coletiva resultante da prática desse código, configurando verdadeira identidade empresarial que vai compor a base que trata a cultura organizacional (ANSORFF, 1997, p.47).

Considerando o exposto afirmado por Ansorff, pode-se entender a necessidade de ser claro e objetivo na hora de definir a missão, a visão, os valores, as crenças e políticas gerais da nossa organização, pois o comprometimento dos colaboradores está diretamente ligado às informações que ele possuir sobre a organização.

2.4 COMUNICAÇÃO INTERNA

A comunicação e a cultura são fundamentais para que possam ajustar o sistema organizacional e conquistar a credibilidade e assim o caminho da comunicação eficaz se mostra.

Organizar um processo de comunicação é simplesmente assegurar a possibilidade que haja um feedback entre empresa e funcionário. Esse retorno é que torna possível que a organização possa analisar como efetivamente as determinações estão sendo cumpridas. É uma forma de assegurar o contato diário e direto entre as partes envolvidas neste processo de comunicação, torna-se mais fácil e prático delegar atividades e cobrá-las depois.

Com um esclarecimento adequado e uma conscientização a respeito da cultura organizacional da organização, é que se torna possível conhecer e compreender de forma detalhada a complexidade da organização; sendo possível desenvolver programas facilitadores da comunicação interna.

Ter uma equipe formada por pessoas extremamente motivadas, talentosas, de nada irá adiantar se não estiverem bem informados, se a comunicação entre os integrantes não for boa, se não houver uma sinergia, pois a força humana dentro da instituição só poderá ser potencializada dessa forma.

Bekin (2004, p.99) diz: "A comunicação gera envolvimento, que gera comprometimento, que gera motivação, que, por sua vez, é mantida pelo processo de comunicação."

A comunicação interna é algo prioritário que deve merecer, principalmente por parte da cúpula da empresa, a maior atenção. A satisfação e o envolvimento dos funcionários frente ao processo de endomarketing é frequentemente maior por parte dos níveis mais altos (direção e gerência) de que nos outros níveis, isso se deve ao fato de que os cargos mais altos possuem um número maior de informações oficiais, resultando no comprometimento eficaz.

É importante que às informações sejam passadas também aos níveis operacionais, para que possam ter iguais condições de acesso e integração frente aos objetivos da organização, que podem ser passadas de várias formas.

Segundo Brum (1998, p.26) as informações podem ser transmitidas através dos seguintes instrumentos operacionais:

- Confecção de vídeos que podem ser institucionais ou de apresentação de produtos (tem como objetivo colocar em contato direto a equipe interna com a realidade em que o seu produto é utilizado);
- Manuais técnicos e educativos, os quais apresentam os produtos, os serviços, os lançamentos e as tendências (em relação à tecnologia e à moda);
- Revista com história em quadrinhos;
- Jornal interno com a utilização de vários encartes, como por exemplo: área de recursos humanos, projetos, produção e associação dos funcionários. Pode ser utilizada, também, a versão do jornal de parede;
- Cartazes motivacionais, informativos e de forma de quebra-cabeça, sempre com o objetivo de passar novas informações à equipe interna;
- Canais diretos (reunião com o diretor, presidência ou ouvidor interno);
- Palestras internas, programas para apresentar as novidades da empresa, as tendências e a evolução que a mesma obteve;
- Grife interna que pode ser utilizados em roupas, bonés e acessórios;
- Memória, ou seja, o resgate histórico da empresa, com objetivo de passar a evolução da mesma para as pessoas que a desconhecem;

- Rádio interno para a divulgação de notícias;
- Vídeo jornal para a divulgação de lançamentos, pronunciamentos de diretores e gerentes;
- Intranet;
- Convenções internas: uso da equipe interna para a divulgação de atividades;
- Manuais de integração: muito utilizados para a divulgação de alguns aspectos da cultura organizacional.

As estratégias de comunicação dentro das organizações podem e devem ir além desses instrumentos descritos por Brum, a criatividade e a utilização deve ser adaptada à necessidade de cada organização, diante dos colaboradores e do mercado. Nada impede que estes instrumentos sejam inovados, reciclados e adaptados às tendências de um mercado que cada vez mais sofre inovações decorrentes da globalização. Brum (2003, p.38) afirma ainda que:

A informação é produto da comunicação interna e deve ser tratada como a melhor estratégia de aproximação empresa / funcionário. O ditado popular "ninguém gosta daquilo que não conhece" é uma realidade no mundo empresarial.

Para haver comprometimento por parte do funcionário e tê-lo plenamente integrado com a empresa é necessário que estejam devidamente informados sobre tudo que se passa dentro da organização; dessa forma torna-se possível à busca do seu crescimento dentro da organização, onde expõe seu total interesse, com a mesma.

2.5 AMEAÇAS DA COMUNICAÇÃO INTERNA

Hoje o fato de se ter conhecimento e domínio sobre vários assuntos é tão somente uma situação de sobrevivência. Em tudo o conhecimento sempre será cobrado, a começar por uma simples entrevista. Entender o seu papel dentro da organização é, acima de tudo, fundamental para quem almeja manter-se no emprego. Porém muitas vezes o conhecimento é obtido, mas não se consegue colocá-lo em prática, e é aí onde mora o problema.

Quando a comunicação sofre algum tipo de ruído, ou seja, passa por alguma interferência impedindo que a informação desejada seja repassada de forma correta a seus receptores durante o processo é onde mora uma possível ameaça para a organização. O ruído tem varias origens como:

A. Emissor ou Receptor:

- *Origem Psicológica* → A informação é alterada por algum estado mental seja ele uma preocupação, um descontentamento, etc).
- *Origem Perceptual* → O ruído ocorre de acordo com a percepção de mundo do individuo, sua formação cultural ou religiosa, que alteram o sentido da mensagem, passando a ter duplo sentido.
- *Origem Fisiológica* → Ocorre devido a alguma alteração física do individuo como, por exemplo, uma dificuldade visual ou auditiva.

B. Redundância: É o processo em que a mensagem contém elementos conhecidos, gerando um conteúdo previsível frente ao receptor.

C. Entropia: Este processo de comunicação, é representado pela presença de algum elemento desconhecido, o que gera uma imprevisibilidade em relação ao conteúdo.

A organização depende de todos os seus funcionários para poder progredir juntamente com uma boa comunicação. Uma boa comunicação entre todas as áreas é fundamental para seu desempenho e sua qualidade de vida dentro da organização. Uma boa comunicação dentro de uma organização nos possibilita o compartilhar idéias das outras áreas, o que muitas vezes desperta idéias que são implementadas gerando sucesso para o funcionário e para a empresa.

O contrário também acontece enquanto existem funcionários que expõem todas as suas idéias sem se preocupar, outros guardam segredo, não revelam seu projeto de melhoria, por medo de que sua idéia seja uma piada ou que o outro roube sua idéia, esses fatos não ajudam a comunicação interna. Está é uma tarefa difícil, mas não impossível. Livrar-se de pré-conceitos como estes para que empresa e

funcionários cresçam juntos é um pouco trabalhoso, mas nada como uma comunicação clara e objetiva não resolve.

2.6 ENDOMARKETING

Em meados da década de 1970 surge o endomarketing, através da necessidade de desenvolver alternativas para encantar os clientes internos das empresas, isto é, os funcionários. Essa idéia fundamentou-se na criação de uma imagem corporativa para os colaboradores motivando-os ao trabalho. Um dos pioneiros no endomarketing, Saul Faingaus Bekin, em sua atividade profissional como gerente de produtos da Johnson & Johnson, notou que a empresa passava por dificuldades sérias de comunicação entre seus departamentos. Além disso, era clara a falta de visão dos colaboradores a respeito da empresa em que atuavam o que dificultava o entendimento do papel e importância de cada um no contexto da empresa. Bekin percebeu que as ferramentas de marketing que precisava já existiam, o que faltava era adaptá-las a realidade interna da empresa. Brum (2003, p.6) diz: "O endomarketing surgiu exatamente para desenvolver o relacionamento das corporações com seus colaboradores", em outras palavras o marketing interno veio para gerar um clima organizacional positivo.

Já Kotler (1996, p.212) entende o endomarketing como sendo uma "tarefa bem sucedida de contratar, treinar e motivar funcionários hábeis que desejam atender bem aos consumidores". Tudo isso deve seguir uma seqüência, pois o funcionário de uma organização deve ser avaliado a partir da seleção feita antes de adentrar a empresa, através da seleção já é possível identificar algumas particularidades características de pessoas comprometidas, além de elementos da personalidade. A importância de tal seleção está em reter profissionais que não afetaram no clima organizacional da instituição, que certamente é um dos principais fatores responsáveis pela motivação.

Nickes; Wood (1999, p.33) identificam o endomarketing como sendo uma extensão do marketing voltada para dentro da organização. Seriam ações de marketing voltadas para o público interno da empresa a fim de promover entre funcionários e departamentos, valores destinados a servir o cliente. Podemos

observar que os estudiosos possuem praticamente o mesmo conceito a respeito do endomarketing, onde prevalece a idéia das ações internas de marketing que buscam aperfeiçoar e melhorar o relacionamento entre empresa e empregados das organizações.

Conforme se tem conhecimento, cada cliente conquistado é multiplicado por oito, através da simples e gratuita, propaganda "boca a boca"; muitas vezes estabelecida depois de um único, porém excelente atendimento; mas o endomarketing busca estabelecer mais do que isso. A ligação existente entre: empresa, funcionário, cliente, produto e marca, tem como principal elo, seus funcionários, os clientes internos, estes são responsáveis pela imagem da organização, que é passada durante o atendimento ao consumidor. Por isso, a grande importância de se investir na melhoria contínua de funcionários, motivá-los e adequá-los aos avanços do mercado; melhorando seu ambiente de trabalho e investindo em um clima organizacional saudável.

Os funcionários hoje são responsáveis pela permanência ou não das empresas dentro do mercado. Quando se preocupam não só com o seu lucro, mas também oferece uma justa remuneração, cria benefícios e oportunidades de crescimento profissional, proporciona treinamentos de diversos tipos, programas de saúde e lazer, campanhas de incentivo, estabelece metas com premiações, entre outros; é fácil entender o que leva um funcionário a defender sua empresa com "unhas e dentes" ou, se preferir a famosa expressão "vestir a camisa". Trata-se de uma necessidade imediata das empresas que desejam crescer, conquistar mercado, manter os índices que já possuem ou, simplesmente, garantir sua sobrevivência nos próximos anos.

No atual século o homem deve ser visto como elemento principal de todo e qualquer processo de mudança e de modernização empresarial, pois as mudanças, quando implementadas, esbarram em formas de trabalho tradicionais e conservadoras, capazes de desencadear um estresse organizacional que dificulta e impede o desenvolvimento de qualquer atividade.

O Endomarketing é, portanto, um processo que visa adequar a empresa ao atendimento do mercado, tornando-a mais competitiva a partir da integração de seus funcionários à estrutura organizacional. Porém as estratégias de endomarketing apenas funcionam quando existe comprometimento por parte dos funcionários frente aos objetivos e missões da empresa. Bekin (1997, p.7) explica:

O comprometimento dos funcionários implica na adesão dos valores e objetivos da empresa por meio do Endomarketing e pressupõe o trabalho em equipe, num contexto marcado pela cooperação e pela integração dos vários setores da empresa [...] é um novo conceito, uma nova postura, uma ferramenta que corresponde a uma nova abordagem do mercado e da estrutura organizacional das empresas ligadas a todo um contexto de mudanças.

O endomarketing visa à troca mútua de benefícios e motivação entre a organização e seus empregados, através de um planejamento estratégico que busque desenvolver melhorias no ambiente de trabalho e no clima organizacional da organização, fazendo com que a funcione de forma eficiente e eficaz toda a empresa gerando a satisfação dos clientes internos e externos.

2.7 IMPORTÂNCIA DO ENDOMARKETING

Traçar um plano de marketing interno possibilita alimentar o desejo de crescer, conquistar mercados, manter índices ou garantir sua sobrevivência por pelo menos cinco anos dentro do mercado, que cada vez mais se encontra acirrado. O marketing interno vem justamente para mostrar a importância do trabalho humano para o tão desejado sucesso. É através do Endomarketing que o homem hoje, pode ser visto como elemento principal de todo e qualquer processo sejam de mudança ou de modernização empresarial, uma vez que as mudanças, quando acontecem, confrontam com pessoas que possuem formas de trabalho tradicionais e conservadoras. Uma mudança quando não é bem administrada, pode acarretar em um estresse organizacional, dificultando ou até impedindo o desenvolvimento das atividades, desde as mais simples até as mais complexas.

2.8 A INFORMAÇÃO COMO FATOR MOTIVADOR

Atualmente a informação é um dos recursos mais importantes de uma organização, esta auxilia a tomada de decisão, por isso deve ser gerida com grande determinação, onde é sabido que uma falha pode comprometer o futuro da

organização. A motivação em um estado interno do ser humano, onde sofre variações constantes em função das necessidades individuais. A informação é a chave da motivação, sem a qual ela não acontece, por isso deve ser passada de forma clara, coerente, verdadeira, lógica e bem trabalhada para que os colaboradores possam entender o seu real papel dentro da organização. Outro fator importante sobre a informação é estar atento sejam passadas de forma rápida e ágil, para que não ocorra a chama entropia de informação, que segundo Brum é um fator desmotivador dentro de uma organização, assim essas ações tornam-se produto da comunicação que gera motivação.

Contudo, antes de se falar em motivação é necessário que se esteja atento as expectativas básicas comuns a todos os funcionários em relação às empresas. Bekin (2004, p. 79) identifica que as expectativas dos funcionários esta dividida nos seguintes pontos essenciais:

- Reconhecimento pelo trabalho realizado
- Reconhecimento de sua importância como individuo na empresa;
- Remuneração adequada e
- Possibilidade de avanço profissional.

2.9 ETAPAS DO PROCESSO MOTIVACIONAL

A motivação em um estado interno do ser humano, onde sofre variações constantes em função das necessidades individuais. De acordo com a Teoria de Maslow, as necessidades humanas partem da mais urgente para a menos urgente, sendo divididas em: fisiológicas, segurança, afeto, status / estima e realização.

Em Gade (1998, p.89) temos a hierarquia das necessidades humanas de Maslow onde argumenta que as pessoas são dirigidas por determinadas necessidades em ocasiões específicas.

Esta é uma das teorias motivacionais em que ainda é utilizada em nossa atualidade, ela consegue organizar as necessidades e os desejos de acordo com as prioridades. A hierarquia obedece a uma ordem em que às necessidades fisiológicas

à medida que vão sendo supridos os níveis de necessidade se elevam. Conforme organograma definido por Maslow a baixo:



Figura 8: Hierarquia das Necessidades Humanas de Maslow
Fonte: Autora

- Necessidades Fisiológicas → São as necessárias para a sobrevivência, como, por exemplo, fome, sede, sono e etc. Uma vez que estas necessidades são satisfeitas e que o individuo tem a possibilidade de perceber e preocupar-se com outros assuntos secundários.
- Necessidades de Segurança → Remete à própria segurança física. Quem não tem onde morar, como se agasalhar pouco estará preocupado com a marca do agasalho ou se o bairro tem status frente à sociedade. Da mesma forma essa hierarquia, só evolui de um nível para outro, quando as necessidades que variam de individuo pra individuo são supridas.
- Necessidades de Afeto → Esta diz respeito à necessidade de sentimentos afetivos, emocionais e de amor, frente às pessoas que nos relacionamos intimamente. Essas necessidades de afeto também estão ligadas ao desejo de pertencer a determinados grupos, associações, clubes sempre terá a necessidade de um nível mais alto.
- Necessidade de Status e Estima → Este é responsável pelos desejos de prestígio, status, reputação de estima dos outros e de auto-estima. O individuo sente a necessidade de se auto-afirmar frente à sociedade que o

cerca, precisa comprovar sua força, inteligência, entre outras características que lhe possa servir como estima aos olhos dos outros.

- Necessidade de Realização → É responsável pelo desejo de desenvolver suas potencialidades, uma vez que este sinta que os outros níveis já o satisfizeram, ele irá optar por aprimorar seus conhecimentos de mundo, se autoconhecer e se autodesenvolver. Este é o nível mais difícil de ser saciado pelo homem.

A função do endomarketing é, adequar a empresa ao mercado, tornando-a mais competitiva a partir da integração de seus funcionários à estrutura organizacional. Como sua característica preponderante está o objetivo de estabelecer, conforme Bekin (2004, p.89), um processo permanente de motivação do funcionário conferindo-lhe dignidade, responsabilidade e liberdade de iniciativa. Este processo motivacional deve ser algo integrado ao cotidiano da empresa. Como instrumento do processo de motivação o autor enumera:

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

Voltar-se à satisfação das necessidades dos clientes internos é onde se encontra a real importância do endomarketing, desenvolvendo nos funcionários uma consciência de que todas as suas ações são importantes para um sucesso mútuo.

Com a globalização, o ritmo das mudanças na economia é constantemente alterado em função das novas tecnologias em transporte e comunicação. Além,

disso, a internacionalização dos negócios induz a transformação dos mercados. Hoje o mercado está voltado para o setor de serviços com maior interesse. E quando se fala em serviços, relacionamos diretamente com ser humano, que é o idealizador. Ele é responsável pelo preparo e execução atividades que geram o produto final entregue ao cliente externo.

Pode-se imaginar o quanto o endomarketing é importante para o crescimento dos negócios quando nos incluimos no cenário da globalização, dessa forma é possível perceber como os serviços oferecidos aos clientes merecem a máxima importância.

Atualmente os produtos que são lançados no mercado em pouco tempo são copiados pela indústria da pirataria, que os produzem com igual qualidade ou semelhante. A Indústria começou a perder mercado para a pirataria e diante desta situação, os empresários começaram a perceber que produtos praticamente iguais dentro de um mesmo mercado competitivo precisavam de um diferencial. Nessa busca, as organizações entenderam que seus produtos aliados a serviços embutidos agregariam maior valor a eles, possibilitando que seus valores dentro da concorrência sobressaíssem dos demais sem maiores restrições por possuírem um valor agregado maior.

A partir dessa visão a respeito dos serviços, as organizações entendem a necessidade de investir em uma aproximação com os funcionários. O investimento deve acontecer de acordo com a necessidade da empresa, que pode ser desde programas sofisticados a ações mais simples. A empresa tem como desafio maior descobrir com os próprios funcionários o que os motiva dentro da organização.

A informação é o alimento da motivação, quando esta não é passada de forma coerente, objetiva, lógica e bem trabalhada não existem funcionários motivados, por maiores que sejam os benefícios e incentivos, ela é o produto da comunicação interna e é também a maior estratégia de aproximação entre funcionário e empresa.

Assim fica claro que os fatores motivacionais contribuem diretamente na qualidade de vida das pessoas e na qualidade de produtos. A motivação é a força motriz que impulsiona a participação do colaborador e desenvolve um compromisso

duradouro com responsabilidade além de um relacionamento produtivo, satisfazendo os interesses de ambas as partes, ou seja, da organização e do indivíduo. Há uma correlação entre os índices favoráveis do clima interno e da saúde dos resultados empresariais, em suma, os fatores motivacionais contribuem para que haja qualidade de produtos e serviços e qualidade de vida dentro das organizações.

Uma pessoa motivada, além de gerar qualidade, produz um clima de trabalho no quais as pessoas se sentem bem, tendo como consequência a interação social da equipe. Fatores como esses acarretam para a empresa uma maior competitividade no mercado.

2.10 COMPETITIVIDADE ATRAVÉS DA MOTIVAÇÃO

Antigamente, as empresas mesmo sem uma administração adequada conseguiam obter lucros efetivos em suas organizações, porém, hoje a realidade é outra; a concorrência existe e não está para brincadeira, ela busca tendências, inovações constante, aposta no atendimento e na prestação de serviço com qualidade, como consequência disso cada vez mais entende a importância de se investir primeiramente no bem estar dos seus colaboradores para que seja um reflexo positivo permanente em sua organização.

2.11 ENDOMARKETING UMA VISÃO ATUAL

Hoje, cada vez mais as empresas buscam a diferenciação de seus produtos, serviços e marcas, com o intuito de se tornarem mais competitivos dentro do mercado. Nesse contexto cada vez mais as a conscientização por parte das empresas, diante de seus colaboradores é maior onde constantemente sofre mudanças positivas. As organizações já não medem esforços na hora de investir na valorização de seus colaboradores sejam eles, operacionais ou administrativos.

Este novo século é visto sem hierarquia, todos possuem sua importância para a empresa, cada uma da sua forma é responsável pelo sucesso da organização. Na nova visão o conceito de que união, na formação de equipes, é de tê-las com o

objetivo de crescimento da empresa, enfatizando que quando a organização vai bem aos olhos do mercado, os colaboradores também vão.

Costa. D. (2006) argumenta que:

O endomarketing pode ser denominado como "Gestão de Marketing Interno", apropriando, como objetivo principal, promoção da motivação das pessoas por seu trabalho, obtendo seu comprometimento com os objetivos estratégicos da empresa [...] Uma vez que colaboradores mais comprometidos terão maior produtividade e por consequência, a empresa afere melhores lucros e resultados.

A relação que existe entre empresa e mercado é um puro reflexo da relação existente entre a organização e seus colaboradores, a prática do endomarketing atrai resultados positivos nas pessoas individualmente gerando um clima organizacional cheio de criatividade, além de melhorar o trabalho em equipe. Mas esses resultados só são possíveis quando existe estímulo e motivação; para isso é preciso um processo gerencial adequado e estruturado onde se tem como base os preceitos da administração clássica, formados pelo composto de marketing descrito pelos 4 P's do marketing: preço, praça, produto e promoção. Costa faz uma relação interessante entre este composto e o endomarketing onde se visualiza a seguir:



Figura 9: Organograma dos 4p's – Daniel Costa

Fonte: Renata Carvalho

→ Ambiente está para o Ponto:

Dentro do ambiente leva-se em consideração o aspecto tangível e inatingível da organização, onde primeiro a ser analisado é o ambiente físico, ou seja, a parte tangível da empresa. Quando se fala em tangibilidade, remete-se a parte estrutural da organização, como por exemplo: conforto, iluminação, funcionalidade entre outros. Que é de suma importância quanto à representatividade de uma empresa dentro do mercado.

No segundo aspecto remete-se a intangibilidade, onde se leva em conta os aspectos não-materiais, como: o clima organizacional da instituição, o ambiente social e psicológico do lugar e o valor percebido pelos colaboradores.

→ Comunicação está para Promoção:

Nesta relação têm-se as formas de comunicação utilizadas pela empresa para informar ou mesmo fidelizar os clientes internos da instituição. A empresa tem o objetivo de passar uma imagem positiva a seus colaboradores para que esta seja repassada para seus futuros consumidores, enfatizando mais uma vez a idéia de que o cliente interno é reflexo da organização no mercado. A comunicação como forma de promoção, tem em jogo a sua identidade visual, uma vez que a informação é muitas vezes passada por vários canais. Por isso deve se ter cuidado na hora de associar uma marca a alguma personalidade, pois esta pode vir a ter algum tipo de problema perante a sociedade, comprometendo a boa imagem que a organização demorou a construir.

→ Empresa está para Produto:

A empresa é de fato o próprio produto, onde ela será vendida ao seu público interno através de atributos como: uma boa remuneração, status, possibilidade de crescimento, aprendizagem (cursos, palestras, treinamentos, congressos), em suma o que ela oferece como forma de atração e fidelização aos colaboradores para que eles busquem a instituição, mantenham-se nela e vendam a sua imagem no mercado de forma positiva.

→ Trabalho está para Preço:

Esta relação tem como significado a *valor pago* pelo serviço de um indivíduo, que vai de encontro a sua especialidade, formação, experiência e grau de necessidade do mercado. Assim quanto maior for a qualidade do seu trabalho maior será o seu trabalho. A política de salários nos remete a dividi-los em fixos / variáveis, incentivos e benefícios oferecidos (previdência privada, plano de saúde). É sem dúvida uma maneira benéfica de manter pessoas competentes dentro de uma organização.

3.1 TIPO DE PESQUISA

O presente estudo de caso faz uso de dois tipos de pesquisa onde uma foi do tipo exploratório, buscando gerar hipóteses cujas explicações prováveis e identificar áreas para possíveis estudos mais aprofundados e a outra do tipo descritiva em que busca resultados quantitativos sobre aspectos do comportamento humano e perfil dos consumidores.

Os estudos de caso possuem características muito interessantes para a finalidade desse trabalho, dentre elas a de poder se aprofundar e caracterizar detalhadamente os aspectos do caso estudado. Uma importante característica do estudo de caso é que permite uma interpretação unificada dos inúmeros aspectos do objeto pesquisado. Por isso optou-se pelo método estudo de caso.

3 METODOLOGIA

Tomando por base os valores morais que regem a conduta de uma pesquisa, este estudo de caso tem como objetivo primordial a prevalência da ética durante o processo de análise. É de interesse que a ética exista tanto por parte do entrevistador quanto por parte do entrevistado, dispondo a este privacidade e o poder de escolha sobre as questões que desejar ou não responder.

Barros; Lehfeld (2000, p.5) aponta que "a metodologia corresponde a um conjunto de procedimentos a serem utilizados na obtenção do conhecimento. É a aplicação do método, através de processos e técnicas, que garante a legitimidade do saber obtido".

Assim a missão da pesquisa dentro deste estudo de caso é buscar resultados precisos e eficazes para o entendimento da real situação da organização, para que a estratégia de endomarketing a ser traçada possua sucesso em seu direcionamento frente às necessidades esclarecidas pela pesquisa.

3.1 TIPO DE PESQUISA

O presente estudo de caso fez uso de dois tipos de pesquisa onde uma foi do tipo *exploratório*, buscando gerar hipóteses ou explicações prováveis e identificar áreas para possíveis estudos mais aprofundados e a outra do tipo *descritiva* em que busca resultados quantitativos sobre aspectos do comportamento humano e perfil dos consumidores.

Os estudos de caso possuem características muito interessantes para a finalidade desse trabalho, dentre elas a de poder se aprofundar e caracterizar detalhadamente os aspectos do caso estudado. Uma importante característica do estudo de caso é que permite uma interpretação unificada reunindo os inúmeros aspectos do objeto pesquisado. Por isso optou-se pelo método estudo de caso.

As perguntas abertas e fechadas fundamentadas no compo do marketing representado pelos 4P's (preço, praça, produto e promoção) aplicados aos conhecimentos de marketing interno.

Desta forma procurou-se extrair o máximo de informações possíveis para um melhor resultado da pesquisa em questão.

3.2 UNIVERSO E AMOSTRA

A população do estudo de caso para esta pesquisa é composta por um universo de 304 funcionários onde a amostra envolveu 18% dos colaboradores, direcionado especificamente a loja do Pittsburg localizada na Avenida Prudente de Moais em Natal (RN). Os números foram obtidos através do setor pessoal da administração geral da empresa, em 2006, a seguir distribuídos:

3.2.1 Relação de Pessoas por Setor

Setores	SEXO		Total
	Masculino	Feminino	
Atendimento e Telemarketing	6	72	78
Entrega / Viagem	58	5	63
Estoque	6	1	7
Fiscal da Loja	4	-	4
Gerência	13	-	13
Produção	7	7	14
Parque do Dino	2	4	6
Setor de Cozinha	105	-	105
Suporte / ASG	8	6	14
TOTAL GERAL	209	95	304

Quadro 1: Dados fornecidos pelo setor pessoal - Pittsburg – 2006.

Fonte: Renata Carvalho

3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi feita no período de novembro de 2006, através do contato pessoal com os clientes internos Pittsburg, a fim de obter um melhor resultado possível, foi utilizado como instrumento o questionário, composto de perguntas abertas e fechadas fundamentados no composto de marketing representado pelos 4P's (preço, praça, produto e promoção) aplicados aos conhecimentos de marketing interno.

Desta forma procurou-se extrair o máximo de informações possíveis para um melhor resultado da pesquisa em questão.

3.4 TRATAMENTO PARA ANÁLISE DOS DADOS

Os instrumentos utilizados para a coleta dos dados foram: planilhas do excel, gráficos, tabelas juntamente com a aplicação de estatística descritiva e o conhecimento necessário sobre o assunto a ser explorado, para maior sucesso na análise final dos dados.



Gráfico 1 - Sexo

Fonte: Pesquisa do setor marketing em novembro de 2008

No quesito faixa etária, foi possível perceber que o Pillsburg hoje é formado em sua maioria por funcionários jovens, sendo destaque a variação de idade entre 21 a 25 anos responsável por 46% da amostra analisada.

4 RESULTADOS

Tomando por base as transcrições dos questionários e depoimentos dos clientes internos do Pittsburg, ao longo do mês de novembro de 2006, pode-se obter resultados bastante interessantes a começar pelo perfil dos entrevistados.

Nota-se uma leve predominância do sexo masculino no ambiente de trabalho com 56% da amostra e 44% feminino de acordo com o gráfico abaixo:

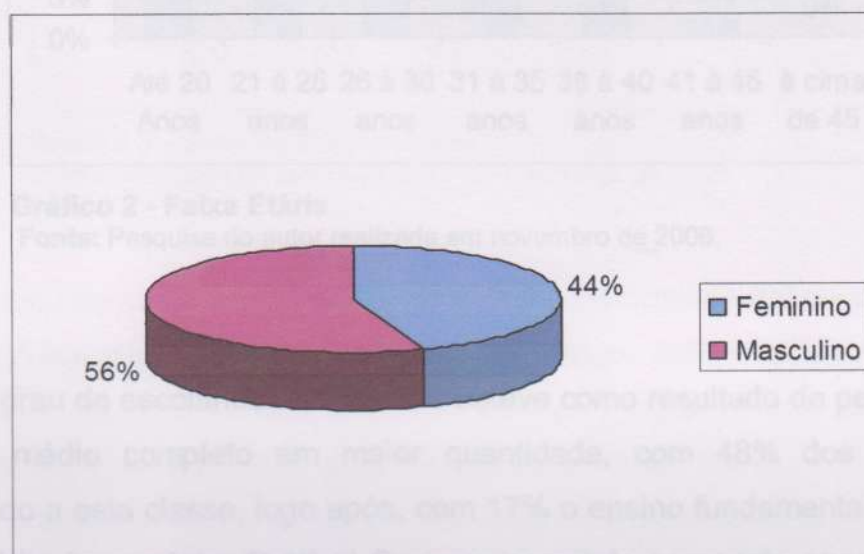


Gráfico 1 – Sexo

Fonte: Pesquisa do autor realizada em novembro de 2006

No quesito faixa etária, foi possível perceber que o Pittsburg hoje é formado em sua maioria por funcionários jovens, sendo destaque a variação de idade entre 21 à 25 anos responsável por 46% da amostra analisada.

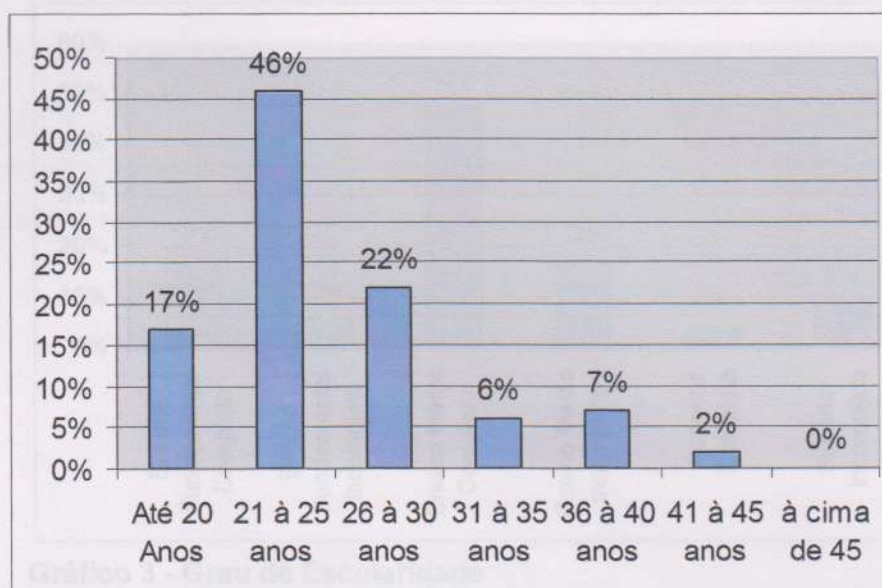


Gráfico 2 - Faixa Etária

Fonte: Pesquisa do autor realizada em novembro de 2006.

No grau de escolaridade, o estudo obteve como resultado do perfil intelectual, o ensino médio completo em maior quantidade, com 48% dos entrevistados pertencendo a esta classe, logo após, com 17% o ensino fundamental completo e o ensino médio incompleto. O Nível Superior completo composto apenas de 4% da amostra, demonstrando que dentro da organização o nível superior não é predominante, conforme gráfico a baixo em que é possível observar.

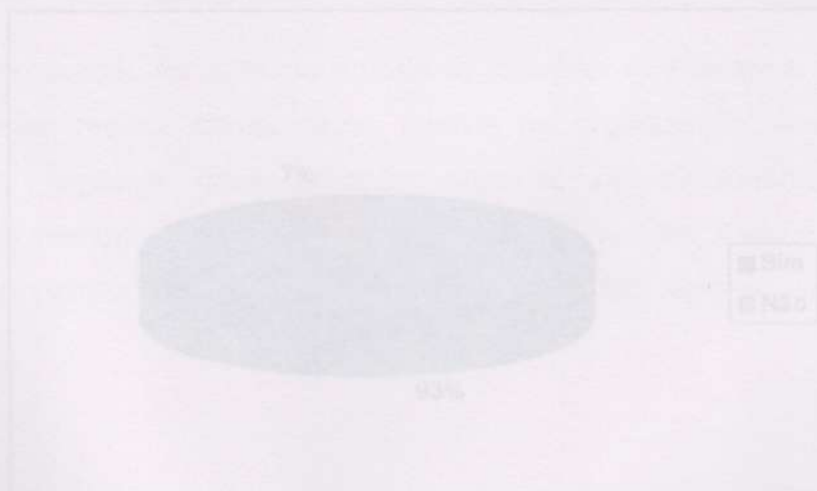


Gráfico 4 - Satisfação com o Setor que Trabalha

Fonte: Pesquisa do autor realizada em novembro de 2006.

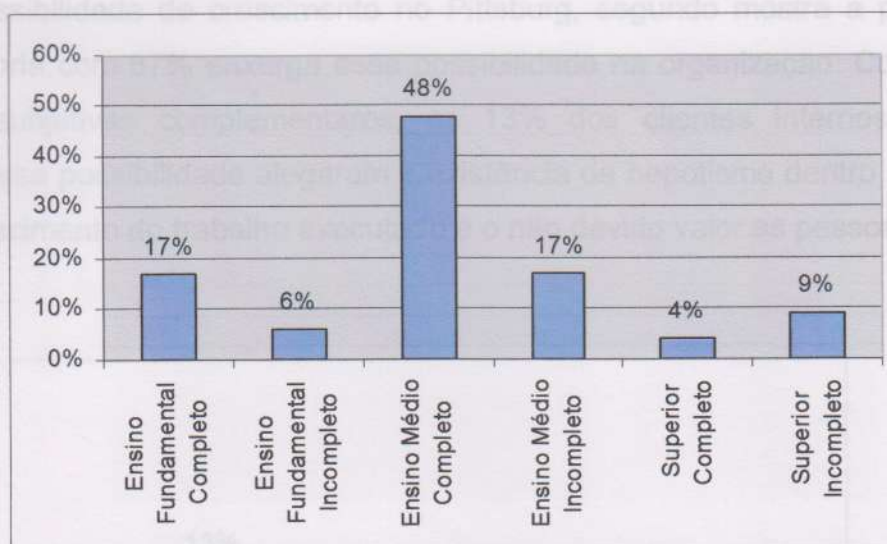


Gráfico 3 - Grau de Escolaridade

Fonte: Pesquisa do autor realizada em novembro de 2006.

Quando se foi questionado a respeito da satisfação de trabalhar no setor que atua, a grande maioria, 93% dos entrevistados, alegou estar satisfeitos em trabalhar no atual local, expondo motivos como, por exemplo: gostar do que faz identificar-se com a área, sentir-se a vontade, pelo horário, salário entre outros.

Os entrevistados que alegaram insatisfação, constatou-se que esta se dá por motivos como: horários (madrugada, ou dobra, transporte), não ser reconhecida a importância de tal atividade, por não sentir-se confortável ou até mesmo apto a trabalhar no setor.



Gráfico 4 - Satisfação com o Setor que Trabalha

Fonte: Pesquisa do autor realizada em novembro de 2006.

A possibilidade de crescimento no Pittsburg, segundo mostra a pesquisa a grande maioria com 87% enxerga essa possibilidade na organização. Conforme as perguntas subjetivas complementares, os 13% dos clientes internos que não enxergam essa possibilidade alegaram a existência de nepotismo dentro do lugar, o não reconhecimento do trabalho executado e o não devido valor as pessoas.

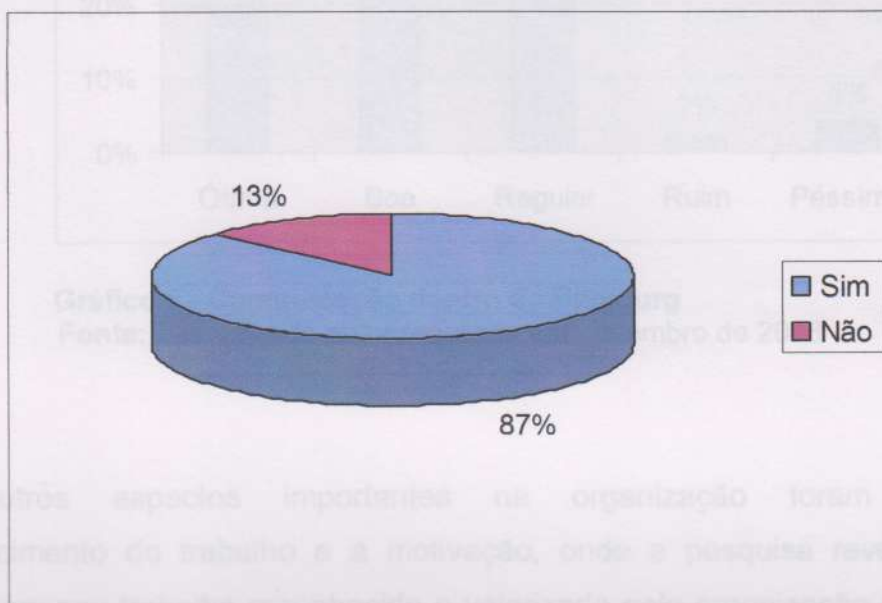


Gráfico 5 - Possibilidade de Crescimento no Pittsburg segundo o Funcionários.

Fonte: Pesquisa do autor realizada em novembro de 2006.

A comunicação foi avaliada e pode-se perceber que existe a necessidade de programar uma melhor comunicação interna na organização, tendo em vista a porcentagem negativa deste aspecto segundo os funcionários. Onde 24% consideram a comunicação regular, 4% péssima e 2% ruim, dada a importância da comunicação dentro das organizações, percebe-se tais valores, conforme gráfico abaixo:

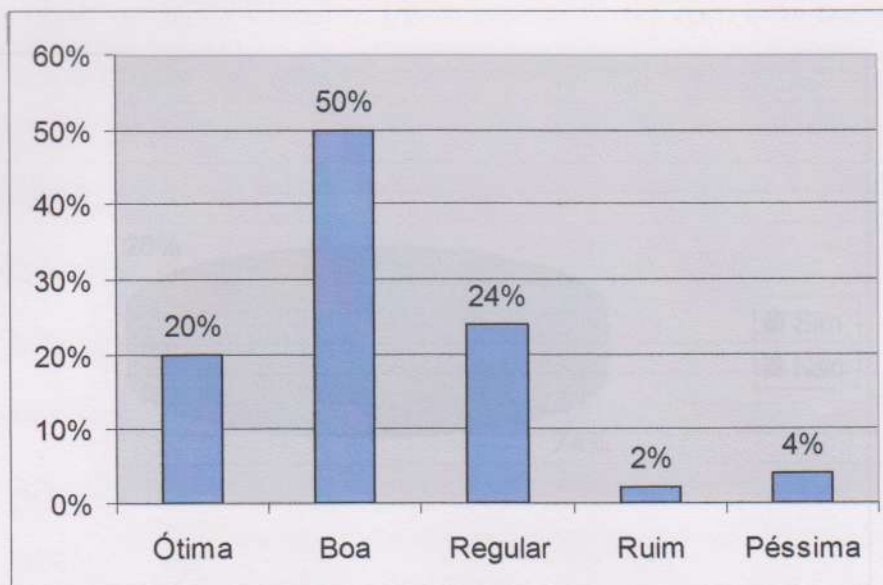


Gráfico 6 - Comunicação dentro do Pittsburg

Fonte: Pesquisa do autor realizada em novembro de 2006.

Outros aspectos importantes na organização foram quanto ao reconhecimento do trabalho e a motivação, onde a pesquisa revelou que 74% consideram seu trabalho reconhecido e valorizado pela organização e apenas 26% não. Houve relatos de que o trabalho na organização reconhecido são os dos parentes dos donos da organização.

No aspecto motivação, também uma maioria de 78% se consideram motivados a trabalhar no lugar onde se encontram e 22% responderam negativamente a este aspecto, considerando-se desmotivado. Alguns funcionários alegaram não sentir-se motivado por trabalhar em um setor em que não se identifica.

É possível conferir tais constatações de acordo com o gráfico a baixo:

Gráfico 5 - Motivação dos clientes internos no Pittsburg

Fonte: Pesquisa do autor realizada em novembro de 2006.

No quesito clima de trabalho os resultados obtidos foram positivos diante da amostra colhida, onde 54% consideram o clima organizacional bom, 2% péssimo. Segundo as perguntas subjetivas, os relatos giram em torno do respeito pelo

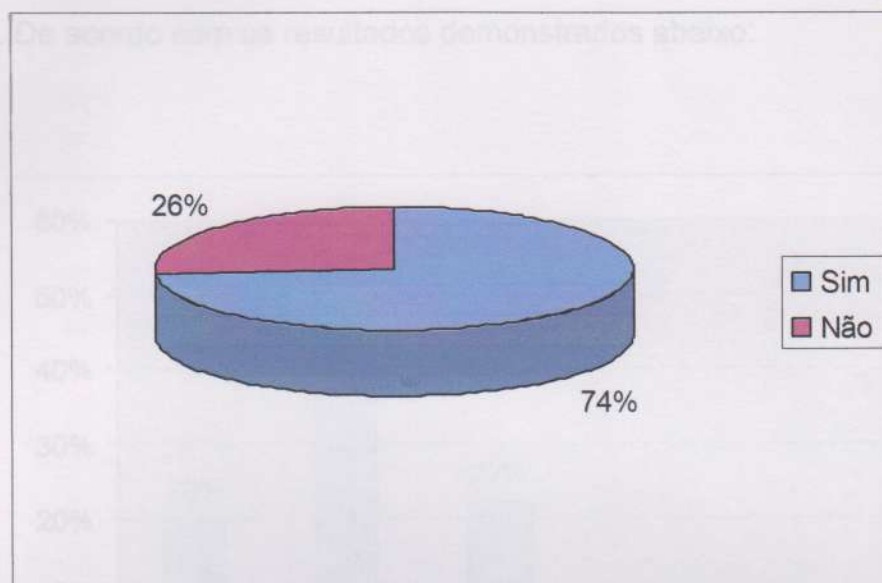


Gráfico 7 - Reconhecimento do trabalho pela Organização Pittsburg

Fonte: Pesquisa do autor realizada em novembro de 2006.

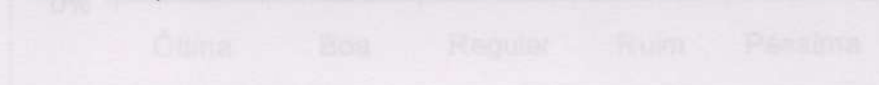


Gráfico 8 - Motivação dos clientes internos no Pittsburg

Fonte: Pesquisa do autor realizada em novembro de 2006.

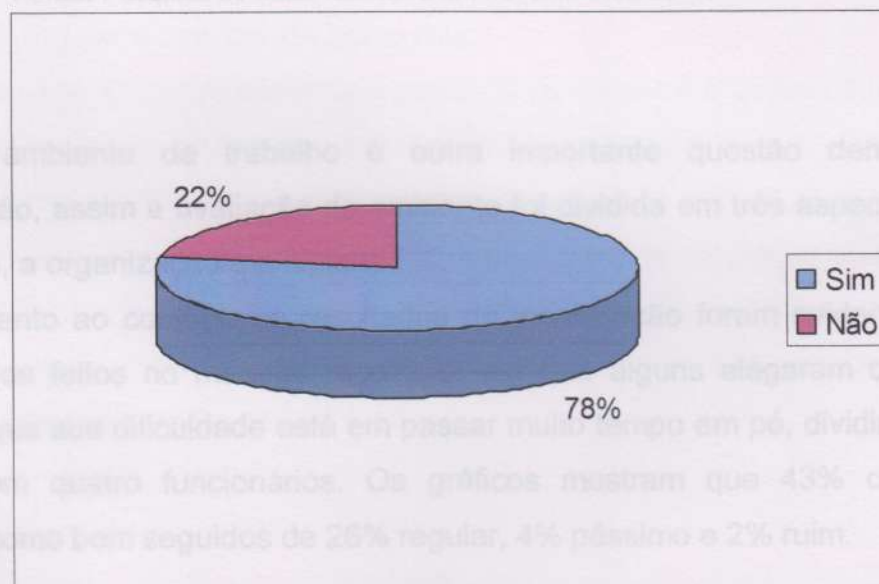


Gráfico 9 - Clima de Trabalho Segundo os Funcionários do Pittsburg

Fonte: Pesquisa do autor realizada em novembro de 2006.

No quesito clima de trabalho os resultados obtidos foram positivos diante da amostra colhida, onde 54% consideram o clima organizacional bom, 2% péssimo. Segundo as perguntas subjetivas, os relatos giram em torno do respeito pelo

próximo, reconhecimento do trabalho, maior atenção para com eles e maior espírito de equipe. De acordo com os resultados demonstrados abaixo:

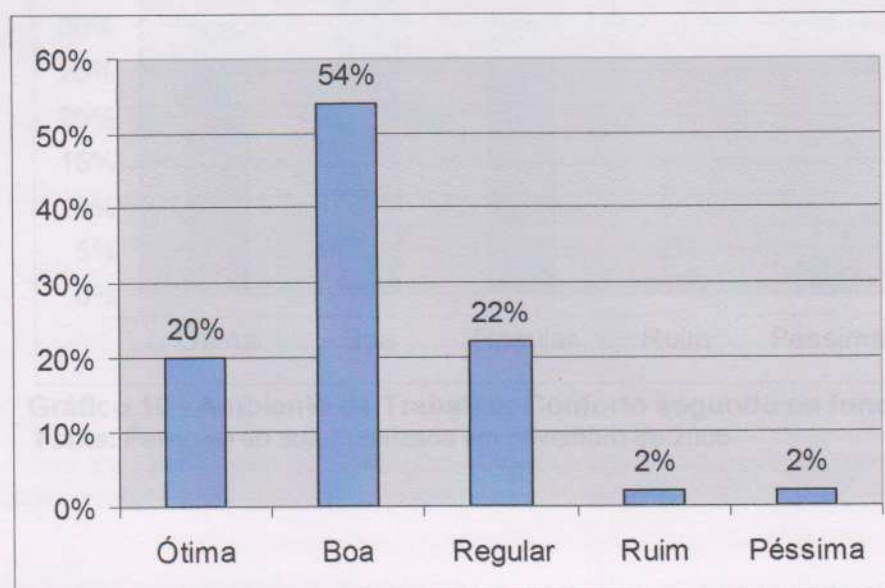


Gráfico 9 - Clima de Trabalho Segundo os Funcionários do Pittsburgh

Fonte: Pesquisa do autor realizada em novembro de 2006.

O ambiente de trabalho é outra importante questão dentro de uma organização, assim a avaliação do ambiente foi dividida em três aspectos, que são: o conforto, a organização e a higiene.

Quanto ao conforto os resultados de insatisfação foram evidenciados pelos comentários feitos no material recolhido, em que alguns alegaram desconforto e explicou que sua dificuldade está em passar muito tempo em pé, dividindo um único banco com quatro funcionários. Os gráficos mostram que 43% consideram o conforto como bom seguidos de 26% regular, 4% péssimo e 2% ruim.

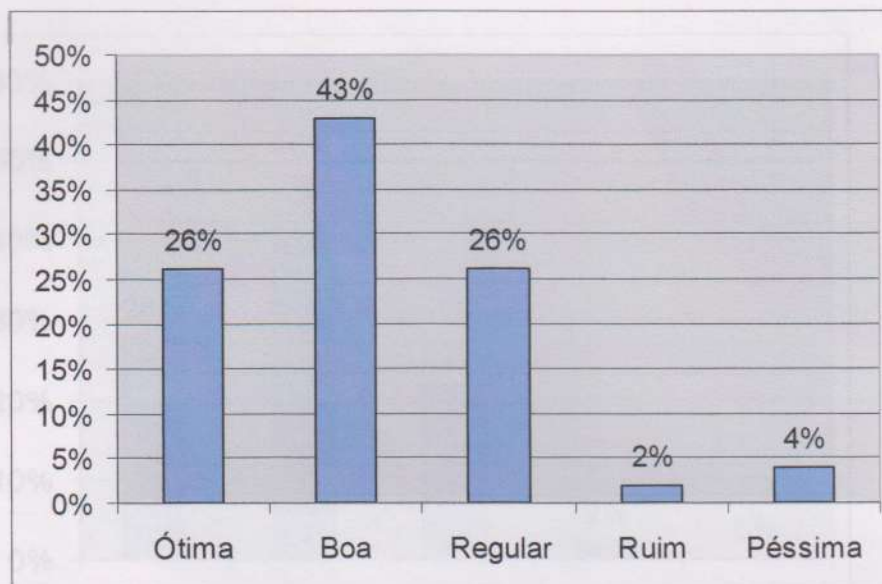


Gráfico 10 - Ambiente de Trabalho: Conforto segundo os funcionários

Fonte: Pesquisa do autor realizada em novembro de 2006.

Quanto à organização e a Higiene do pittsburg, os funcionários responderam de forma bastante positiva, onde 48% consideraram a organização como boa, 28% ótima, 22% regular e apenas 2% como ruim.

A higiene foi considerada boa por 57% da amostra e como ruim por 6% dos entrevistados. Estes resultados nos permitem constatar que a empresa possui realmente uma organização e uma higiene reconhecida não só pela administração como pelos seus funcionários, muito bem representados no gráfico abaixo. Porém a organização não se pode deixar levar por resultados positivos, os resultados negativos devem ser revistos, principalmente quando se trata de higiene em um local, que lida com o ramo de fast food.

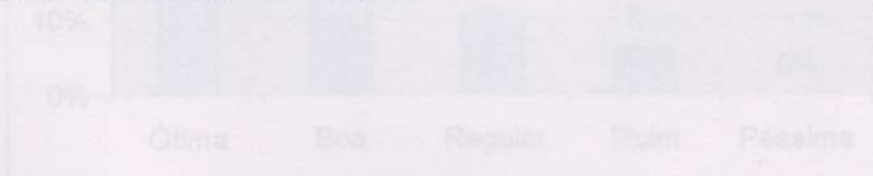


Gráfico 12 - Ambiente de Trabalho: Higiene segundo os funcionários

Fonte: Pesquisa do autor realizada em novembro de 2006.

Outro fator levado em consideração e de fundamental importância para o desempenho de um funcionário é a consciência de seus direitos e deveres dentro da empresa, de acordo com o estudo, temos 81% dos entrevistados alegando que

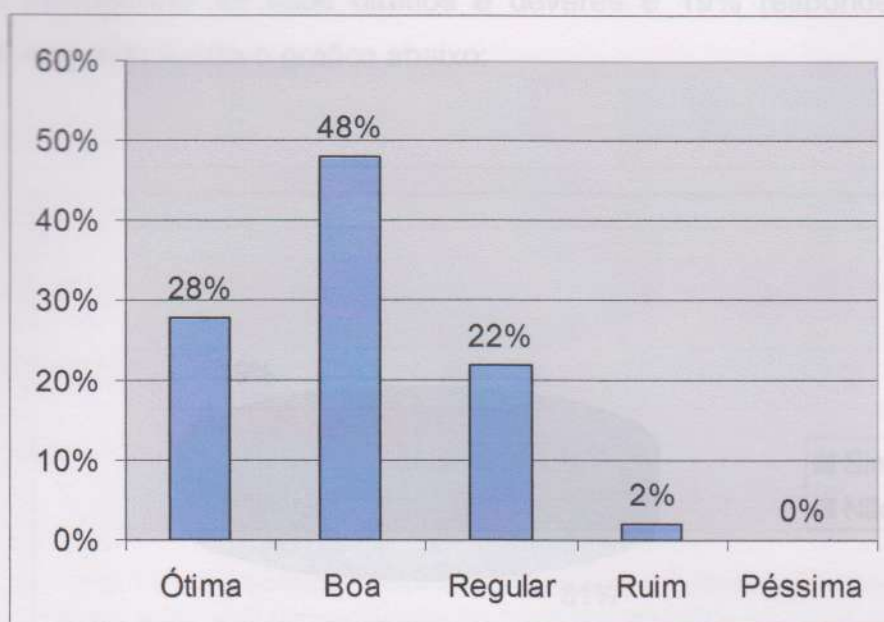


Gráfico 11 - Ambiente de Trabalho: Organização segundo os funcionários

Fonte: Pesquisa do autor realizada em novembro de 2006.

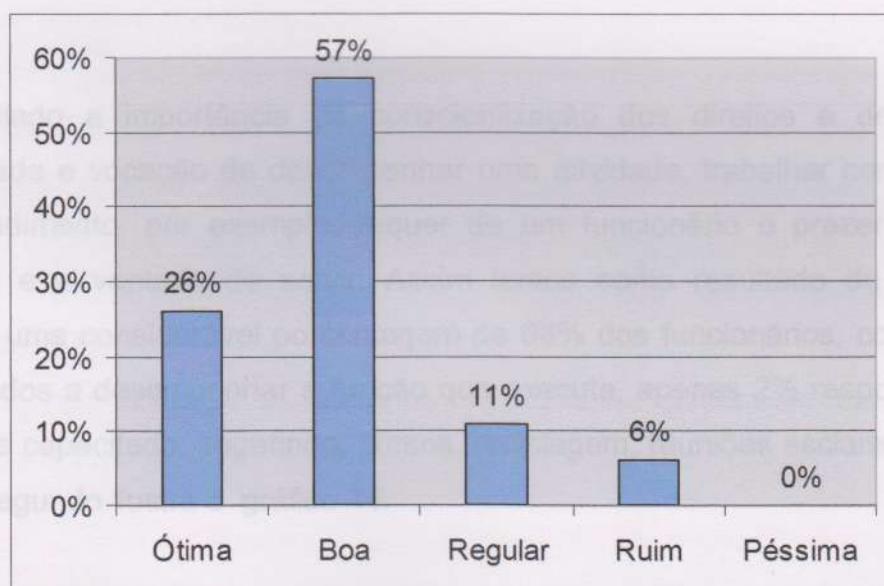


Gráfico 12 - Ambiente de Trabalho: Higiene segundo os funcionários

Fonte: Pesquisa do autor realizada em novembro de 2006.

Outro fator levado em consideração e de fundamental importância para o desempenho de um funcionário é a consciência de seus direitos e deveres dentro da empresa, de acordo com o estudo, temos 81% dos entrevistados alegando que

possuem consciência de seus direitos e deveres e 19% responderam que não possuem, segundo ilustra o gráfico abaixo:

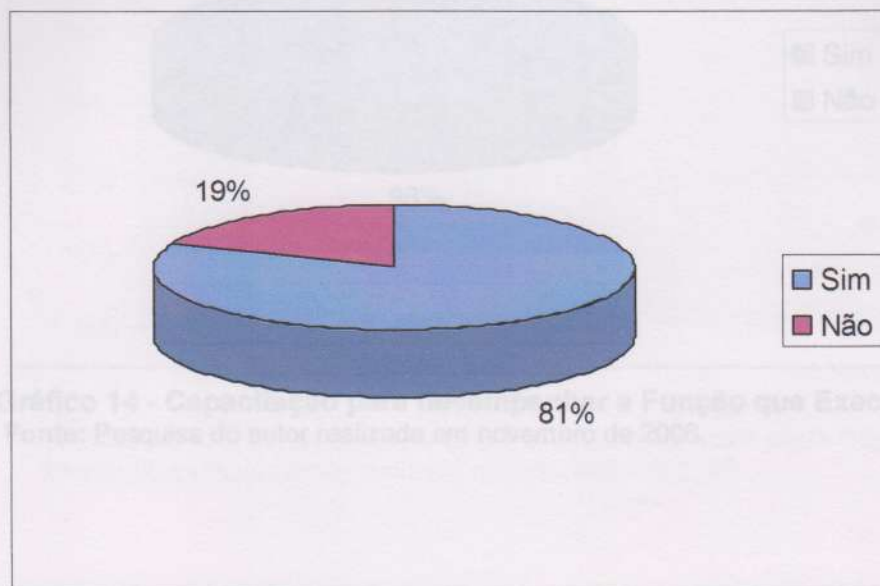


Gráfico 13 - Consciência dos Direitos e Deveres dentro do Pittsburg

Fonte: Pesquisa do autor realizada em novembro de 2006.

Aliado a importância da conscientização dos direitos e deveres está a capacidade e vocação de desempenhar uma atividade, trabalhar com pessoas em um atendimento, por exemplo, requer de um funcionário o prazer de lidar com pessoas e a vontade de servir. Assim temos como resultado do estudo neste aspecto uma considerável porcentagem de 98% dos funcionários, considerando-se capacitados a desempenhar a função que executa, apenas 2% respondeu que não sentia-se capacitado, sugerindo, cursos, reciclagem, reuniões esclarecedoras, entre outros segundo ilustra o gráfico 14.

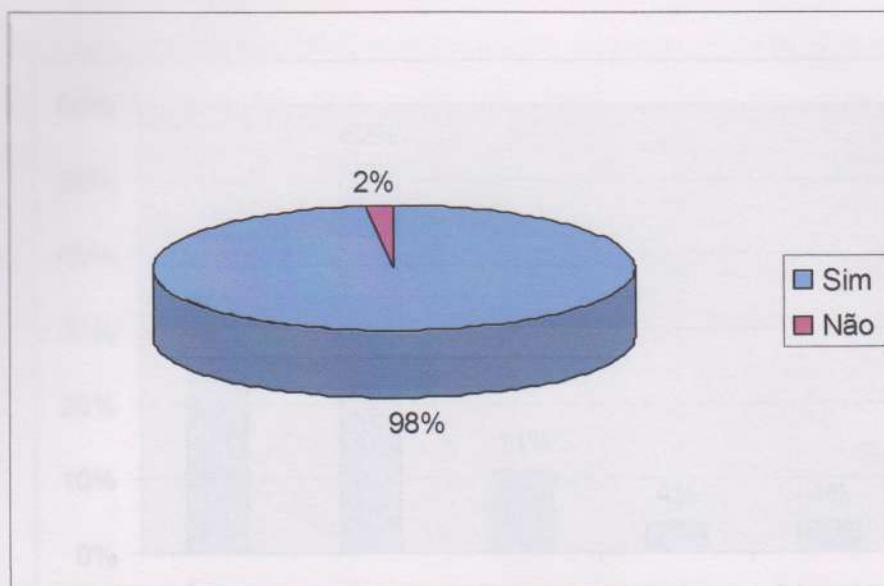


Gráfico 14 - Capacitação para desempenhar a Função que Executa

Fonte: Pesquisa do autor realizada em novembro de 2006.

O relacionamento dos funcionários com seus superiores foi obtido resultado positivo para o pittsburg, onde 52% da amostra responderam considerando como boa a relação, com o seu superior.

Porém quando se foi questionado a existência de liberdade para fazer críticas à empresa 50% da amostra confirmou positivamente e a outra negativamente. Foi argumentado que os superiores não aceitavam críticas, mudavam de assunto no momento de alguma possível crítica ou sugestão, arrogância por parte deles inibindo possível melhoria sugestionada. Fato intrigante pelo bom resultado no quesito relacionamento.

Segundo ilustração gráfica temos abaixo o relacionamento com os superiores e a liberdade para se fazer críticas em seus valores pesquisados.

Gráfico 10 - Liberdade com seus superiores para fazer críticas à empresa
Fonte: Pesquisa do autor realizada em novembro de 2006.

No quesito satisfação quanto à remuneração do Pittsburg temos uma satisfação de 70% dos funcionários e 24% de insatisfação, onde este percentual negativo alegou ganhar mal para a responsabilidade que possui, foi constatado que os funcionários trabalham como caixa da empresa. Quando indagados a respeito de deixar a empresa o pittsburg fora do horário de trabalho a questão da remuneração

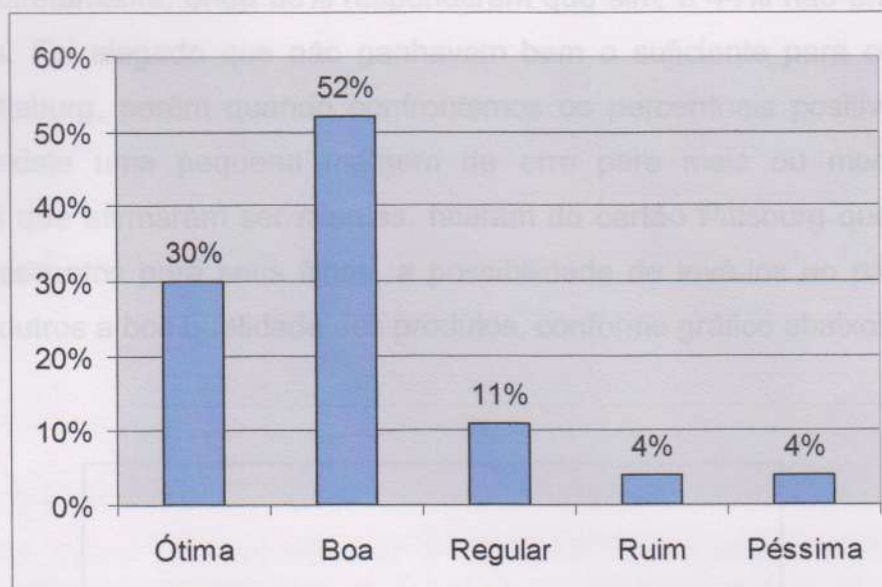


Gráfico 15 - Relacionamento dos Funcionários com seus Superiores

Fonte: Pesquisa do autor realizada em novembro de 2006.

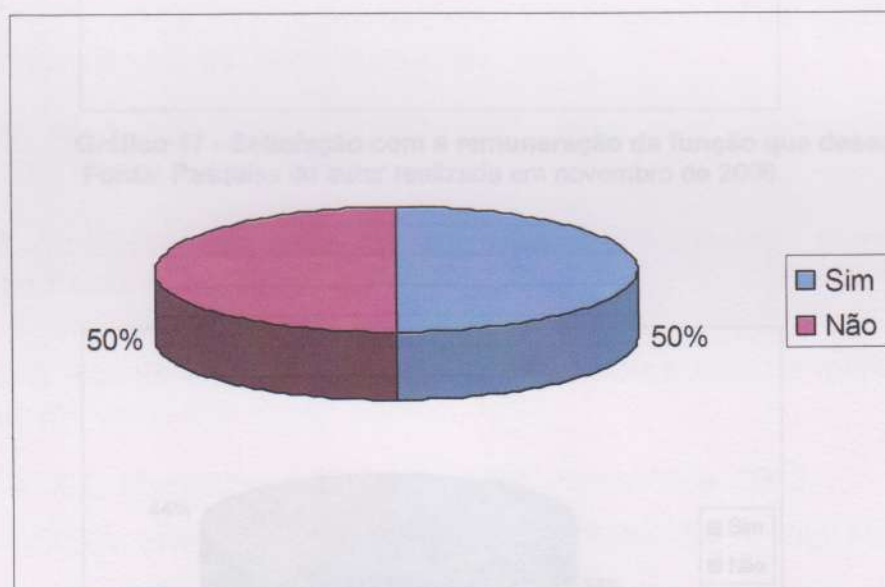


Gráfico 16 - Liberdade com seus superiores para fazer críticas à empresa

Fonte: Pesquisa do autor realizada em novembro de 2006.

No quesito satisfação quanto à remuneração do Pittsburg temos uma aceitação de 76% dos funcionários e 24% de insatisfação, onde este percentual negativo alegou ganhar mal para a responsabilidade que possui, foi constatada que sua maioria trabalha como caixa da empresa. Quando indagados a respeito de serem clientes pittsburg fora do horário de trabalho à questão da remuneração

influenciou diretamente, onde 56% responderam que sim, e 44% não eram clientes da empresa. Foi alegado que não ganhavam bem o suficiente para consumir os produtos pittsburg, porém quando confrontamos os percentuais positivos com os negativos existe uma pequena margem de erro para mais ou menos. Já os funcionários que afirmaram ser clientes, falaram do cartão Pittsburg que possuíam pra obter descontos para seus filhos, a possibilidade de levá-los ao parquinho do Dino, entre outros a boa qualidade dos produtos, conforme gráfico abaixo:

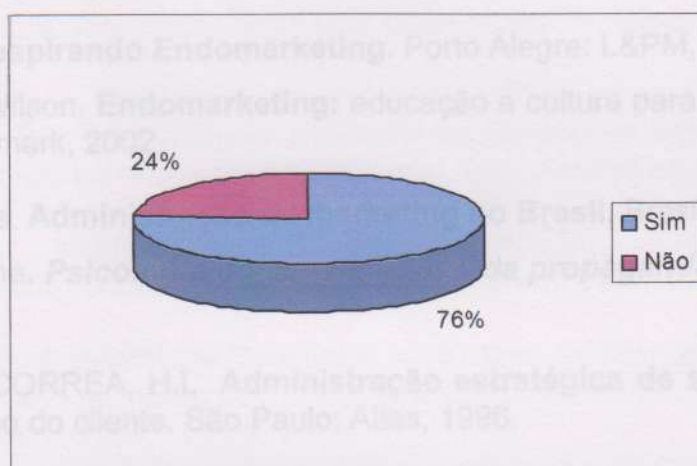


Gráfico 17 - Satisfação com a remuneração da função que desempenha

Fonte: Pesquisa do autor realizada em novembro de 2006.

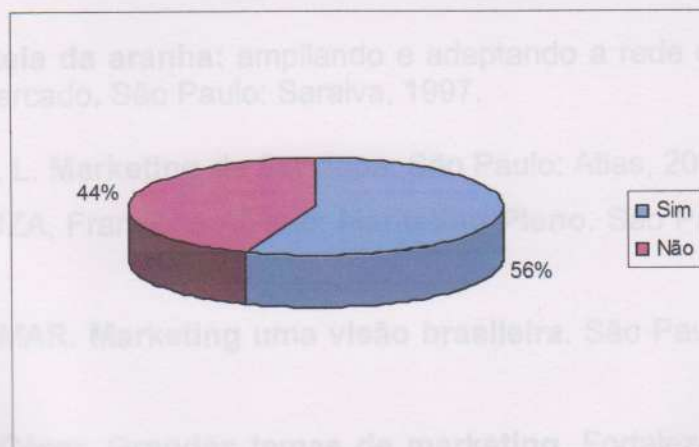


Gráfico 18 - Cliente Pittsburg nos dias de Folga

Fonte: Pesquisa do autor realizada em novembro de 2006.

6 REFERÊNCIAS:

BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Makron Books do Brasil, 2000.

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

_____, S. F. **Conversando sobre endomarketing**. São Paulo: Makron Books, 1995.

BRUM, A. M. **Respirando Endomarketing**. Porto Alegre: L&PM, 2003.

CERQUEIRA, Wilson. **Endomarketing**: educação e cultura para a qualidade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

COBRA, Marcos. **Administração de marketing no Brasil**. Brasil: Cobra, 2003.

GADE, Christiane. **Psicologia do consumidor e da propaganda**. São Paulo: EPU, 1998.

GIANEZI, I.G; CORREA, H.L. **Administração estratégica de serviços**: operações para a satisfação do cliente. São Paulo: Atlas, 1996.

KOTLER, P. **Marketing para o século XXI**: como criar, conquistar e dominar mercados. São Paulo: Futura, 2000.

_____, P. **Administração de Marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 1998.

LINTON, Ian. **A teia da aranha**: ampliando e adaptando a rede do marketing para a conquista do mercado. São Paulo: Saraiva, 1997.

LAS CASAS, A. L. **Marketing de Serviços**. São Paulo: Atlas, 2002.

MADIA de SOUZA, Francisco Alberto. **Marketing Pleno**. São Paulo: Makron Books, 1999.

RICHES, RAIMAR. **Marketing uma visão brasileira**. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

ROCHA, Júlio César. **Grandes temas de marketing**. Fortaleza: Editora de Ponta, 2001.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Cortez, 2002.

SILVA, A. C. T. **Inovação**: como criar idéias que geram resultados. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

SILVA, Luis.C.C. **Análise da relação existente entre as ações de endomarketing e a imagem de corporativa.** 1999. Dissertação (mestrado em Administração) – Universidade Federal da Paraíba.

Costa. D. **Endomarketing uma visão atual.** Disponível em: <http://www.endomarketing.com/diversos/uma_nova_visao2.pdf> Acesso em: 10 mar. 2006.

BEKIN, S.F. **Endomarketing.** Disponível em: <<http://www.endomarketing.com.br>>. Acesso em: 3 mar. 2006.

SALES, Mônica. **Para uma comunicação estratégica eficiente:** a capacitação dos gestores da organização na habilidade da comunicação. Disponível em: <<http://www.comunicacaoempresarial.com.br/artigomonicasalles.htm>> Acesso em: 3 mar. 2006.

Portal Relações Públicas. **Artigos acadêmicos.** Disponível em: <<http://www.portal-rp.com.br/projetosacademicos/pesquisas/inicial.htm>> Acesso em: 6 mar. 2006.

PITTSBURG. **Conheça nossa historia.** Disponível em: <<http://www.pittsburg.com.br/i-historia.htm>> Acesso em: 14 maio 2006.

SERRANO, D. P. **A Realidade Brasileira no Ensino de Marketing.** Disponível em: <<http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/realidadebras%20no%20ensino%20de%20mkt.htm>> Acesso em: 14 maio 2006.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO



LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO DO RIO
GRANDE DO NORTE

QUESTIONÁRIO PARA ANÁLISE DO ESTUDO DE CASO NO PITTSBURG PARANÁ
DE MORAIS

1. SEXO:

() MASCULINO () FEMININO

2. FAIXA ETÁRIA (IDADE):

() ATÉ 20 () 21 À 25 () 26 À 30
() 31 À 35 () 36 À 40 () 41 À 45 () ACIMA DE 45

3. GRAU DE ESCOLARIDADE:

APÊNDICES

() ENSINO FUNDAMENTAL COMPLETO () ENSINO FUNDAMENTAL INCOMPLETO
() ENSINO MÉDIO COMPLETO () ENSINO MÉDIO INCOMPLETO
() SUPERIOR COMPLETO () SUPERIOR INCOMPLETO

4. CURSO QUE OCUPA ATUALMENTE:

5. VOCÊ GOSTA DE TRABALHAR NESTA EMPRESA?

() SIM () NÃO POR QUÊ?

6. SE PUDESSE MUDAR DE SETOR, QUAL SETOR ESCOLHERIA?

7. EXISTE POSSIBILIDADE DE CRESCIMENTO DENTRO DO PITTSBURG?

() SIM () NÃO POR QUÊ?

8. VOCÊ CONSIDERA A COMUNICAÇÃO DENTRO DO PITTSBURG:

() ÓTIMA () BOA () REGULAR () RUIM () PÉSSIMA

9. COMO VOCÊ É INFORMADO A RESPEITO DAS NOVIDADES QUE O PITTSBURG LANÇA?

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO



LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO DO RIO
GRANDE DO NORTE

QUESTIONÁRIO PARA ANÁLISE DO ESTUDO DE CASO NO PITTSBURG PRUDENTE DE MORAIS.

1. SEXO

() MASCULINO () FEMININO

2. FAIXA ETÁRIA (IDADE):

() ATÉ 20 () 21 À 25 () 26 À 30
() 31 À 35 () 36 À 40 () 41 À 45 () À CIMA DE 45

3. GRAU DE ESCOLARIDADE:

() ENSINO FUNDAMENTAL COMPLETO () ENSINO FUNDAMENTAL INCOMPLETO
() ENSINO MÉDIO COMPLETO () ENSINO MÉDIO INCOMPLETO
() SUPERIOR COMPLETO () SUPERIOR INCOMPLETO

4. CARGO QUE OCUPA ATUALMENTE: _____

5. VOCÊ GOSTA DE TRABALHAR NESTE SETOR?

() SIM () NÃO POR QUÊ? _____

6. SE PUDESSE MUDAR DE SETOR, QUAL SETOR ESCOLHERIA?

7. EXISTE POSSIBILIDADE DE CRESCIMENTO DENTRO DO PITTSBURG?

() SIM () NÃO PORQUÊ? _____

8. VOCÊ CONSIDERA A COMUNICAÇÃO DENTRO DO PITTSBURG:

() ÓTIMA () BOA () REGULAR () RUIM () PÉSSIMA

9. COMO VOCÊ É INFORMADO A RESPEITO DAS NOVIDADES QUE O PITTSBURG LANÇA?

10. O QUE MAIS TE AGRADE NA ADMINISTRAÇÃO DO PITTSBURG ? _____

11. O QUE MENOS TE AGRADE NA ADMINISTRAÇÃO? _____

12. SEU TRABALHO É RECONHECIDO?

() SIM () NÃO POR QUÊ? _____

13. VOCÊ SE SENTE MOTIVADO?

() SIM () NÃO PORQUÊ? _____

14. VOCÊ CONSIDERA O CLIMA DE TRABALHO:

() ÓTIMO () BOM () REGULAR () RUIM () PÉSSIMO

15. COMO ACHA QUE PODE MELHORAR? _____

16. VOCÊ CONSIDERA SEU AMBIENTE DE TRABALHO:

QUANTO AO CONFORTO:

() ÓTIMO () BOM () REGULAR () RUIM () PÉSSIMO

QUANTO A ORGANIZAÇÃO:

() ÓTIMO () BOM () REGULAR () RUIM () PÉSSIMO

QUANTO A HIGIENE:

() ÓTIMO () BOM () REGULAR () RUIM () PÉSSIMO

17. VOCÊ TEM CONSCIÊNCIA DOS SEUS DIREITOS E DEVERES NA EMPRESA?

() SIM () NÃO PORQUÊ _____

18. VOCÊ SE CONSIDERA CAPACITADO A DESEMPENHAR A FUNÇÃO QUE EXECUTA?

() SIM () NÃO PORQUÊ _____

19. O RELACIONAMENTO COM SEU SUPERIOR É:

() ÓTIMO () BOM () REGULAR () RUIM () PÉSSIMO

20. SENTE SE A VONTADE COM SEU SUPERIOR PARA FAZER CRÍTICAS A EMPRESA?

() SIM () NÃO PORQUÊ _____

21. VOCÊ SE ACHA BEM REMUNERADO PARA FUNÇÃO QUE DESEMPENHA?

() SIM () NÃO PORQUÊ _____

22. O QUE O PITTSBURG PODE FAZER PARA CONQUISTÁ-LO?

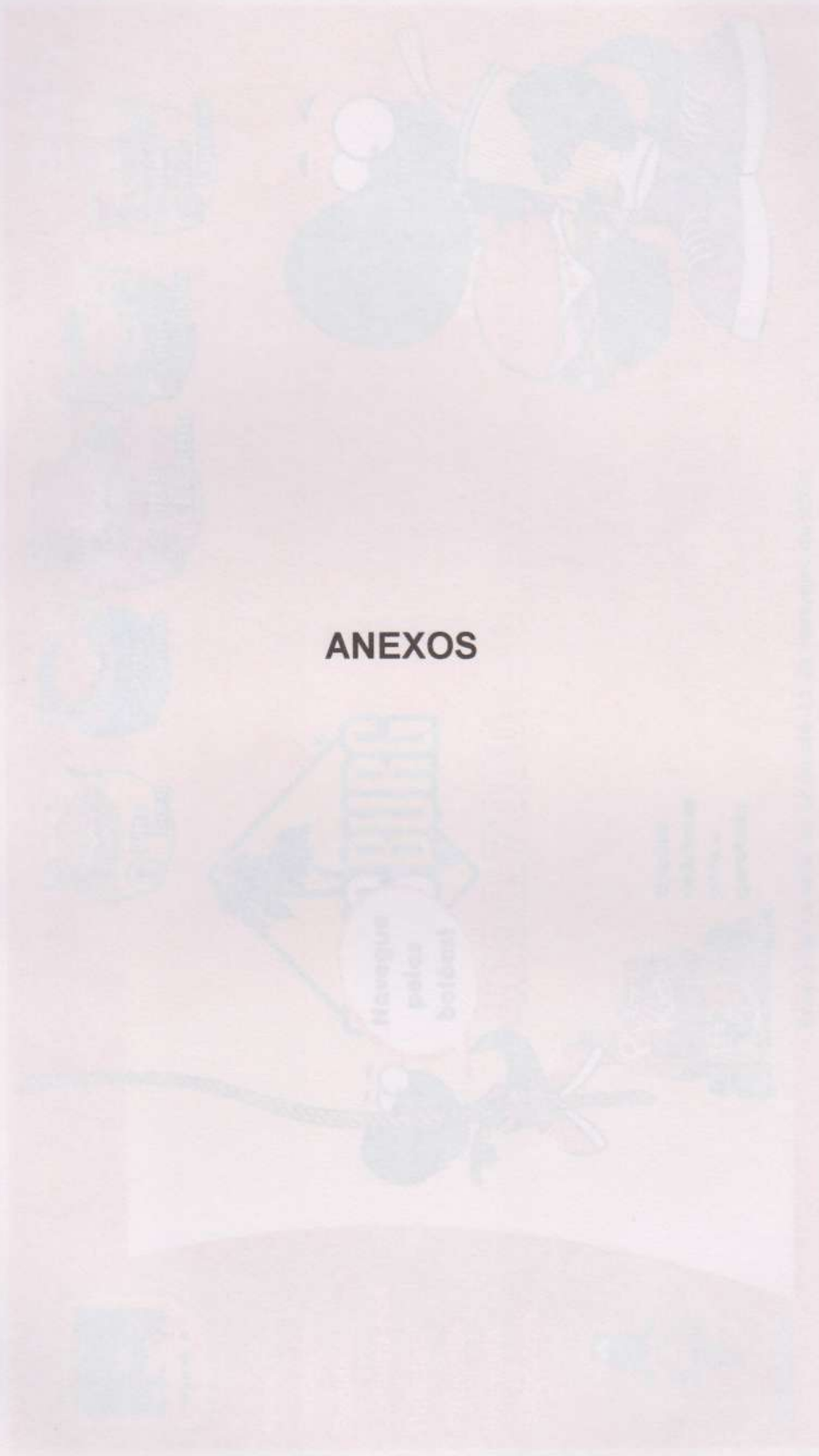
23. QUANDO VOCÊ ESTA DE FOLGA, É CLIENTE PITTSBURG?

() SIM () NÃO PORQUÊ? _____

24. DE FORMA GERAL COMO VOCÊ AVALIA A ADMINISTRAÇÃO DO PITTSBURG?

() ÓTIMO () BOM () REGULAR () RUIM () PÉSSIMO

[illegible]



ANEXOS

Página inicial do site Pittsburg



Pittsclick ▶

Home
 Cardápio
 Pedidos
 Conheça-nos
 Baladas
 Pittsclick
 Franquia
 Sugestões



Interativa



Navegue
 pelos
 botões!

4008.7000



Pitts Kids

Opções
 deliciosas
 para a
 garotada

24h



Pitts Burg



Pitts Salada



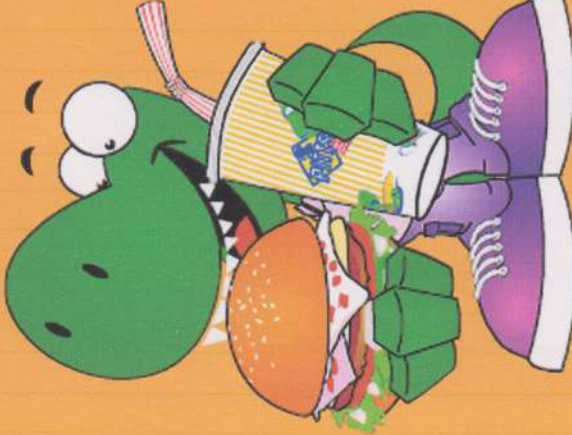
Pitts Chicken



Pitts Cheddar



Pitts Especial



Essa página está no ar desde 20 de fevereiro de 2001