



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

**VANESSA MESQUITA DE OLIVEIRA**

**ENDOMARKETING: UM ESTUDO DE CASO NO BANCO HSBC- AGÊNCIA  
CENTRO NATAL-RN**

NATAL/RN  
2009

VANESSA MESQUITA DE OLIVEIRA

**ENDOMARKETING: UM ESTUDO DE CASO NO BANCO HSBC AGÊNCIA  
CENTRO NATAL-RN**

Monografia apresentada ao curso de Administração da Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte, como requisito parcial para aprovação na disciplina de projeto de monografia, tendo como professor MSC Marco Antônio Fontoura de Albuquerque.

**Orientador(a):** MsC. Marco Antônio F. Albuquerque

NATAL/RN  
2009

VANESSA MESQUITA DE OLIVEIRA

**ENDOMARKETING: UM ESTUDO DE CASO NO BANCO HSBC AGENCIA  
CENTRO NATAL RN**

Monografia apresentada ao curso de Administração da Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte, aprovado em \_\_\_\_\_de\_\_\_\_\_de\_\_\_\_\_, pela banca examinadora composta pelos seguintes membros:

---

Prof., M.Sc. Marco Antônio Fontoura de Albuquerque

Orientador

---

Prof., M.Sc.  
Membro Examinador

---

Prof., M.Sc.  
Membro Examinador

**Dedico esse trabalho a minha mãe-  
pessoa mais importante na minha  
vida**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus pelo dom da vida e do saber;

Agradeço a todos aqueles que direta ou indiretamente contribuíram para a efetivação desta jornada;

Agradeço ao orientador Marco Antônio Fontoura de Albuquerque pelos conhecimentos transmitidos.

Só sei que nada sei  
**Sócrates**

## RESUMO

As transformações que se processaram nas formas de relacionamentos entre o vendedor e o comprador e entre o prestador de serviço e aquele quem se serve do serviço prestado evidenciam um novo paradigma da organização das relações institucionalizadas de consumo. A conscientização dos consumidores quanto aos seus direitos e poder de compra “solicita” dos prestadores de serviço, por exemplo, uma nova atitude, que prime pela excelência em todas as etapas que constituem o serviço prestado. Os clientes precisam ser bem cuidados, para que se sintam seguros naquele estabelecimento estigmatizado por um mal serviço prestado como é o serviço público. Assim, um atendimento de excelência se torna essencial. Agora, para que esse atendimento de excelência ocorra, é fundamental que os profissionais que vão exercê-lo estejam conscientes das suas responsabilidades, dos objetivos da instituição e da tarefa a ser desempenhada. É preciso que o funcionário acredite, compreenda o seu papel e acredite nos objetivos que permeiam uma instituição. O Endomarketing ou marketing interno é uma das ferramentas que contribuem para consolidar um quadro de harmonia no entendimento dos objetivos a serem alcançados e no encantamento com a dimensão do papel a ser exercido. Realizou-se uma pesquisa descritiva na forma de estudo de caso. A população (N) da pesquisa constituiu-se de 17 funcionários da instituição bancária. Ademais, definiu-se uma amostra do tipo censitária, já que toda a população alvo será investigada. No que concerne ao instrumento de coleta de dados, optou-se pelo questionário. A pesquisa realizada permitiu, dentre outras, as seguintes conclusões: que as estruturas organizacionais do banco apresentam bons índices, principalmente no que diz respeito a configuração formada pela busca de consolidação de objetivos e esforço em prol da organização, sendo divulgados pelo marketing. Os laços de comprometimento são evidenciados pelo sentimento de pertença a organização e sentimento coadunado para com os valores. Além disso, há a vontade de se fazer presente em momentos que, teoricamente, ele não precisaria estar agindo, constatando-se o importante papel a ser desempenhado pelo endomarketing.

**Palavras-chave:** Endomarketing. Organização contemporânea. Qualidade no atendimento.

## ABSTRACT

The changes that took place in the forms of relationships between seller and buyer and between the service provider and that those who use the service demonstrate a new paradigm of organization of institutionalized relations of consumption. The awareness of consumers about their rights and purchasing power "calls" for service providers, for example, a new attitude, which requires excellence in all the stages of the service provided. Customers need to be well cared for, so they feel safe in that establishment stigmatized because of poor service as the public service. Thus, excellent service is essential. Now, for this excellent service occurs, it is essential that professionals will exercise it are aware of their responsibilities, the objectives of the institution and the task to be performed. We need to believe the employee, understand their role and believe in the goals that permeate an institution. The Endomarketing or internal marketing is one of the tools that help to consolidate a framework for understanding the harmony of objectives to be achieved and enchantment with the size of the part to be played. We performed a descriptive research in the form of case study. The population (N) of the survey consisted of 17 employees of the bank. Furthermore, we defined a sample of the type census, since the entire target population will be investigated. As regards the instrument to collect data, it was decided by the questionnaire. The research has, among others, the following conclusions: that the organizational structures of the bank have good rates, especially with regard to the configuration formed by the pursuit of goals and consolidation of effort on behalf of the organization, being released for marketing. The bonds of commitment is evidenced by the feeling of belonging to the organization and incorpo feeling for the values. Moreover, there is the will to do this at times, theoretically, it is acting not need, noting the important role being played by internal marketing.

**Word-key:** Endomarketing. Quality of care. Banks.

## SUMÁRIO

|                                                                                              |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1 INTRODUÇÃO</b>                                                                          | <b>10</b> |
| 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA                                                                 | 10        |
| 1.2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA                                                                | 11        |
| 1.3 OBJETIVOS                                                                                | 12        |
| 1.3.1 Objetivos geral                                                                        | 12        |
| 1.3.2 Objetivos específicos                                                                  | 12        |
| 1.4 JUSTIFICATIVA                                                                            | 13        |
| <b>2 REFERÊNCIAL TÉORICO</b>                                                                 |           |
| 2.1 A IMPORTÂNCIA DO ATENDIMENTO DE EXCELÊNCIA NAS ORGANIZAÇÕES CONTEMPORÂNEAS               | 15        |
| 2.2 ENDOMARKETING: UMA FERRAMENTA ORIENTADA PARA A CONSOLIDAÇÃO DA EXCELÊNCIA NO ATENDIMENTO | 18        |
| 2.2.1 Breve histórico do marketing                                                           | 18        |
| 2.2.2 Endomarketing como ferramenta estratégica das organizações                             | 21        |
| 2.2.3 Endomarketing aplicado as organizações contemporâneas                                  | 25        |
| <b>3 METODOLOGIA</b>                                                                         | <b>29</b> |
| 3.1 TIPO DE PESQUISA                                                                         | 29        |
| 3.2 AMOSTRA                                                                                  | 29        |
| 3.3 COLETA DE DADOS                                                                          | 29        |
| 3.4 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS                                                           | 30        |
| <b>4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS</b>                                                         | <b>31</b> |
| 4.1 PERFIL DO ENTREVISTADO                                                                   | 31        |
| 4.2 DADOS AVALIATIVOS                                                                        | 36        |
| <b>5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES</b>                                                          | <b>44</b> |
| <b>REFERÊNCIAS</b>                                                                           | <b>47</b> |
| <b>APÊNDICE</b>                                                                              | <b>48</b> |

## 1 INTRODUÇÃO

### 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA

As transformações que se processaram nas formas de relacionamentos entre o vendedor e o comprador e entre o prestador de serviço e aquele quem se serve do serviço prestado evidenciam um novo paradigma da organização das relações institucionalizadas de consumo. A conscientização dos consumidores quanto aos seus direitos e poder de compra “solicita” dos prestadores de serviço, por exemplo, uma nova atitude, que prime pela excelência em todas as etapas que constituem o serviço prestado.

O mundo do consumo foi revolucionado nas últimas décadas pela emergência de inúmeras questões que fortaleceram o poder de compra do ponto de vista legal, institucional e societal. A produção de massa erigida no século XIX e consolidada no início do século XX se baseava em produtos padronizados, aonde a preocupação com o “gosto” se tornava uma questão secundária. A prestação de serviço da época também seguia caminhos similares. Não havia uma consciência voltada para a compreensão de que o cliente desempenha um papel central neste processo, na medida em que é ele quem vai consumir o serviço prestado, sendo a própria razão de ser da organização.

Ocorre que, com a emergência de um novo consumidor consciente dos seus direitos e de seu poder de compra, aliado a novas tendências de consumo voltadas para a compra de produtos e prestação de serviço personalizados, toda a produção de massa acaba perdendo bastante espaço. O cliente quer um serviço de excelência. Isto significa, além da prestação do serviço em si, um atendimento personalizado e de qualidade que permeie toda a relação de consumo estabelecida.

Os clientes precisam ser bem cuidados, para que se sintam seguros naquele estabelecimento estigmatizado por um mal serviço prestado como é o serviço público. Assim, um atendimento de excelência se torna essencial.

Agora, para que esse atendimento de excelência ocorra, é fundamental que os profissionais que vão exercê-lo estejam conscientes das suas responsabilidades, dos objetivos da instituição e da tarefa a ser desempenhada. É preciso que o

funcionário acredite, compreenda o seu papel e acredite nos objetivos que permeiam uma instituição. O Endomarketing ou marketing interno é uma das ferramentas que contribuem para consolidar um quadro de harmonia no entendimento dos objetivos a serem alcançados e no encantamento com a dimensão do papel a ser exercido.

Neste sentido, não basta divulgar os serviços prestados por uma instituição e a qualidade por ela buscada aos clientes externos, se a organização não encantou e fez o seu cliente interno e clientes intermediários conscientes dos objetivos a serem atingidos, dos porquês desses objetivos e dos meios a que se deve chegar a eles.

O Endomarketing, na medida em que divulga as razões da existência da organização para os seus clientes internos e intermediários e os faz compreender a importância do papel por eles desempenhados para o sucesso da mesma e de si próprios enquanto profissionais, contribui enormemente para a harmonização das metas a serem alcançadas, e, conseqüentemente, para o sucesso das instituições. É neste sentido que o endomarketing pode contribuir para uma melhora significativa do atendimento.

Assim, entende-se que é fundamental estudar esta ferramenta administrativa no sentido de demonstrar as vantagens advindas do seu uso para a melhora, dessa questão que é estratégica para as organizações prestadoras de serviços.

Neste sentido, as organizações bancárias se inserem neste movimento de mudança, na medida em que vêm buscando re-organizar suas atividades no sentido de construir modelos de excelência no atendimento. Daí de tais condições é importante perguntar: em que medida a ferramenta de gestão – endomarketing – pode contribuir no sentido de gerar a excelência no atendimento em uma instituição bancária.

## 1.2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

O HSBC Bank Brasil é uma empresa consciente de seu papel na sociedade. Seguimos uma série de Princípios e Valores que garantem um padrão ético, justo e responsável no tratamento dos negócios.

Temos uma política de Qualidade que nos permite consolidar o desenvolvimento de nossa empresa em bases sólidas e seguras, sempre com foco no cliente.

A carteira atual do HSBC Bank Brasil é de aproximadamente 2,9 milhões de clientes Pessoa Física e 312.948 mil clientes Pessoa Jurídica. Os clientes são o nosso bem mais precioso. É por isso que investimos tanto para estar onde você estiver, em qualquer momento da sua vida, oferecendo soluções de alto valor agregado por um preço justo.

O HSBC Bank Brasil está presente em 565 municípios brasileiros, com 933 agências, 457 postos de atendimento bancários, 949 postos de atendimento eletrônicos e 2.000 ambientes de auto-atendimento, com 5.673 caixas automáticos. Os clientes contam ainda com 27 mil caixas automáticos na rede compartilhada com outros bancos no Brasil.

O HSBC Bank Brasil faz parte do Grupo HSBC, corporação internacional sediada em Londres e presente em 83 países e territórios. No Brasil e no mundo, você sempre pode contar com o HSBC.

### 1.3 OBJETIVOS

#### 1.3.1 Objetivo geral

- Estudar a inserção do endomarketing como meio de melhoramento da qualidade no atendimento em uma instituição bancária.

#### 1.3.2 Objetivos específicos

- Investigar as vantagens oferecidas pelo endomarketing na consolidação de um atendimento de excelência;
- Estruturar as condições organizacionais para a implantação do endomarketing na organização em estudo;
- Sugerir ações no sentido de criar um ambiente favorável de endomarketing positivo na organização em estudo.

## 1.4 JUSTIFICATIVA

Quando uma organização cultiva em seus quadros funcionários despreparados, acabam por não oferecer tudo aquilo que uma pessoa precisa quando está necessitando de um bom atendimento. A pessoa não sai satisfeita e logo propaga aquele mau atendimento aos seus parentes e amigos, mantendo o estigma de serviços de baixa qualidade prestados pela administração (CHIAVENATO, 2003).

Um meio interessante de reverter este quadro e melhorar o atendimento numa empresa é tornar os profissionais conscientes da importância de um bom atendimento e da verdadeira missão da prestação de serviço. O endomarketing pode servir como importante ferramenta para consolidar tal processo.

Endomarketing ou Marketing Interno tem se tornado uma ferramenta de extrema importância para os funcionários. A razão da importância constituída se deve ao fato de que tal ferramenta possibilita a junção das atividades empreendidas em torno de um fim estabelecido e num ritmo sincronizado, voltado para atender as necessidades mercadológicas de um determinado estabelecimento.

Melhorar o relacionamento interno e tornar os funcionários conscientes da jornada a ser constantemente buscada é materializada, a partir do fortalecimento dos relacionamentos e dos objetivos compartilhados da organização. Todos devem estar conscientes que devem enxergar na figura do “outro” um cliente, inclusive os colegas de trabalho (CHIAVENATO, 2003).

De nada adianta uma organização querer convencer os seus clientes externos, se não convenceu os seus clientes internos da importância do serviço prestado. Neste sentido, o Endomarketing surge como elo de ligação entre o cliente interno, o serviço prestado e o cliente externo.

Daí advêm a importância de se estudar as vantagens oferecidas pelo endomarketing para a melhora do atendimento em organizações (CHIAVENATO, 2003).

Neste sentido, a pesquisa sobre a utilização do endomarketing como ferramenta de gestão direcionada para a consolidação da excelência no atendimento se justifica, além do que já foi rapidamente exposto acima, pelo seu caráter de estar

acompanhando as mudanças engendradas nos desenvolvimentos vivenciados pelas organizações com os seus consumidores (CHIAVENATO, 2003).

É relevante ressaltar que o trabalho foi dividido em três momentos distintos. Um primeiro capítulo destinado à configuração do referencial teórico. O segundo, que serviu para apresentar os procedimentos metodológicos da pesquisa. E a demonstração dos resultados no último capítulo.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 A IMPORTÂNCIA DO ATENDIMENTO DE EXCELÊNCIA NAS ORGANIZAÇÕES CONTEMPORÂNEAS

As mudanças que se verificam na sociedade podem decorrer de ajustes implementados nas instituições e ao mesmo tempo podem ter origem na sociedade e naquelas ter reflexos, dependendo das necessidades que surgem a cada momento. Trata-se de um processo que vai aos poucos determinando o surgimento de instrumentos capazes de facilitar o trabalho e a convivência social, na busca de melhores resultados.

É sabido que a tecnologia teve avanços até pouco tempo inimagináveis, criando equipamentos capazes de mudar o estilo de vida e assegurando muitas vezes melhor qualidade de vida para os seus beneficiários. Estes avanços podem ser percebidos muito fortemente na área de serviços, onde é permanente e cada vez mais aprofundado o trabalho eficiente e eficaz.

O avanço tecnológico trouxe consigo, entretanto, um aspecto maquinal, frio, não humano, atingindo principalmente o setor de serviços, onde os funcionários são levados a agir quase que como autômatos. Mas essa consequência do desenvolvimento da tecnologia está sendo detectada e enfrentada, pois agora se busca um equilíbrio capaz de dosar o uso dos equipamentos e as intervenções das pessoas.

A tecnologia em si não acarreta em desumanização. São as pré-noções compartilhadas entre os membros da organização e a maneira como a organização atribui importância ao cliente, que traz efeitos positivos ou negativos. Não é um computador que dirime um atendimento de excelência, mas o fato da prestadora de serviço não atribuir toda a importância que o cliente precisa. Uma atitude ativa frente a esse processo vem acarretando em medidas na busca da excelência nos serviços.

Uma das razões, considerada para a baixa eficácia da inovação em serviços é que, a tecnologia, por si só, não tem um peso fundamental no desempenho corporativo e na lucratividade da empresa de serviços. Em serviços, as habilidades e capacitações dos funcionários desempenham um papel central. Um cliente mal atendido raramente retorna a uma loja ou restaurante, mesmo se o preço for bom.

Na prestação de serviços, em especial, a tecnologia é apenas um instrumento de trabalho para os profissionais, pois o produto final de seu trabalho não é um bem físico e sim um bem, digamos assim, humanístico. O que se deve priorizar é a relação profissional-cliente e não profissional-máquina. O que mais o cliente irá “reparar” é na relação estabelecida entre os membros da organização que com cliente estabelecer contato.

A empresa que estará prestando o atendimento não necessita de fazer inovações mirabolantes. A excelência da qualidade do serviço prestado é cumprir com o especificado, fazer com que o cliente nos considere melhor do que os concorrentes, em todos os aspectos que ele julgue importantes. Toda organização deve compreender que o atendimento de excelência é eixo central e básico de um atendimento de qualidade. A comunicação deve ser estabelecida, no momento da caracterização do atendimento, de modo a contemplar as necessidades objetivas do cliente.

Porém, para isso faz-se necessário que ocorra sintonia entre os objetivos individuais e organizacionais e que os funcionários acreditem no valor social e na importância da atividade que estão desempenhando. A personalização deve ser precedida, portanto, de uma perspectiva de agrupamento dos objetivos e dos valores, que pode ser fundamentada no endomarketing.

Assim, esses novos componentes que permeiam a prestação de serviço requerem dos indivíduos que lá trabalham uma habilidade no relacionamento interpessoal entre as partes interessadas, se tornando apto para conhecer as singularidades da subjetividade de cada pessoa, para poder prestar um atendimento de excelência, personalizando essa relação.

Esse processo envolve tudo que se encontrar na organização, da porta da frente à porta dos fundos, significando uma verdade que não pode ser resultado de maquiagens ou burlas, uma vez que é detectado por critérios e parâmetros suficientemente capazes de mostrar a realidade nua e crua. Esta perspectiva deve ter um caráter global.

Por isso que não é suficiente a organização dispor de toda uma estrutura moderna, equipamento apropriado às suas atividades e uma administração dita criativa, se tudo isto não estiver voltado completamente para a satisfação das necessidades dos usuários e os funcionários que os atendem.

Antes de se pensar em paredes, móveis e equipamentos, temos de enxergar primeiro o usuário e funcionários, pois das suas necessidades surgirá a estrutura que irá compor a organização.

Assim, o endomarketing deve ser implantado, mas com a preservação de cuidados para que não haja nenhuma incongruência entre o novo programa de administração de endomarketing e as práticas comumente cultivadas em um hospital. Os clientes internos devem estar bem preparados, mas, principalmente, sincronizados sabedores de suas responsabilidades e das tarefas a serem exercidas.

A discussão acima aponta para as dificuldades de delimitar o que significaria um atendimento de excelência. Daí serem bem maiores as exigências e necessidades de ações exatas, conforme as normas e protocolos. Daí a quantidade maior de questões a serem levantadas e analisadas.

Estratégias organizacionais auxiliam neste processo, na medida em que tem o poder de criar um cenário favorável para a perpetuação de práticas organizacionalmente planejadas e implementadas, chegando a alterar a cultura ali existente. É neste sentido que a busca para criar uma cultura voltada para o atendimento de excelência deve ser plenamente empreendida. Uma das maneiras de ganhar os membros da organização para esse projeto é trabalhar com estratégias de endomarketing, também conhecido como marketing interno, no sentido de promover ações de marketing voltadas para o público interno da empresa, com o fim de promover entre seus funcionários e departamentos valores destinados a servir o cliente.

Portanto, no momento subsequente será destinado a adentrar nas questões gerais do endomarketing, bem como na tentativa de estabelecer vínculos entre o marketing interno e seu possível uso em organizações.

## 2.2 ENDOMARKETING: UMA FERRAMENTA ORIENTADA PARA A CONSOLIDAÇÃO DA EXCELÊNCIA NO ATENDIMENTO

O endomarketing é um desenvolvimento recente do marketing. Ele é mais uma forma encontrada de aplicação nas organizações de estratégias de elaboração do marketing. Assim, para compreendê-lo melhor, é importante fazer um pequeno percurso histórico sobre a constituição do marketing, para possibilitar a melhor contextualização do tema.

### 2.2.1 Breve histórico do marketing

É bastante comum escutar as pessoas utilizarem a palavra marketing para designar uma propaganda ou a divulgação sobre um determinado serviço ou produto comercializado. No entanto, o marketing é muito mais do que isso. Ele diz respeito à criação de um planejamento voltado para “sentir o mercado” e adaptar produtos e serviços às exigências das pessoas.

É consenso na literatura que o marketing exista desde os primórdios da humanidade. As primeiras tentativas modernas de marketing dizem respeito à busca da identificação das exigências dos consumidores, visando escoar a produção crescente ocasionada pelos processos engendrados pela revolução industrial.

Entretanto, como ciência e com “estatuto” consolidado o marketing nasceu por volta de 1900. Apesar disso, só teve larga difusão, segundo Cobra (1992), a partir da década de 1970.

Para Cobra (1992, p.30), a administração se orientou, até chegar à fase do marketing, por três princípios:

Pela produção: o enfoque básico era a produção de mercadorias ou serviços em escala crescente que possibilitasse redução de custos apoiada na fabricação seriada e padronizada;  
Pela venda: a partir do momento em que os excedentes de produção já não encontravam um mercado cativo, ávido por esses produtos, tornou-se importante o esforço de vendas como o único meio capaz de ajudar a colocar uma produção industrial crescente;  
Pelas necessidades de consumo: quando o esforço de vendas já não é suficiente para colocar no mercado os estoques excedentes de uma produção massificada, não resta outro caminho senão o de buscar descobrir as necessidades de cada mercado específico.

O nascimento da perspectiva sistemática voltada para o marketing vai se diferenciar pelo seu enfoque. Ou seja, enquanto as eras anteriores orientaram seu enfoque para a produção, para o produto ou para a venda, o marketing vai direcionar o seu olhar para as necessidades do consumidor. Ocorre que, não há um movimento retilíneo direcionado para a evolução do marketing. Pelo contrário, inúmeros enfoques, concepções e pré-noções irão surgir no decorrer da constituição do que pode-se chamar da era científica do marketing. Os enfoques diferenciados irão construir escolas com princípios e apontamentos que lhe são inerentes.

A partir deste momento, tendo seu início no século XX, muitas escolas surgiram com análises interpretativas próprias e divergências em nível conceitual, no que concerne aos impactos do marketing na sociedade, nas empresas e nos consumidores e, posteriormente, relativos à relevância da aplicabilidade da teoria.

Porém, não chegou-se a uma definição acerca do que é marketing. Convém demonstrar uma definição sobre o que é marketing.

Para Cobra (1992, p.34):

Marketing é o processo de planejamento e execução desde a concepção, apreçamento, promoção e distribuição de idéias pela organização, mercadorias e serviços para criar trocas que satisfaçam os objetivos individuais e organizacionais.

Continuando na perspectiva de Cobra (1992), o marketing exerceria o seguinte papel:

O papel do marketing é então identificar necessidades não satisfeitas, de forma a colocar no mercado produtos ou serviços que, ao mesmo tempo, proporcionem satisfação dos consumidores, gerem resultados auspiciosos aos acionistas e ajudem a melhorar a qualidade de vida das pessoas e da comunidade em geral. (COBRA, 1992, p.35)

Para tanto constatou-se que era necessário integrar todos os setores de uma organização, como produção, finanças, vendas e recursos humanos. (COBRA, 1992) É interessante observar que Cobra (1992, p.33), ao se referir a implementação das estratégias de marketing, argumenta que:

Para que uma empresa seja efetivamente orientada por marketing é preciso que ela pratique uma filosofia do marketing; através das

técnicas do endomarketing é preciso que todos sem exceção estejam preparados para satisfazer o consumidor. Desde fornecedores, porteiros, recepcionistas, telefonistas até o presidente todos devem ser praticantes do marketing.

Logo em seguida ele continua: “Ou seja, é preciso que produtos e serviços ao consumidor sejam sempre de excelente qualidade”. (COBRA, 1992, p.33) Assim, tal argumento prevê para o sucesso das estratégias de marketing a necessidade de se integrar à elaboração das estratégias com a consolidação de uma filosofia geral de marketing na organização, o que ocasionará em crescimento da qualidade.

Assim, o marketing teria um papel especial a ser exercido em cada organização, pois teria o poder de interagir com o ambiente externo e com a elaboração de estratégias voltadas também para o seu ambiente interno. Neste sentido, a administração de marketing deve estar preparada para o monitoramento e a intervenção nos dois ambientes que influenciam no sucesso da organização. Esta concepção tem como pressuposto que o papel da área de marketing teria a função de, além de vender produtos os serviços que satisfaçam os seus consumidores, integrar as partes constitutivas da organização.

Para o presente trabalho, convém explicitar as forças propagadas pelo ambiente interno como também estabelecer alguns critérios válidos para a interação entre organização e as partes que a constituem. Este ambiente interno seria constituído, de acordo com Cobra (1992), pelas áreas funcionais da empresa.

Seria justamente a coordenação entre essas áreas que o administrador de marketing faria ao estabelecer uma relação com o ambiente interno da organização, pois é muito comum que existam conflitos e disputas de poder entre os departamentos. O marketing direcionado para o ambiente interno, isto é, o endomarketing exerceria a função de harmonizar a relação entre esses departamentos.

A administração de marketing é uma área-fim que recebe suporte das áreas-meio, pois se relaciona com o cliente no sentido de vender-lhe algo. O endomarketing é praticado com o intuito de “vender” internamente as idéias, as campanhas promocionais, para que todos na organização estejam atentos ao trabalho com um objetivo único e compartilhado, que é atender as necessidades dos clientes externos, razão de ser de qualquer organização. (COBRA, 1992)

Portanto, é imprescindível que o endomarketing seja praticado, pois será uma forma de orquestrar as atividades, diminuindo o desperdício de energia em tarefas isoladas. Programas internos de endomarketing devem ser criados para identificar conflitos e tensões, para intervir no intuito de administrar esses conflitos e disseminar idéias como a prática da excelência em todas as fases do negócio.

Em suma, deve-se tratar a concretização do endomarketing como um dos caminhos válidos para se atingir o sucesso das organizações. O endomarketing deve ser tratado, portanto, como uma questão estratégica.

### **2.2.2 Endomarketing como ferramenta estratégica das organizações**

O acelerado movimento de mudanças que vem ocorrendo nas organizações em virtude principalmente do dinamismo que acontece em toda esfera global, exige cada vez mais profissionais qualificados e dotados de características bastante definidas no plano psicológico e social. Isto leva a uma crescente sofisticação dos sistemas de seleção, formação, treinamento e desenvolvimento de pessoal dentro das empresas. O desenvolvimento de pessoal, no entanto, não pode se efetivar totalmente se os indivíduos que constituem a organização não estiverem conscientes e integrados, para as crenças, valores e missão da organização. Toda organização precisa “ganhar” quem a compõe, para posteriormente ganhar o seu cliente final.

Entendendo que toda organização depende do desempenho humano para seu sucesso, surge então a necessidade de se construir uma forma de atuar sobre o comportamento humano, que se conceituou de endomarketing. Desta forma, as estratégias organizacionais devem passar, necessariamente, pela elaboração de um plano articulado de marketing interno, no intuito de monitorar o ambiente interno e elaborar estratégias de “venda” para esse público.

O marketing interno se encontra no rol do desenvolvimento da administração contemporânea. As organizações sempre buscaram formas de gestão para que as empresas sempre se coloquem à frente do constante processo de concorrência, podendo agregar valor aos seus serviços, gerando ganhos e maior competitividade.

O Endomarketing ou marketing interno é uma importante ferramenta da ciência administrativa que procura criar as condições favoráveis para que a organização se coloque à frente no processo de mudança contemporâneo.

Assim, para que uma empresa seja bem-sucedida e não precise estar sempre na dependência de eventos exteriores para alcançar uma posição no mercado com base nos seus critérios de bom desempenho, existem procedimentos organizacionais que podem auxiliar e promover um redimensionamento nos quadros internos da empresa, bem como também meios adequados de sondagem de todos os elementos que compõem e fazem a diferença para a viabilidade ou não de um perfil empresarial.

Normalmente a administração empresarial comporta certas noções gerais para lidar com os eventuais problemas que os administradores responsáveis terão fatalmente que enfrentar. O ambiente da empresa não é imune a pressões advindas tanto do seu próprio quadro de funcionários, como também da realidade mais ampla e complexa da conjuntura econômica e social. Essa dupla tensão que o ramo empresarial está em constante tensão é a própria base para se possa falar de um projeto administrativo que tenha como objetivo propor meios adequados que revele quais são as variáveis participantes desse processo de intervenção direta no campo da administração e dos efeitos concretos que isso pode trazer para a saúde da empresa.

Neste sentido, de pouco adianta implementar estratégias de marketing externo, se os funcionários não estão em consonância com os valores, objetivos e missão da organização. Para convencer um cliente externo é preciso primeiro ganhar o cliente interno.

Por isso é que pensar em endomarketing significa pensar as próprias práticas organizacionais estrategicamente. É imprescindível conferir um caráter estratégico à implementação do marketing. Trazer o cliente interno para o projeto organizacional é o primeiro passo para se atingir o sucesso na organização. Porém, o que seria administração estratégica?

Segundo Chiavenato (2003, p.45), a administração estratégica seria:

Administração estratégica é uma administração do futuro que, de forma estruturada, sistêmica e intuitiva, consolida um conjunto de princípios, normas e funções para alavancar harmoniosamente o processo de planejamento de uma situação desejada para um sistema organizacional. Seus princípios fundamentam-se na identificação e seu posterior controle dos fatores ambientais, bem como a organização e direção dos recursos empresariais de forma otimizada, sincronizada e sintonizada com a realidade ambiental, preservando e valorizando as relações interpessoais.

Ela se baseia no princípio fundamental do planejamento antecipado dos problemas que a administração enfrenta continuamente. Mas não somente isso: sua lógica própria também se dirige para uma política contínua de revisão dos procedimentos que foram adotados anteriormente para corrigir e otimizar os recursos empregados a fim de ultrapassar a média dos concorrentes. Ou seja, a administração estratégica visa dinamizar a empresa colocando-a na condição de excelência mediante o constante monitoramento de suas ações.

De acordo com Hitt; Ireland; Hoskisson (2003), a análise estratégica consiste em três partes: objetivos estratégicos, oportunidades e ameaças, e forças e fraquezas. A já referida hierarquia, de visão, missão e objetivos é o que canaliza os esforços dos gestores e empregados na mesma direção. Para isso, alguns pontos devem ser mencionados.

Assim, pensando numa perspectiva integrada entre a elaboração das estratégias da organização e a implementação do endomarketing, alguns passos devem ser seguidos.

O primeiro passo é definir quais são *valores* e as *crenças* da organização. Isso quer dizer que se deve averiguar do que de fato a organização está se baseando para agir da maneira escolhida (as suas crenças). Isso é muito importante porque, na medida em que a empresa seleciona os critérios/parâmetros para orientar sua atividade, limita, ao mesmo tempo, o alcance dessa mesma ação. Essa relação entre alcance e limite deve ser bem fundamentada para não ocorrer erros. As estratégias de merchandising podem valer para divulgação desses limites estabelecidos entre os clientes internos.

A segunda etapa da administração estratégica é a *visão estratégica* o que significa dizer que a segunda fase se centra na declaração plena dos recursos da organização. Nessa fase, a tarefa principal é saber realmente quais os potenciais efetivos dos recursos internos do pessoal que faz parte do grupo, a capacidade integrada do grupo para daí aferir a situação em que se encontra a empresa. A partir disso, a administração pode ter em mente de que meios dispõe para incentivar o seu pessoal a agirem integradamente sem incompatibilidades internas. Neste momento o endomarketing atua no sentido de potencializar os recursos internos, agindo estrategicamente. Essa potencialização se estabelece pelos fins estratégicos possibilitados pela integração da força humana que compõe o grupo.

Desta maneira, a visão estratégica, que tem como objetivo buscar a integração de suas partes e tentar encontrar de que forma a equipe constitutiva da organização deve atuar, pode ter essas metas alcançadas tendo plena consciência dos recursos de que dispõe e gerando uma fusão dos recursos humanos disponíveis, a partir do endomarketing.

A terceira parte da administração estratégica é o modo mesmo de guiar a execução das metas da empresa, a *missão estratégica*. “Missão estratégica” porque está ligada diretamente com a definição clara e concisa de todas as decisões que a organização tomará para a condução de seus negócios. Agora, é importante mencionar que tal missão só se efetivará, na medida em que os funcionários estejam conscientes e acreditem no porquê e na razão de ser da mesma. Neste sentido, o marketing interno exercerá a função de conscientizar os funcionários para tal missão e demonstrar a razão de atingí-las.

O endomarketing, na medida em que fortalece as crenças, estabelece uma missão concatenada e que é capaz de encantar a todos, prepara o ambiente interno para enfrentar as intempéries externas.

Assim, as estratégias de implementação de endomarketing criam, através da divulgação com o objetivo de encantar os funcionários para objetivos e fim comum, o fortalecimento do ambiente interno, agrupando todos os integrantes da organização para um fim comum.

Gronroos (2003, p.407) aponta porque o endomarketing se caracteriza como uma questão estratégica:

É uma questão estratégica, a despeito do desenvolvimento da tecnologia de informação e do crescimento dos serviços de alta tecnologia. Se a alta administração não entender o papel estratégico do endomarketing, o dinheiro investido em esforços e processos de marketing para os funcionários não compensará.

É importante mencionar que não será o departamento de gestão de pessoas que fará o marketing interno, mas o próprio setor de marketing é quem elaborará as campanhas internas. Caberá a gestão de pessoas apenas coordenar a implantação dessa divulgação. A atuação é conjunta e deve ser empreendida com papéis definidos, para que ocorra a sua implementação com fins estratégicos.

A conscientização, a propagação e a divulgação da importância de uma prestação de serviço de excelência com atendimento personalizado podem

representar uma tarefa importante a ser exercida pelo endomarketing nas organizações contemporâneas.

### **2.2.3 Endomarketing aplicado às organizações contemporâneas**

O estabelecimento de estímulo e condições às pessoas que compõem a força de trabalho para desenvolver e utilizar seu potencial em alinhamento com as estratégias da organização; estabelecimento de um clima de confiança e segurança para manifestações das pessoas que tencionem introduzir melhorias em processos ou produtos; esforços para criar e manter um ambiente que conduza à excelência do desempenho; à plena participação e ao crescimento pessoal e da organização; a divulgação de um atendimento de excelência no qual o cliente é posto como razão de ser da empresa são algumas coisas que o marketing interno pode propiciar.

Mas em que consiste o marketing interno? Segundo Bekin (1995) em "Conversando sobre Endomarketing", consiste em ações de marketing voltadas para o público interno da empresa, com o fim de promover entre seus funcionários e departamentos valores destinados a servir o cliente.

Assim, endomarketing é acima de tudo um processo de comunicação. É a forma como a organização "vende" ela mesma aos seus funcionários. É interessante como algumas empresas se preocupam tanto com seus clientes externos, mas não olham seus clientes internos, que são primordiais para o sucesso da empresa. É aí que o endomarketing deve atuar. No entanto, alguns tópicos devem ser levados em consideração pela alta direção de uma organização que deseja implementar ações de marketing interno.

- A empresa possui, e os funcionários conhecem a missão, a visão e os valores? Estes elementos que compõem a base do planejamento estratégico, como já foi demonstrado acima, são fundamentais para dar um "norte" às ações de cada funcionário;
- Como é o processo de comunicação dentro da empresa? É claro e transparente? O diálogo é aberto? Os funcionários demonstram apoio e confiança nas atitudes da alta administração? Não cabe medidas autoritárias quando o assunto é marketing interno;
- As políticas internas são claras? Os funcionários têm expectativas de crescimento e conhecem as normas para promoções? Eles sentem

orgulho em prestar serviços à empresa? Todas as divulgações devem ser didáticas de modo a não haver dúvida sobre o que se deseja transmitir;

- Qual o real valor que a organização dá ao aprendizado e treinamento? Os chefes são apenas chefes ou são líderes e reconhecidos como tal? Não adianta apenas fazer a divulgação interna das estratégias da organização se não medidas de treinamento em consonância com tal divulgação. Além disso, em toda e qualquer estratégia organizacional a alta direção deve ser a primeira a dar o exemplo. Caso contrário, tal medida pode ser encarada com descrédito.

Estes tópicos de modo algum esgotam o assunto endomarketing, mas dão uma idéia de quão difícil é a satisfação das necessidades dos clientes, tanto externos como internos, o que representa boa parte dos desafios do profissional de marketing e da administração em geral.

Estas questões ainda se tornam mais complexas, quando se busca aplicá-las em organizações contemporâneas. A insatisfação e o sentimento de mal serviço prestado são sentimentos comuns em consumidores dos serviços prestados. Assim, é necessário que o atendimento seja especial, para que a pessoa que frequenta tal tipo de estabelecimento seja tranquilizada e receba um atendimento de excelência. Em suma, é imprescindível que um atendimento passe segurança com relação ao serviço prestado e uma preocupação real com as preocupações e anseios do cliente.

Ocorre que, diariamente escuta-se exemplos de organizações que não atendem bem seus clientes e empreendem ações erradas por puro descaso ou desatenção.

Esta pequena exposição já demonstra a complexidade do que significa um atendimento de excelência em organizações contemporâneas. O ideal é que tanto o tele-atendimento, como a recepção, passando pelo funcionário, dentre outros, estejam bem sincronizados para um fim comum. Toda a organização deve ter valores definidos, visão e missão consolidada. Essas questões devem estar sincronizadas e compartilhadas por todos os membros da organização.

A noção de endomarketing procura criar tal cenário, na medida em que coloca três recursos novos:

- Os funcionários são um primeiro mercado, um mercado interno para ofertas da empresa bem como para seus programas de marketing externo; (GRONROOS, 2003)
- Uma abordagem ativa, coordenada e focada em metas para todos os esforços orientados para funcionários que combinem esses esforços e processos internos com a eficiência externa da empresa (isto é, desempenho de marketing interativo em relacionamento com clientes); e (GRONROOS, 2003)
- Uma ênfase sobre a necessidade de considerar pessoas funções e departamentos internos à empresa como clientes internos para os quais devem ser prestados serviços orientados para o cliente da mesma maneira que são prestados para os clientes externos. (GRONROOS, 2003)

O primeiro aspecto aponta para a questão que os funcionários irão avaliar, antes de prestar os serviços aos clientes, o desempenho do serviço prestado. Se eles não aprovarem o desempenho e a importância do produto a ser vendido, eles não terão a competência para vender tais serviços. (GRONROOS, 2003)

De acordo com Gronroos (2003, p.406),

Isto é importante, na medida em que se os funcionários não acreditarem nas promessas feitas pelas atividades e campanhas de marketing externo, não souberem como implementar uma oferta de serviço ou como fazer uso da tecnologia ou sistemas de processo de serviços, se eles não os aceitarem ou sentirem que não têm capacidade suficiente para trabalhar segundo o que se exige deles, eles não comprarão a oferta.

O segundo aspecto delimitado acima direciona para a necessidade da organização está “afinada” quanto à destinação de esforços, programas e processos internos voltados para a excelência do desempenho externo da empresa. (GRONROOS, 2003)

O último ponto enfatiza a observação que os clientes internos existem e exigem ser tratados da mesma maneira que os clientes externos têm um impacto importante sobre os relacionamentos internos de uma organização. Assim, os funcionários exigem ser tratados com a mesma eficácia e eficiência no qual são tratados os clientes que recebem os serviços prestados. (GRONROOS, 2003)

Em resumo, o marketing interno leva em consideração que os funcionários são subordinados, mas a relação estabelecida é de ganha-ganha. O empregado trabalha para uma organização que lhe oferece um ganho, ao passo que o empregador lucra com a excelência no atendimento. O endomarketing reforça, principalmente, os relacionamentos gerados na rede, oferecendo vantagens para o “mercado” de funcionários.

Portanto, o foco é dirigido aos bons relacionamentos internos entre as pessoas em todos os níveis da organização, de modo a criar entre os funcionários de contato com o cliente, funcionários de suporte nos processos de serviço internos, chefe de equipes, supervisões e gerentes um estado de espírito orientado para o cliente. Entretanto, tal perspectiva deve ser complementada pelos aspectos de comunicação com os clientes internos e como formas sistemáticas de oferecer suporte para a execução das tarefas.

A “comunicação” e a “atitude” são as características principais que o endomarketing deseja desencadear.

A comunicação deve ser empreendida por campanhas de prestação de serviço para o “mercado” interno. Isto se deve ao fato de que os funcionários precisam de informações sobre o que, como agir e a partir de que tipo de interação proceder, rotinas de trabalho, dentre outras questões. Neste sentido, campanhas publicitárias devem ser criadas para a propagação de tais informações e conhecimentos acerca da execução das tarefas concernentes com os cargos exercidos.

Portanto, o endomarketing desempenha o papel de gerenciar a atitude e a comunicação interna da organização, direcionando-as para sincronização das atividades voltadas para os objetivos da organização.

A comunicação poderá difundir dentro das organizações todos os procedimentos necessários para dirimir as dúvidas e as não-conformidades, gerando uma atitude voltada para o atendimento de qualidade, personalizado e de excelência. Se o funcionário acreditar naquilo que faz e que vende um passo grande terá sido dado na busca do sucesso na organização.

### **3 METODOLOGIA**

#### **3.1 TIPO DE PESQUISA**

A metodologia está relacionada com os objetivos e a finalidade do projeto e deve descrever todos os passos que foram dados para atingir o objetivo proposto, através do emprego de processos científicos. (LAKATOS; MARCONI, 2003)

Neste sentido, para uma abordagem satisfatória foi utilizado o método de estudo de caso, já que os dados podem ser obtidos a tal nível de profundidade que permitem caracterizar e explicar detalhadamente os aspectos singulares do caso em estudo, isto é, do endomarketing aplicado na organização em estudo com vistas à melhoria do atendimento.

#### **3.2 AMOSTRA**

Não houve amostra selecionada, pois foi relido um censo ,tendo,neste sentido, todos os 10(dez) funcionários da organização submetidos à aplicação do questionário.

A amostra censitária é utilizada quando há convergência quantitativa entre a população e amostra.

#### **3.3 COLETA DE DADOS**

A coleta de dados adotada foi a de recolhimento de dados através da aplicação de questionário contendo questões fechadas e abertas com profissionais da organização em estudo, conforme pode ser visto no apêndice- página 45

### 3.4 ANÁLISE E TRATAMENTO DOS DADOS

A análise dos dados e tratamento dos resultados foi ancorada em softwares capazes de tabular e processar os dados recolhidos do campo de estudo. Estes softwares dizem respeito, principalmente, ao Microsoft Excel e o programa de tabulação Sphinx Léxica.

## 4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

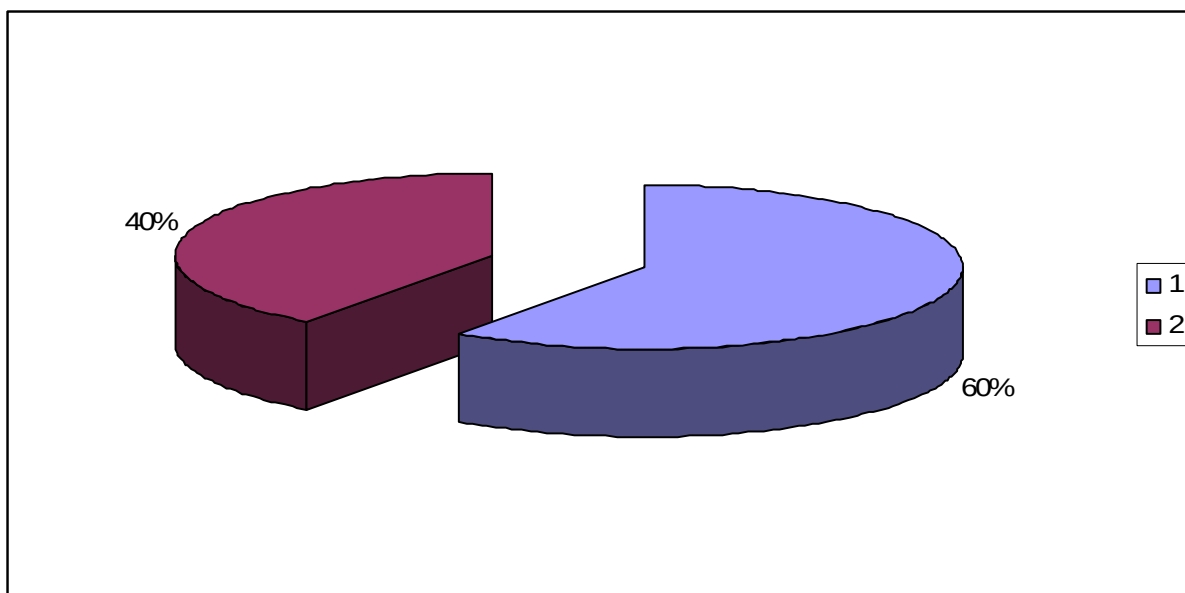
### 4.1 PERFIL DO ENTREVISTADO

Verifica-se uma superioridade – 64% (sessenta e quatro por cento) dos entrevistados – nos funcionários com mais de 35 anos de idade. Funcionários mais velhos e, provavelmente, com mais experiência.

**Tabela 01 – Idade dos funcionários**

| Idade           | Percentual |
|-----------------|------------|
| De 20 a 35 anos | 40%        |
| Mais de 35 anos | 60%        |
| Total           | 100%       |

**Fonte: Dados da pesquisa**



**Gráfico 01 – Idade dos funcionários**

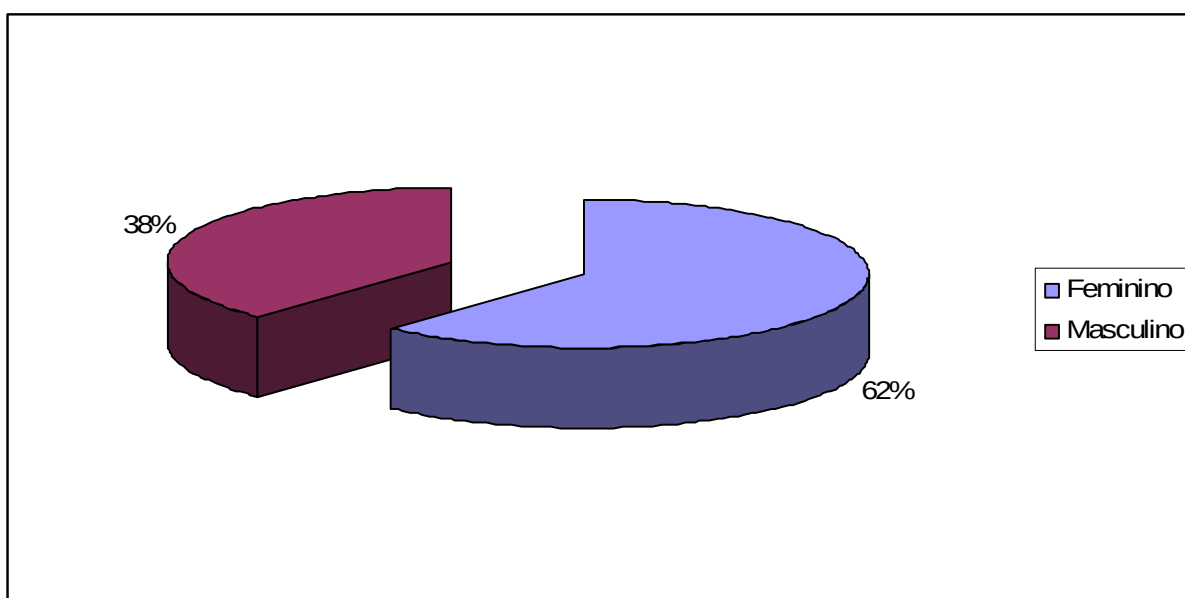
**Fonte: Dados da pesquisa**

Dentre os funcionários entrevistados, 38% (trinta e oito por cento) pertencem ao sexo feminino. Apesar de uma excelente participação masculino no mercado de trabalho, configura-se ainda a predominância feminina na amostra utilizada.

**Tabela 02 – Sexo dos funcionários**

| Sexo      | Percentual |
|-----------|------------|
| Feminino  | 62%        |
| Masculino | 38%        |
| Total     | 100%       |

**Fonte: Dados da pesquisa**

**Gráfico 02 – Sexo dos funcionários**

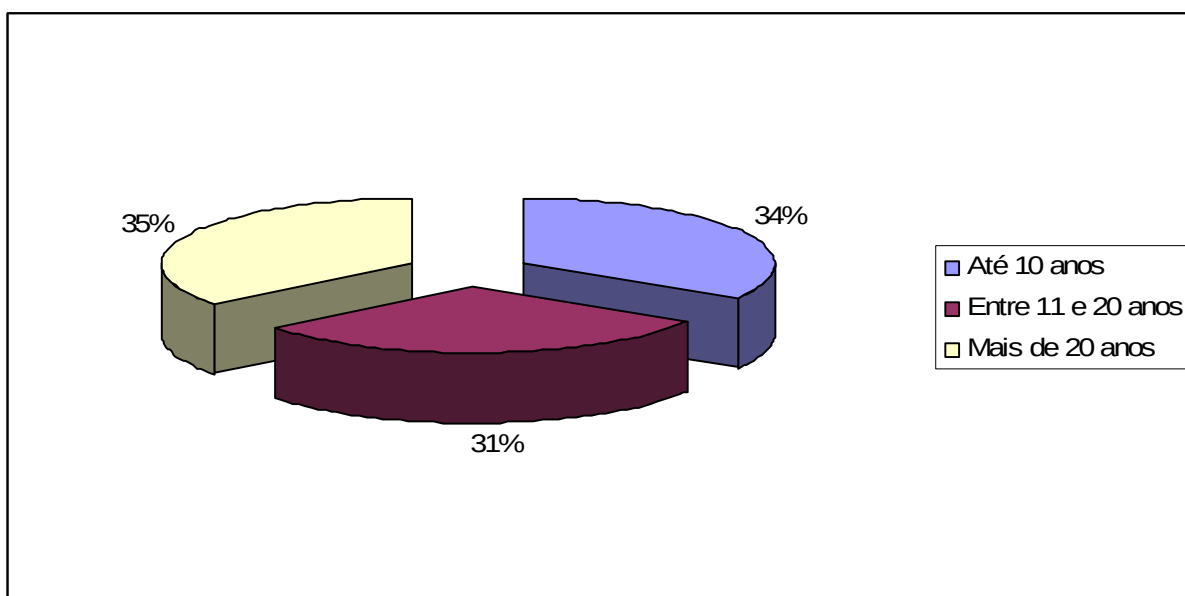
**Fonte: Dados da pesquisa**

Dentre os entrevistados, o maior percentual – 36% (sessenta por cento) – refere-se a pessoas que trabalham há mais de 20 anos na empresa e em seguida, com um percentual de 31% (vinte e oito por cento), funcionários com até 10 anos de organização.

**Tabela 03 – Tempo de empresa**

| Tempo de Empresa   | Percentual |
|--------------------|------------|
| Até 10 anos        | 34%        |
| Entre 11 e 20 anos | 31%        |
| Mais de 20 anos    | 36%        |
| Total              | 100%       |

**Fonte: Dados da pesquisa**

**Gráfico 03 – Tempo de empresa**

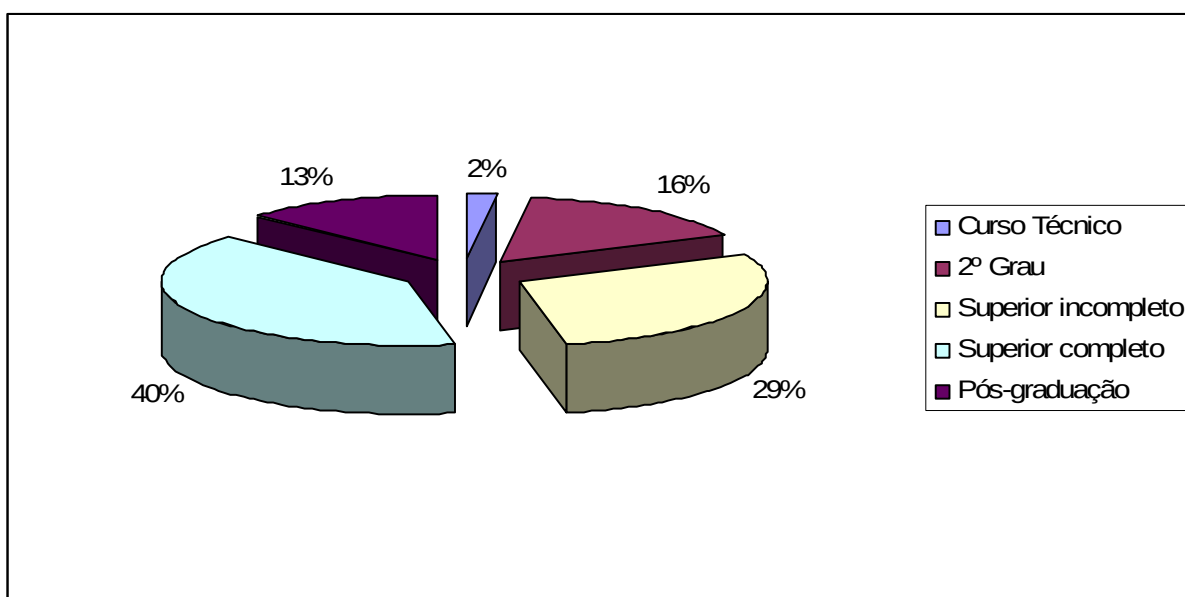
**Fonte: Dados da pesquisa**

A pesquisa também evidenciou que 40% (sessenta por cento) dos funcionários possuem nível superior completo, o que deixa transparecer o bom nível de investimento que eles têm realizado com o seu desenvolvimento intelectual. Outro dado curioso é que 13% (treze por cento) dos funcionários procuraram dar continuidade aos seus estudos investindo numa pós-graduação. Há uma minoria – 16% (oito por cento) de funcionários que ainda não atingiram um nível de conhecimento mais adequado às exigências do mercado de trabalho.

**Tabela 04 – Nível de escolaridade**

| Nível de escolaridade | Percentual |
|-----------------------|------------|
| Curso Técnico         | 2%         |
| 2º Grau               | 16%        |
| Superior incompleto   | 29%        |
| Superior completo     | 40%        |
| Pós-graduação         | 13%        |
| Total                 | 100%       |

Fonte: Dados da pesquisa

**Gráfico 04 – Nível de escolaridade**

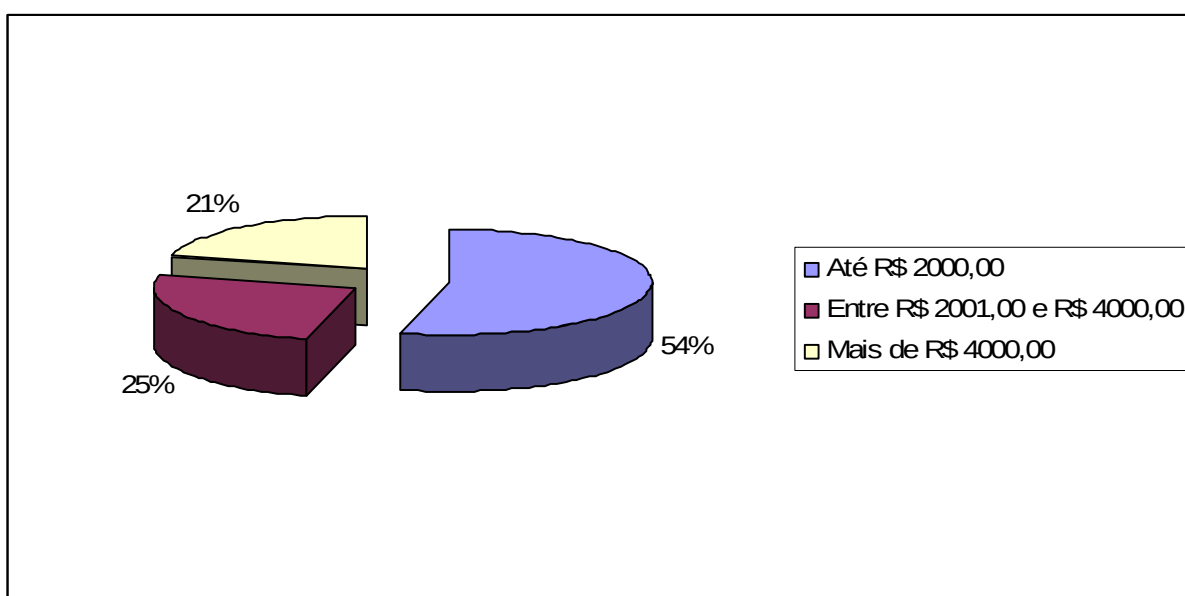
Fonte: Dados da pesquisa

Dentre os entrevistados observa-se uma participação maior daqueles que percebem até R\$ 2.000,00, o que representa um salário razoável em relação à média dos funcionários que estão inseridos no mercado de trabalho.

**Tabela 05 – Salário**

| Salário                         | Percentual |
|---------------------------------|------------|
| Até R\$ 2000,00                 | 54%        |
| Entre R\$ 2001,00 e R\$ 4000,00 | 25%        |
| Mais de R\$ 4000,00             | 21%        |
| Total                           | 100%       |

**Fonte: Dados da pesquisa**

**Gráfico 05 – Salário**

**Fonte: Dados da pesquisa**

Na pesquisa realizada, foram entrevistados 10 funcionários do banco, sendo que 64% (sessenta e quatro por cento) dos funcionários tinham mais de 35 anos de idade. Com 62% (sessenta e dois por cento) das pessoas pertencentes ao sexo feminino - a grande maioria; 61% (sessenta e um por cento) de pessoas com mais de 20 anos de Empresa e também com escolaridade superior completo e com predominância dos que tem salário até R\$ 2.000,00, que representa 54% (quarenta e um por cento) dos funcionários.

## 4.2 DADOS AVALIATIVOS

Analisando dados sobre o endomarketing dos funcionários em uma instituição financeira, detectamos os seguintes resultados.

Levando em consideração a relação estabelecida entre o indivíduo, comprometimento, divulgação das ações da empresa, pode-se encontrar uma alta interação entre as práticas da empresa com as dos funcionários (67%) e há uma boa concordância com os valores internos da organização, a partir da forma com que eles são divulgados (ver tabela 06).

**Tabela 06 – A maior participação do funcionário no planejamento e construção dos serviços melhora as relações na organização**

| QUESTÕES                                                                                                          | Discordo   | Discordo | Discord | Concordo | Concordo | Concordo   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|----------|---------|----------|----------|------------|
|                                                                                                                   | totalmente | muito    |         | pouco    | muito    | totalmente |
| A maior participação do funcionário no planejamento e construção dos serviços melhora as relações na organização. | 00%        | 00%      | 00%     | 20%      | 67%      | 13%        |

**Fonte: Dados da pesquisa**

O endomarketing é caracterizado justamente pelos valores, cultura e clima divulgados proporcionados pela organização e pelos funcionários em interação entre si. A análise dos valores e práticas difundidas pela organização apontam para a caracterização de um endomarketing positivo, já que as atividades da organização são bem aceitas e enxergadas positivamente.

Daí que a venda interna, de acordo com a tabela 07, apresentou resultado satisfatório, já que os funcionários entenderam que a venda interna do produto facilita, de fato, o reconhecimento do valor da atividade da organização.

**Tabela 07 – A venda interna do produto antes que seja vendido ao público externo convence os funcionários do valor da atividade desempenhada pela organização**

| QUESTÕES                                                                                                                                           | Discordo<br>totalmente | Discordo<br>muito | Discordo | Concordo<br>pouco | Concordo<br>muito | Concordo<br>totalmente |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|-------------------|----------|-------------------|-------------------|------------------------|
| A venda interna do produto antes que seja vendido ao público externo convence os funcionários do valor da atividade desempenhada pela organização. | 00%                    | 00%               | 00%      | 33%               | 27%               | 40%                    |

**Fonte: Dados da pesquisa**

Já, de acordo com a tabela 08, a maior dificuldade encontrada está na questão da qualidade do atendimento começando na empresa. 07% dos entrevistados chegaram mesmo a discordar dela. Fica a idéia de que a qualidade no atendimento, não necessariamente, para os funcionários, está relacionada com o endomarketing da organização.

**Tabela 08 – A qualidade no atendimento começa dos diretores para com os funcionários**

| QUESTÕES                                                                  | Discordo<br>totalmente | Discordo<br>muito | Discordo | Concordo<br>pouco | Concordo<br>muito | Concordo<br>totalmente |
|---------------------------------------------------------------------------|------------------------|-------------------|----------|-------------------|-------------------|------------------------|
| A qualidade no atendimento começa dos diretores para com os funcionários. | 00%                    | 07%               | 00%      | 33%               | 27%               | 40%                    |

**Fonte: Dados da pesquisa**

A propaganda interna também recebeu uma percepção satisfatória. De acordo com os entrevistados, há uma concordância geral sobre o assunto, conforme apresenta a tabela 09.

**Tabela 09 – A propaganda interna para os funcionários facilita a compreensão e a dimensão do serviço ofertado**

| QUESTÕES                                                                                           | Discordo totalmente | Discordo muito | Discordo | Concordo pouco | Concordo muito | Concordo totalmente |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|----------------|----------|----------------|----------------|---------------------|
| A propaganda interna para os funcionários facilita a compreensão e a dimensão do serviço ofertado. | 00%                 | 00%            | 00%      | 13%            | 47%            | 40%                 |

**Fonte: Dados da pesquisa**

A personalização do encontro com o cliente interno não recebeu uma caracterização de importância devida. De acordo com a tabela 10, 34% dos entrevistados discordam, em maior ou menor grau, sobre o assunto.

**Tabela 10 – Encontros personalizados ao cliente interno demonstram a importância da atividade desempenha pela organização**

| QUESTÕES                                                                                                       | Discordo totalmente | Discordo muito | Discordo | Concordo pouco | Concordo muito | Concordo totalmente |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|----------------|----------|----------------|----------------|---------------------|
| Encontros personalizados ao cliente interno demonstram a importância da atividade desempenha pela organização. | 07%                 | 07%            | 20%      | 26%            | 20%            | 20%                 |

**Fonte: Dados da pesquisa**

Já a localização recebeu uma conceituação mais positiva. Para 73% dos entrevistados, a localização é importante para o funcionário e para a organização como um todo (ver tabela 11).

**Tabela 11 – A localização é importante para o funcionário e para a organização**

| QUESTÕES                                                            | Discordo totalmente | Discordo muito | Discordo | Concordo pouco | Concordo muito | Concordo totalmente |
|---------------------------------------------------------------------|---------------------|----------------|----------|----------------|----------------|---------------------|
| A localização é importante para o funcionário e para a organização. | 13%                 | 07%            | 07%      | 47%            | 13%            | 13%                 |

**Fonte: Dados da pesquisa**

A obrigação moral, do ponto de vista como a empresa propaga, foi equacionado de maneira diferenciada. De acordo com a tabela 12, dos entrevistados

alegaram não ter nenhuma relação na divulgação das atividades internas com o elemento motivador.

**Tabela 12 – A divulgação das atividades internas motivam o funcionário**

| QUESTÕES                                                    | Discordo<br>totalmente | Discordo<br>muito | Discordo | Concordo<br>pouco | Concordo<br>muito | Concordo<br>totalmente |
|-------------------------------------------------------------|------------------------|-------------------|----------|-------------------|-------------------|------------------------|
| A divulgação das atividades internas motivam o funcionário. | 33%                    | 00                | 07%      | 27%               | 07%               | 20%                    |

**Fonte: Dados da pesquisa**

A qualidade no atendimento relacionado a divulgação também não é percebida como uma correlação de proximidade, além disso, praticamente a metade dos entrevistados afirmaram não acharem que a localização é importante para o funcionário. Estas questões, portanto, não são aspectos fundamentais para os funcionários (ver tabela 13).

**Tabela 13 – A demonstração da importância da qualidade do produto motiva o funcionário**

| QUESTÕES                                                                    | Discordo<br>totalmente | Discordo<br>muito | Discordo | Concordo<br>pouco | Concordo<br>muito | Concordo<br>totalmente |
|-----------------------------------------------------------------------------|------------------------|-------------------|----------|-------------------|-------------------|------------------------|
| A demonstração da importância da qualidade do produto motiva o funcionário. | 20%                    | 13%               | 13%      | 28%               | 13%               | 13%                    |

**Fonte: Dados da pesquisa**

Um programa de fidelização dos clientes internos seria fundamental, conforme apresenta o tabela 14. Este gráfico demonstrou que todos acreditam que a ação pode ser efetivamente positiva.

**Tabela 14 – Criar um programa de fidelização dos clientes internos para com os serviços prestados**

| QUESTÕES                                                                               | Discordo<br>totalmente | Discordo<br>muito | Disco | Concordo<br>pouco | Concordo<br>muito | Concordo<br>totalmente |
|----------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|-------------------|-------|-------------------|-------------------|------------------------|
| Criar um programa de fidelização dos clientes internos para com os serviços prestados. | 00%                    | 00%               | 00%   | 00%               | 27%               | 73%                    |

**Fonte: Dados da pesquisa**

De acordo com a tabela 15, 80% dos funcionários alegaram ser fundamental que o executivo busque ter uma boa relação com seus clientes internos. Os demais não concordaram totalmente, mas sinalizaram positivamente, na medida em que concordaram muito com essas questões.

**Tabela 15 – O bom atendimento pelo executivo da filial fideliza o funcionário**

| QUESTÕES                                                           | Discordo<br>totalmente | Discordo<br>muito | Discord | Concordo<br>pouco | Concordo<br>muito | Concordo<br>totalmente |
|--------------------------------------------------------------------|------------------------|-------------------|---------|-------------------|-------------------|------------------------|
| O bom atendimento pelo executivo da filial fideliza o funcionário. | 00%                    | 00%               | 00%     | 00%               | 20%               | 80%                    |

**Fonte: Dados da pesquisa**

Um programa de pré-venda para os clientes internos também seria fundamental, conforme apresenta a tabela 16. Este gráfico demonstrou que todos acreditam que a ação pode ser efetivamente positiva.

**Tabela 16 – Você acredita que o pré-venda ao cliente interno fideliza o funcionário**

| QUESTÕES                                                                 | Discordo<br>totalmente | Discordo<br>muito | Discord | Concordo<br>pouco | Concordo<br>muito | Concordo<br>totalmente |
|--------------------------------------------------------------------------|------------------------|-------------------|---------|-------------------|-------------------|------------------------|
| Você acredita que o pré-venda ao cliente interno fideliza o funcionário. | 00%                    | 00%               | 00%     | 00%               | 27%               | 73%                    |

**Fonte: Dados da pesquisa**

Porém, apesar de não perceberem, tal como foi apresentado anteriormente, a ligação entre qualidade no atendimento e boa divulgação na empresa, os entrevistados sentem que o bom atendimento pelo executivo da filial fideliza o funcionário, trazendo-o para o projeto da organização (ver tabela 17).

**Tabela 17 – Você acredita que o bom atendimento fideliza o funcionário para com os objetivos da organização**

| QUESTÕES                                                                                         | Discordo totalmente | Discordo muito | Discordo | Concordo pouco | Concordo muito | Concordo totalmente |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|----------------|----------|----------------|----------------|---------------------|
| Você acredita que o bom atendimento fideliza o funcionário para com os objetivos da organização. | 00%                 | 00%            | 00%      | 00%            | 20%            | 80%                 |

**Fonte: Dados da pesquisa**

A confiança e a credibilidade passada pela organização também é fundamental para a promoção do endomarketing. Conforme demonstra a tabela 18, todos concordam, em maior ou menor grau, sobre tal perspectiva.

**Tabela 18 – Você acredita que a confiança e a credibilidade passada pela organização fideliza o funcionário**

| QUESTÕES                                                                                         | Discordo totalmente | Discordo muito | Discordo | Concordo pouco | Concordo muito | Concordo totalmente |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|----------------|----------|----------------|----------------|---------------------|
| Você acredita que a confiança e a credibilidade passada pela organização fideliza o funcionário. | 00%                 | 00%            | 00%      | 20%            | 53%            | 27%                 |

**Fonte: Dados da pesquisa**

Já a qualidade e agilidade nos serviços como meio de fidelização do funcionário, não recebeu a mesma avaliação. 46% dos funcionários, de acordo com a tabela 19, alegaram que concordam pouco com o fato de que a agilidade nos serviços fideliza o funcionário.

**Tabela 19 – A qualidade e agilidade nos serviços fideliza o funcionário**

| QUESTÕES                                                     | Discordo<br>totalmente | Discordo<br>muito | Discordo | Concordo<br>pouco | Concordo<br>muito | Concordo<br>totalmente |
|--------------------------------------------------------------|------------------------|-------------------|----------|-------------------|-------------------|------------------------|
| A qualidade e agilidade nos serviços fideliza o funcionário. | 00%                    | 07%               | 00%      | 46%               | 40%               | 07%                    |

**Fonte: Dados da pesquisa**

Porém, o índice foi maior ou menor, de acordo com a questão desenvolvida. O fato é que os funcionários acreditam que a “fidelização” deles por parte da empresa parte das iniciativas dela no sentido de motivá-los e não apenas de desenvolver um trabalho ágil (ver tabela 20).

**Tabela 20 – A agilidade nos serviços para com os anseios e dúvidas do funcionário o fideliza**

| QUESTÕES                                                                          | Discordo<br>totalmente | Discordo<br>muito | Discordo | Concordo<br>pouco | Concordo<br>muito | Concordo<br>totalmente |
|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------------|-------------------|----------|-------------------|-------------------|------------------------|
| A agilidade nos serviços para com os anseios e dúvidas do funcionário o fideliza. | 00%                    | 00%               | 00%      | 13%               | 47%               | 40%                    |

**Fonte: Dados da pesquisa**

O trabalho em grupo deve ser coadunado com a idéia de obrigação e busca para o trabalho. Os funcionários sentem que podem dar mais ainda de si no sentido de desenvolver ainda mais a organização. Isso porque há a percepção de que os funcionários ainda vêem oportunidades na empresa.

Além disso, os esforços extras são enxergados como válidos para que os funcionários atinjam seus objetivos e os objetivos da organização, conforme nos apresenta os gráficos acima. A organização precisa, neste sentido, incentivar ainda mais os seus funcionários. O endomarketing pode ser uma excelente ferramenta neste sentido.

As estruturas organizacionais do banco apresentam bons índices, principalmente no que diz respeito a configuração formada pela busca de consolidação de objetivos e esforço em prol da organização, sendo divulgados pelo marketing. Os laços de comprometimento são evidenciados pelo sentimento de

pertença a organização e sentimento coadunado para com os valores. Além disso, há a vontade de se fazer presente em momentos que, teoricamente, ele não precisaria está agindo, constatando-se o importante papel a ser desempenhado pelo endomarketing.

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O trabalho em estudo visou investigar os aspectos do relacionamento entre o projeto de endomarketing e a melhoria da qualidade no atendimento numa instituição bancária.

Tal tema se insere na ótica mercadológica contemporânea como uma questão central, na medida em que o setor de serviços acende como setor chave da economia contemporânea. Não há dúvida de que o setor produtivo está sendo ultrapassado pelo setor de serviços, mas este continua sendo estrategicamente sensível dentro da competitividade atual de mercado.

Esta mudança traz em seu seio um novo tipo de consumidor mais preocupado em buscar um serviço de excelência e mais conhecedor dos seus direitos. Portanto, a prestação de serviço de excelência se torna fundamental, principalmente se pensarmos no serviço prestado no mercado de instituições financeiras.

No entanto, ainda é comum encontrar bancos assistindo seus clientes de maneira inadequada. As reclamações sobre mau atendimento e falta de sensibilidade com os clientes são ouvidas a todo o momento. Não adianta dispor dos melhores equipamentos se o banco não consegue prestar um serviço adequado.

Portanto, em tempos de economia assentada no setor de serviços, de clientes conscienciosamente estabelecidos no mercado, o serviços de excelência em instituições financeiras é uma questão estratégica central para atingir o sucesso desse tipo de organização.

Um dos passos iniciais para vencer essa cadeia viciosa, que perpetua o serviço mal prestado, caminha no sentido de criar estratégias voltadas para a excelência no atendimento nos bancos. Porém, para que isso ocorra, é imprescindível que os funcionários compreendam bem a importância do serviço de excelência e passem, eles mesmos, a acreditar e a disseminar tal sentimento na consolidação de suas práticas cotidianas dentro da organização.

Assim, para fidelizar o cliente final é preciso antes conquistar o cliente interno e os demais colaboradores da organização. Pouco adianta possuir os equipamentos mais modernos, os melhores produtos, se o cliente, no momento em que chega ao banco, ser mal tratado pelo manobrista do estacionamento, pela recepção ou pelo

gerente. Assim, não adianta fazer campanhas de marketing externo, se o funcionário não conhece ou não acredita no que a organização tem a oferecer.

Desta maneira, a organização deve estar consciente dos seus objetivos e da importância de efetua-los para que o indivíduo que a pratica, e, conseqüentemente, a organização venham a ganhar com isso.

No presente trabalho, uma das formas mobilizadas e apontadas para contribuir no sentido de reverter este processo foi a elaboração e a implementação de estratégias de endomarketing, pensando como isto se processa numa instituição bancária sob a ótica dos funcionários.

É interessante constatar que o endomarketing, quando colocado como pilar estratégico da organização, tem o poder de integrar os departamentos e ganhar os clientes internos para um objetivo compartilhado.

O endomarketing faz isso, a partir da elaboração de campanhas internas, com vistas a trazer o cliente interno para o projeto da organização. O endomarketing tem que iniciar através de uma revisão do planejamento estratégico com o poder de divulgar, disseminar e afirmar valores, objetivos, missão e visão compartilhadas. Tal estratégia ajuda a integrar a organização e promove a compreensão coletiva do que significa e qual a importância do atendimento de excelência em instituições financeiras.

Porém, para ser uma questão estratégica central, todos precisam estar voltados e estimulados para tal projeto, e uma das maneiras frutíferas de consolidar tal processo, é mostrando a todos aqueles que fazem a organização, a importância dos processos estabelecidos. Em outras palavras, a maximização da democratização da comunicação interna.

No estudo de caso empreendido, constatou-se que os funcionários deram maior importância ao fato de ser bem tratado pelos seus superiores do que propriamente pela preocupação da empresa em prestar serviços ágeis e sempre bem divulgados para o seu cliente interno.

O atendimento interno adequado e destinado do superior para o funcionário pode ser uma estratégia interessante de endomarketing. Esta prática, conforme constatamos, parece sensibilizar os funcionários e humanizar a relação entre eles, permitindo que se crie um ambiente de trabalho mais voltado para a efetivação dos objetivos da organização.

Neste sentido, é importante recomendar que a empresa crie programas para melhorar o relacionamento dos funcionários com os seus superiores, no campo profissional. Podemos sugerir, inicialmente um programa de desenvolvimento gerencial (PDG), para que possamos qualificar o corpo de líderes com suas respectivas funções, desenvolvendo-os nos aspectos gerenciais que se traduzirão em resultados.

A pesquisa permitiu compreender que este tipo de prática poderá seduzir o funcionário a seguir os objetivos da organização, promovendo o alinhamento entre os anseios individuais aos objetivos organizacionais.

Por exemplo, filial em questão pode pensar em fazer reuniões quinzenais com o intuito de ouvir mais diretamente os seus funcionários. Cria-se um menor distanciamento entre as atividades organizacionais e os problemas individuais passados pelos funcionários no momento mesmo em que eles desenvolvem suas atividades, como também, utilizar-se destes momentos para acompanhar os objetivos e metas definidas e seu desenvolvimento. Podendo atuar de maneira mais pontual nos casos que apresentarem problemas.

Momentos de lazer e descontração também são importantes. A organização pode fazer algo do tipo café da manhã, promovendo uma maior aproximação emocional entre os membros que devem trabalhar em equipe. Com isso, consolida-se uma maior aproximação entre os mesmos e podendo abstrair sugestões e idéias que permitirão melhorar os processos dentro da filial.

Investir mais em treinamentos: de atendimento e de produtos e serviços.

Desenvolver programas de responsabilidade social e conscientização com envolvimento de todos os funcionários-voluntariado.

Incentivar os funcionários a buscar saúde física e mental, através de parcerias com academias ou proporcionar com o auxílio de profissionais da área.

## REFERÊNCIAS

ALBRECHT, Karl; BRADFORD, Lawrence J. **Serviços com qualidade – a vantagem competitiva**. São Paulo : Marron Books, 1992.

BEKIN, Saul Faingaus. **Conversando sobre endomarketing**. São Paulo: Campus, 1995.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_. **Teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

COBRA, Marcos. **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas, 1992.

GRONROOS, Christian. **Marketing**: gerenciamento e serviços. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

HITT, Michael A; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Roberto E. **Administração estratégica**. São Paulo: Thomson, 2003.

LAKATOS, Eva Maria. MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2003.

MCGREGOR, Douglas. **O lado humano da empresa**. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

## **APÊNDICES**

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

Este questionário é parte de uma pesquisa acadêmica referente à utilização do endomarketing como meio de excelência no atendimento numa instituição bancária para obter a conclusão do curso de Administração na Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte.

Não é necessário identificar-se.

Desde já agradecemos a sua colaboração.

| DISCORDO TOTALMENTE | DISCORDO PARCIALMENTE | CONCORDO PARCIALMENTE | CONCORDO TOTALMENTE |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| DT                  | DP                    | CP                    | CT                  |

**PARTE I - Detectar as estratégias e compreensão do endomarketing na organização em estudo.**

| Nº | QUESTÕES                                                                                                                                           | DT | DP | CP | CT |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|----|----|
| 1  | A maior participação do funcionário no planejamento e construção dos serviços melhora as relações na organização.                                  | 1  | 2  | 3  | 4  |
| 2  | A venda interna do produto antes que seja vendido ao público externo convence os funcionários do valor da atividade desempenhada pela organização. | 1  | 2  | 3  | 4  |
| 3  | A qualidade no atendimento começa dos diretores para com os funcionários.                                                                          | 1  | 2  | 3  | 4  |
| 4  | A propaganda interna para os funcionários facilita a compreensão e a dimensão do serviço ofertado.                                                 | 1  | 2  | 3  | 4  |
| 5  | Encontros personalizados ao cliente interno demonstram a importância da atividade desempenhada pela organização.                                   | 1  | 2  | 3  | 4  |
| 6  | A localização é importante para o funcionário e para a organização.                                                                                | 1  | 2  | 3  | 4  |
| 7  | A divulgação das atividades internas motivam o funcionário.                                                                                        | 1  | 2  | 3  | 4  |
| 8  | A demonstração da importância da qualidade do produto motiva o funcionário.                                                                        | 1  | 2  | 3  | 4  |

**PARTE II - Detectar as estratégias de endomarketing para a instituição bancária em estudo.**

| Nº | QUESTÕES                                                                                         | DT | DP | CP | CT |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|----|----|
| 9  | Criar um programa de fidelização dos clientes internos para com os serviços prestados.           | 1  | 2  | 3  | 4  |
| 10 | O bom atendimento pelo executivo da filial fideliza o funcionário.                               | 1  | 2  | 3  | 4  |
| 11 | Você acredita que o pré-venda ao cliente interno fideliza o funcionário.                         | 1  | 2  | 3  | 4  |
| 12 | Você acredita que o bom atendimento fideliza o funcionário para com os objetivos da organização. | 1  | 2  | 3  | 4  |
| 13 | A qualidade e agilidade nos serviços fideliza o funcionário.                                     | 1  | 2  | 3  | 4  |
| 14 | Você acredita que a confiança e a credibilidade passada pela organização fideliza o funcionário. | 1  | 2  | 3  | 4  |
| 15 | A agilidade nos serviços para com os anseios e dúvidas do funcionário o fideliza.                | 1  | 2  | 3  | 4  |

**PARTE III - Dados demográficos**

16. Gênero

O Masculino O Feminino

17. Idade \_\_\_\_\_

18. Nível de escolaridade \_\_\_\_\_

19. Qual é cargo que ocupa na empresa \_\_\_\_\_

20. Qual o porte da empresa no mercado \_\_\_\_\_

21. Qual é a localização da empresa \_\_\_\_\_

23. Qual é a área de atuação na empresa

O Indústria O Comércio O Serviço

24. Qual é o ramo de atividade no mercado \_\_\_\_\_

25. Qual seu nível de renda

O até R\$ 500,00 O de R\$ 500,00 até 1.000,00

O de R\$ 1.000,00 até R\$ 3.000,00

O de R\$ 3.000,00 até R\$ 5.000,00

O de R\$ 5.000,00 acima