

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

CLEVERSON HAMILTON MACHADO

**UM ESTUDO DA APLICAÇÃO DO COMPOSTO DE MARKETING SIVA COMO
FERRAMENTA DO MARKETING INTERNO**

CURITIBA/PR

2014

CLEVERSON HAMILTON MACHADO

**UM ESTUDO DA APLICAÇÃO DO COMPOSTO DE MARKETING SIVA COMO
FERRAMENTA DO MARKETING INTERNO**

Artigo apresentado a Universidade Federal do Paraná – UFPR, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Marketing Empresarial.

Orientadora: Prof.(a). Me Shirlei Camargo.

CURITIBA/PR

2014

UM ESTUDO DA APLICAÇÃO DO COMPOSTO DE MARKETING SIVA COMO FERRAMENTA DO MARKETING INTERNO

Cleverson Hamilton Machado*

RESUMO

Este trabalho apresenta uma pesquisa bibliográfica com o objetivo analisar a aplicação dos conceitos do composto de marketing SIVA e como esses podem ser adequados para serem utilizados como ferramentas no endomarketing ou marketing interno. Portanto, a principal contribuição deste artigo é criar uma abordagem inédita integrando duas abordagens distintas, com focos distintos - SIVA e 4C's - abrindo um novo conjunto de possibilidades para os profissionais de marketing. Enfim, esse estudo, apesar de tratar-se de uma abordagem teórica inicial e de não ser conclusivo, poderá servir como um ponto de partida para que o conhecimento sobre este seja ampliado.

Palavras-chave: Endomarketing; Marketing; 4P's; Composto de marketing; Mix de marketing; SIVA; 4C's; Composto mercadológico; Marketing Interno.

ABSTRACT

This paper presents a bibliographical research with the overall objective to analyze the application of the SIVA Marketing Mix concepts and how it can be adapted as an endomarketing tool. Therefore, the main contribution of this paper is to address at first time the integration of these two different themes, with different focus – SIVA and 4C's – starting a new set of possibilities to the marketers. At least, this paper, even though this is the begin of a theoretical approach and not conclusive study, it can be the start to expand the knowledge about it.

Keywords: Endomarketing, Marketing, 4P's, Marketing Mix, SIVA, 4C's.

*Graduado bacharel em Turismo pela Universidade Federal do Paraná.

*Revista indicada: Revista Brasileira de Marketing – REMark.

1 INTRODUÇÃO

O marketing, em sua essência é uma ferramenta de gestão voltada ao mercado, que busca entender o consumidor e seus anseios para ir ao encontro deles, com o objetivo de proporcionar a gestão sustentável do negócio ao qual está inserido.

Atualmente as empresas têm enfrentado grandes desafios à medida que as estratégias que eram utilizadas no passado tornam-se ineficazes no contexto atual, exigindo uma maior adaptabilidade e a busca constante de novas formas de aumentar sua vantagem competitiva frente à concorrência. As transformações advindas principalmente no que diz respeito ao contexto social e tecnológico, causam um forte impacto na organização, bem como em seus trabalhadores (MORAIS, 2004, p.12).

Esse impacto pode acontecer no processo de seu trabalho e na maneira como os indivíduos percebem a organização. Dessa forma, torna-se necessário que os colaboradores estejam comprometidos com a empresa, dispostos a adaptarem-se às transformações, visando satisfazer os seus clientes. A empresa deve construir um relacionamento de confiança e lealdade com seu público interno, deixando-os integrados aos objetivos e metas organizacionais.

O endomarketing, ou marketing interno, surge como uma ferramenta que poderá contribuir para o alcance destes resultados. Segundo Bekin (2004), o endomarketing consiste em ações de marketing dirigidas ao ambiente interno da organização, com o objetivo de facilitar e realizar trocas, construindo lealdade no relacionamento com os colaboradores. Cerqueira (2005) destaca que o endomarketing pode ser definido como projetos e ações empreendidos por uma empresa para comprometer os funcionários com o desenvolvimento adequado de suas tecnologias e com as práticas organizacionais.

Este trabalho apresenta uma pesquisa bibliográfica com o objetivo analisar a aplicação dos conceitos do composto de marketing SIVA e como esses podem ser adequados para serem utilizados como ferramentas no endomarketing, contribuindo para apresentar uma nova proposta do composto de marketing.

Sua principal contribuição portanto é criar uma abordagem inédita integrando duas abordagens distintas, com focos distintos - SIVA e 4C's - abrindo um novo conjunto de possibilidades para os profissionais de marketing.

Para tanto, esse ensaio teórico está estruturado da seguinte maneira: conceituação e abordagem sobre a evolução do marketing, do endomarketing e dos diferentes compostos mercadológicos; o SIVA, sua estrutura e definições; e a conclusão desse estudo.

2 O MARKETING

O marketing, em sua essência, é uma ciência voltada ao estudo do comportamento do consumidor, ao cliente, ao mercado e a produtos e serviços.

Marketing pode ser definido como uma área do conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores visando alcançar determinados objetivos de empresas ou indivíduos e considerando sempre o ambiente de atuação e o impacto que essas relações causam no bem estar da sociedade. (LAS CASAS, 2006, p.10).

Marketing pode ser definido como sendo um processo social por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros. (KOTLER, 2000, p.30).

Um conceito mais atual e ligado ao mercado é o proposto pela American Marketing Association (Associação Americana de Marketing, AMA), que é um entendimento bem aceito pelos principais autores e que esporadicamente revê a sua definição, sendo a última revisão realizada em julho de 2013, definindo marketing da seguinte forma: “Atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, distribuir e efetuar a troca de ofertas que tenham valor para consumidores, clientes, parceiros e a sociedade como um todo” (AMA, 2008).

O marketing, como ciência que estuda o comportamento do consumidor e voltada ao mercado, tem uma grande tendência a sofrer adaptações de acordo com o passar dos anos, devido às mudanças sociais e econômicas que as sociedades passam. A constante necessidade de evolução do conceito de marketing pode ser percebida pelas alterações que o mesmo sofreu durante os anos na AMA. A primeira definição, de 1935, dizia que “Marketing é o desempenho de atividades que direcionam o fluxo de bens e serviços dos produtores aos consumidores”. Ela refletia a preocupação da maximização da utilidade econômica para o vendedor. Marketing

consistia numa atividade de negócios, exercida de forma a maximizar a eficiência da produção e distribuição de bens e serviços.

A segunda definição da AMA, de 1985, abordava o marketing como o processo de planejamento e execução do conceito, do preço, da comunicação e da distribuição, de ideias, bens ou serviços, de modo a criar trocas que satisfaçam objetivos individuais e organizacionais. Este conceito traduzia a preocupação em garantir a criação de valor para os compradores no processo de trocas. O sucesso da companhia, expresso na obtenção dos objetivos como maximização de vendas ou lucros, é decorrente da satisfação das necessidades e desejos dos consumidores.

Após o entendimento do conceito do que é marketing e sua função, houve a necessidade de segmentar sua atuação para direcionar seus esforços de forma mais eficiente.

A segmentação de marketing surgiu da necessidade de uma abordagem teórica sistemática de questões de gestão de marketing especializadas e complexas, como, por exemplo, Marketing Estratégico, Marketing de Consumo, Marketing de Serviços, Marketing Industrial, Marketing Social, Marketing Direto, para citar alguns dos termos mais comumente utilizados (EFTHYMOS CONSTANTINIDES, 2006, p. 412).

Dentre essa segmentação há aquela voltada para público interno, chamado de marketing interno ou endomarketing, tema que será abordado na próxima seção.

3 O ENDOMARKETING

Grönroos (1993) relata que endomarketing é uma estratégia de gerenciamento, que busca desenvolver nos colaboradores da organização uma consciência do cliente, não importa o seu segmento, se bens ou serviços. O importante é comunicar e informar primeiro aos clientes internos. "Toda empresa ou qualquer organização tem um mercado interno de empregados que deve receber a primeira atenção" (GRÖNROOS, 1993).

Para Cerqueira (1994), a palavra endomarketing, em si significa marketing para dentro, o que se torna muito vago devido à abrangência do marketing, que visa

à difusão de uma linguagem cultural própria e homogênea em toda a empresa, para todos os seus funcionários (colaboradores), independente do nível hierárquico.

Para Bekin (1995), endomarketing consiste em ações de marketing voltada para o público interno, colaboradores e/ou funcionários da organização, visando alcançar o target externo. Bekin (2004) amplia a sua definição de endomarketing como sendo ações de marketing eticamente dirigidas ao público interno (funcionários e/ou colaboradores) tanto nas organizações focadas no lucro como nas organizações não lucrativas, comunitárias e ambientais.

Bekin (2004) acrescenta que o endomarketing deve facilitar e realizar trocas, construindo lealdade no relacionamento com os colaboradores, compartilhando os objetivos da organização, fortalecendo assim as relações e melhorando a imagem e o valor de mercado da mesma. Ballantyne (2000) definiu marketing interno como a estratégia do desenvolvimento do relacionamento a fim de renovar o conhecimento.

Ballantyne (2003) apresentou várias proposições segundo essa definição, como: o desenvolvimento do relacionamento inicia-se por meio de trocas de valor mútua entre os indivíduos; e, o marketing interno tem o objetivo de renovar o conhecimento. Portanto, é relevante compreender os diferentes compostos mercadológicos do marketing, suas diferentes abordagens na visão de alguns autores, definições e aplicações no marketing, os quais serão descritos a seguir.

4 OS DIFERENTES COMPOSTOS MERCADOLÓGICOS: 4P'S, 4C'S E SIVA

Para auxiliar no entendimento e o atendimento das demandas mercadológicas, foram criadas ferramentas para facilitar as empresas a alcançarem seus objetivos. Dentre delas temos os 4P's, os 4C's e o SIVA que serão abordados mais detalhadamente a seguir.

4.1 4P'S – COMPOSTO DO MARKETING

Uma das ferramentas mais utilizadas no marketing é o Composto Mercadológico ou mix de marketing, que é, de acordo com Kotler e Keller (2006), a melhor representação dos elementos que uma empresa pode e deve controlar.

As estratégias, no composto de marketing ou mix de marketing, são definidas e baseadas em quatro elementos, chamados de 4P's, descritos como

sendo Produto, Preço, Promoção e Ponto de vendas ou distribuição (Praça) (KOTLER e KELLER, 2006). Ao realizar o estudo isolado de cada um dos P's, suas combinações, suas inter-relações e/ou uma análise deles como conjunto é possível determinar a abrangência de cada um deles e sua influência dentro da organização, bem como avaliar as ferramentas que estão sendo utilizadas e as ações que podem ser tomadas em termos de estratégias de atuação para desenvolver diferencial estratégico.

Segundo Kotler e Keller (2006), cada elemento pode ser descrito da seguinte forma:

- a) Composto Produto: produto pode ser definido como tudo o que pode ser oferecido a um mercado para satisfazer uma necessidade ou um desejo, ou seja, bens físicos, serviços, experiências, eventos, pessoas, lugares, propriedades, organizações, informações e ideais.
- b) Composto Promoção: o marketing moderno é muito mais do que apenas criar bons produtos e disponibilizá-los ao mercado consumidor, é indispensável neste processo a comunicação com os clientes. As principais ferramentas são: propaganda, promoção de vendas, venda pessoal e relações públicas.
- c) Composto Preço: preço é o único elemento do composto de marketing que produz receita, os demais produzem custo, os autores avaliam ainda que por meio da determinação do preço uma empresa pode perseguir objetivos que definem estratégias como de sobrevivência, maximização do lucro atual, maximização da participação de mercado ou liderança de qualidade de produto.
- d) Composto Ponto de Vendas (Praça): A distribuição pode referir-se ao canal de marketing que corresponde a um sistema de organização pelo qual o produto, recursos ou informações passam dos produtores aos consumidores, ou pode estar relacionada à distribuição física, que é a movimentação de produtos ou serviços, com local, quantidade e prazos determinados, e que se feita corretamente prioriza a manutenção e otimização de custos. O Ponto de Venda ou Praça pode ser entendido como a combinação de agentes pelos quais o produto flui, desde o vendedor inicial (geralmente o fabricante) até o consumidor final. Uma empresa pode, dependendo da logística planejada, utilizar-se do

atacadista, do distribuidor, do varejista, do correio, de loja própria, ou de qualquer outro canal para distribuir seus produtos na praça.

Segundo Kotler (2010), um programa eficaz combina todos os elementos do mix de marketing em um programa integrado desenvolvido para alcançar objetivos de marketing da empresa por meio da entrega de valor aos consumidores. Ainda nesta ótica Kotler (2010) comenta que o mix de marketing constitui o conjunto de ferramentas táticas da empresa para estabelecer um forte posicionamento nos mercados-alvo.

Desta forma, Bekin (2004) afirma que marketing é o processo que envolve a concepção, a produção, a fixação do preço, a promoção e a distribuição de produtos ou serviços com a finalidade de satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes. O autor sugere que o marketing deve irrigar todos os setores da empresa, desde a área de desenvolvimento do produto até o pessoal da linha de frente. Tal afirmação vai ao encontro do próximo tópico abordado na sequência que foca, sobretudo, no endomarketing.

4.2 4C'S – COMPOSTO VOLTADO AOS CLIENTES INTERNOS

Segundo Kotler (2009), já no início da década de 60, o pesquisador Jerome McCarthy sugeriu uma classificação do mix de marketing voltada para o endomarketing. Em relação ao produto, fazem parte das decisões que as empresas podem tomar: a variedade, qualidade, design, marca, embalagem, tamanho, serviço, garantia, devolução. Quanto ao preço, podem-se citar questões como lista de preços, descontos, licenças, prazos de pagamento, condições de crédito. Já em relação ao ponto de venda, cabem as empresas decisões sobre promoção de vendas, publicidade, força de vendas, relações públicas, marketing direto. E por fim, o “P” de promoção abrange os canais de distribuição, cobertura, sortimento, localização, estoque e transporte (KOTLER, 2009).

Contudo, segundo Inkotte (2000), a ideia original de levar o mix de marketing para o endomarketing foi de Cardoso, em 1995, que considerou o endomarketing uma disciplina que tinha potencial para que a empresa fosse orientada para o cliente e o mercado. Desta forma, a autora identificou que seria possível pensar num composto de elementos para o endomarketing, como o de marketing tradicional para produto, preço, promoção, distribuição.

A partir disso, Inkotte (2000) propôs um modelo, transmutando os 4P's do mix de marketing para os 4C's do mix de endomarketing conforme abaixo (QUADRO 1).

4P's	4C's
Produto	Companhia
Preço	Custos
Distribuição	Coordenadores de endomarketing
Promoção	Comunicação

QUADRO 1 - EQUIVALÊNCIA ENTRE O COMPOSTO DE MARKETING E OS 4C'S

FONTE: adaptado de Inkotte (2000, p. 96)

De acordo com Inkotte (2000, p.108), o elemento Companhia é “adaptado para atender as necessidades e expectativas do cliente interno, como diferencial competitivo”, ou seja, é uma representação que cada colaborador tem de seu ambiente de trabalho. Os Custos, dentro do mix de endomarketing, referem-se aos investimentos em remuneração de colaboradores, treinamentos e implementação do endomarketing. Os Coordenadores de endomarketing correspondem aos pontos de distribuição do mix de marketing. Esse elemento é responsável por tornar a companhia disponível a todos na empresa e pode ser formado por diretores, chefias intermediárias e também líderes de opinião pertencentes a diversas áreas da empresa. A Comunicação em endomarketing é quando a organização se utiliza de métodos, técnicas, recursos e meios para dirigir-se – e tornar-se receptiva – a seu cliente interno, com o objetivo de estimulá-lo a adquirir o produto-empresa.

Contudo, segundo Bekin (2004), o objetivo final da empresa é criar um produto ou serviço cuja qualidade corresponda às necessidades, aos desejos e às expectativas do consumidor. Neste contexto o SIVA, um outro tipo de composto do marketing, que tem como foco o consumidor, apresenta esta solução e será abordado na sequência.

4.3 SIVA – COMPOSTO VOLTADO AOS CLIENTES EXTERNOS

Dev e Schultz (2005) expõem uma nova visão sobre o mix de marketing. Segundo eles, os 4P's estão voltados para a oferta, que supõem que a parte nas relações comerciais responsável pela venda é que está sobre o controle do mercado. Estando fora de contexto com a realidade apresentada nas relações de

consumo do século 21, as quais são definidas baseadas nas demandas dos consumidores, onde o comprador é que está sobre o controle.

Portanto, tendo como base os 4P'S, o gestor de marketing faria uma suposição que geralmente parece seguir a seguinte lógica: se a empresa organizar-se com sucesso e implementar de forma correta o mix dos 4P'S, clientes e o lucro surgiriam de forma mágica e a organização continuaria seguindo com sucesso.

Dev e Schultz (2005), propõem então um novo modelo para o mix de marketing, que reconceitualiza a abordagem desse para o ponto de vista do consumidor. Essa abordagem abre um novo conjunto de possibilidades para o profissional de marketing em relação a dos 4P's já existentes. O mix de marketing centrado no cliente tem quatro questões principais que são consideradas pelo cliente quando ele planeja ou vai realizar uma compra: solução, informação, valor e acesso (SIVA).

- Solução:
 - Questão do consumidor: Como posso resolver meu problema?
Refere-se ao valor que o cliente cria ao comprar a oferta realizada pela organização e reconhece que indivíduos consomem ativamente produtos e serviços de diferentes formas, adicionando suas próprias interpretações e usos e, conseqüentemente, se tornando parte de um processo de criação de valor. Esse elemento considera a complexidade das necessidades dos consumidores como uma oportunidade para cocriar resultados personalizados o que significa examinar o mundo questionando “Qual problemas meu produto pode resolver” ao invés de “Quem quer essas características?”.
- Informação:
 - Questão do consumidor: Onde posso aprender mais sobre isso?
Representa a soma de todo o conhecimento que o cliente tem sobre o fornecedor, suas ofertas e interações com a empresa. Isso vai além de mensagens de marketing controladas que a empresa emite e inclui a informação procedente da experiência prévia do cliente com o produto, a observada e a comunicada das suas relações on-line e off-line e de suas redes sociais mais qualquer fonte de informação de terceiros, obtidas de análises, *blogs* e outros recursos.

- Valor:
 - Questão do consumidor: O quanto preciso me esforçar para ter essa solução?
Refere-se ao custo previsto, atual e futuro, da solução e representa o esforço total que o consumidor terá de realizar em troca dos benefícios da solução, que envolve o custo do tempo, esforço, prazer e reputação, somados a qualquer custo monetário.
- Acesso:
 - Questão do consumidor: Onde eu posso encontrar isso?
Trata de entregar aquilo que foi prometido, a um preço aceitável, em um local conveniente e que atenda às suas necessidades.

Assim como Inkonte (2000) propôs uma equivalência entre os 4P's e os 4C's (QUADRO 1), Caribé (2008) também propõe uma equivalência (QUADRO 2), entre os 4P's e o SIVA:

4P's	SIVA
Produto	Solução
Preço	Valor
Promoção	Informação
Praça	Acesso

QUADRO 2 - EQUIVALÊNCIA ENTRE O COMPOSTO DE MARKETING E O SIVA

Fonte: adaptado de Caribé (2008, disponível em: <http://goo.gl/XZrzzJ>, acesso em: mar. 2014).

Complementando, Dann (2011) afirma que tanto o composto de marketing e o SIVA possuem vantagens e desvantagens na sua utilização prática no marketing. A crítica ao composto de marketing é sobre seu foco organizacional em detrimento da orientação para o cliente, tratando-o como o conjunto de variáveis que um empreendedor pode manipular. Para esse fim, a força do SIVA está na sua capacidade de traduzir comportamentos questionáveis do negócio para uma estrutura empresarial, através da visão do mercado potencial de clientes e consumidores.

Portanto, Dann (2011), sugere uma abordagem combinada desses dois modelos, baseada na escuta das demandas do mercado e entrelaçando-as com elementos controláveis dos negócios, para que se possa ter uma ideia real sobre a realidade comercial do mercado. Ele propõe, como base uma matriz 4x4 (QUADRO 3), onde os elementos do SIVA e dos 4P'S podem ser combinados para obter um

quadro onde as empresas explorem o potencial tanto na visão do produtor quanto do consumidor.

	Produto	Promoção	Preço	Praça
Solução	O produto auxilia no conhecimento da necessidade ou da solução do problema?	A mensagem auxilia na solução do problema?	Qual o valor do custo financeiro para o consumidor?	Qual a solução para ser encontrado?
Informação	O que o produto fala de si mesmo?	Qual a mensagem oficial recebida sobre a empresa?	O que o consumidor pode aprender sobre o preço do produto?	O que o local onde é comercializado o produto diz sobre ele?
Valor	Como as características aumentam ou diminuem o valor?	A mensagem está aumentando o valor ou o custo do produto?	O produto vale a pena?	A conveniência ou a exclusividade vale mais a pena?
Acesso	O consumidor consegue encontrar a solução embutida no produto?	Quem está falando para o consumidor como e onde ele pode obter o produto?	Qual é o custo para conseguir o produto?	O consumidor pode conseguir o produto onde ele quiser?

QUADRO 3 - MATRIZ DE QUESTÕES DO CONSUMIDOR AOS GESTORES DE MARKETING CORRELACIONADAS AOS 4P'S.

FONTE: adaptado de Dan (2011, p. 2).

No composto de marketing SIVA, o comercializador atua como servidor, não como fornecedor, da combinação ideal de solução, informação, valor e acesso para cada segmento do mercado. Definir, desenhar e entregar essas combinações constitui o desafio chave do comercializador (Dev e Schultz, 2005).

Dev e Schultz (2005) reforçam ainda que a proposta apresentada é para redefinir o composto de marketing tendo como guia o direcionamento do consumidor em vez do direcionamento do gestor. Claramente, os 4P'S têm fornecido negócios valiosos na gestão dos esforços de marketing e tem servido bem a mais de meio século. No entanto, chegou a hora de se construir nessa base uma nova geração de composto de marketing, que auxiliará aos negócios a criarem e capturarem valor através da realidade do mercado do século 21. Com base nisso, é pertinente apresentar uma tentativa inicial de unir os elementos do SIVA, focados no cliente externo com os elementos dos 4C's, focados no cliente interno, conforme exposto a seguir.

4.4 COMBINANDO SIVA E 4C'S

Como recém-exposto, o composto de marketing (4P's), segundo Kottler (2009), pode ter seus elementos endereçados ao endomarketing (4C's) onde Inkotte (2000), faz uma correlação destes elementos (QUADRO 1). Por outro lado, Caribé (2008) propõe uma equivalência juntando os elementos dos 4P's com o SIVA (QUADRO 2).

Então, surge a questão que norteou este estudo. Como já se relacionou 4P's com 4C's e 4C's com SIVA, seria possível relacionar os 4C's como SIVA? Pensando-se numa equivalência entre os três compostos, ela seria de acordo com abaixo (QUADRO 4).

4P'S	4C'S endomarketing	SIVA
Produto	Companhia	Solução
Preço	Custos	Valor
Promoção	Comunicação	Informação
Praça	Coordenadores de endomarketing	Acesso

QUADRO 4 - CORRELAÇÃO ENTRE 4P'S, SIVA E 4P'S DO ENDOMARKETING
 FONTE: O autor (2014).

Tal relação seria relevante, pois colaboradores satisfeitos e bem orientados entregam mais valor aos clientes externos os deixando satisfeitos, gerando vantagem competitiva sustentável e conseqüentemente melhor desempenho para as empresas. Corroborando esta ideia, Medeiros *et al.* (2005) afirmam que colaboradores comprometidos contribuem para um melhor desempenho da empresa. Ainda complementando, Silva (2009) ensina que o endomarketing surge como uma ferramenta que visa o comprometimento dos colaboradores com a organização para satisfazer as necessidades dos clientes. Pois os colaboradores tornam-se os agentes principais do processo que se estabelece entre a empresa e os clientes, sendo estes responsáveis pela percepção que o cliente terá da empresa e a influência na decisão de sua compra futura. Indo ao encontro destas afirmações Honorato (2004) complementa afirmando que o marketing interno pode ser entendido como um conjunto de ações da empresa com o objetivo de preparar os funcionários para a cultura do comprometimento com a satisfação dos seus clientes. Bekin (2004) destaca que o comprometimento implica a adesão aos valores e objetivos organizacionais a partir de ações de endomarketing, evidenciando assim, a

relação entre estes dois temas. Então a junção dos elementos do SIVA com os 4C's se torna relevante a fim de oferecer um valor superior aos clientes e consequentemente alcançar uma vantagem competitiva sustentável.

No entanto, para que esses elementos sejam integrados, além da equivalência realizada anteriormente (QUADRO 4), se faz necessário realizar uma adequação das questões, assim como propostas na relação entre SIVA com os 4P's por Dan (2011) em uma matriz 4x4 (QUADRO 4) conforme abaixo (QUADRO 5).

		SIVA			
		Solução - Como posso resolver meu problema?	Valor - Quanto preciso me esforçar para ter essa solução?	Acesso - Onde eu posso encontrar isso?	Informação - Onde posso aprender mais sobre isso?
4C's	Companhia – deve atender as necessidades e expectativas do cliente interno.	A empresa prove a satisfação dos clientes internos a fim de que estes estejam realmente envolvidos e motivados na busca de uma melhor solução para os clientes externos?	A empresa prove a satisfação dos clientes internos a fim de que estes realmente compreendam o valor (o esforço) que os clientes estão dispostos a pagar para ter esta solução?	A empresa prove a satisfação dos clientes internos responsáveis por criar o acesso desta solução a fim de que os mesmos possam constantemente pensar em maneiras de otimizar este acesso e diminuam os custos (financeiros e não financeiros) para que os clientes possam adquiri-la facilmente?	A empresa prove a satisfação dos clientes internos responsáveis pela comunicação desta solução a fim de que os mesmos possam constantemente pensar em maneiras de otimizá-la para que seja mais eficiente e satisfaça os clientes externos?
	Custos - investimentos em remuneração, treinamentos dos colaboradores.	Os colaboradores estão adequadamente remunerados e treinados a fim de criar uma solução ótima para o consumidor e não apenas um produto?	Os colaboradores estão adequadamente remunerados e treinados a ponto de entender o esforço que o consumidor faz para adquirir esta solução e pensar em maneiras para minimizá-lo?	Os colaboradores envolvidos na distribuição estão bem remunerados e treinados para facilitar e otimizar a distribuição desta solução?	Os colaboradores envolvidos na comunicação estão bem remunerados e treinados para facilitar e otimizar informações desta solução disponíveis para os clientes?

QUADRO 5 - MATRIZ DE QUESTÕES DO CONSUMIDOR AOS GESTORES DE MARKETING CORRELACIONADAS AOS 4C'S. Continua.

FONTE: O autor (2014).

4C's	Coordenação – são os diretores, chefias intermediárias e líderes de opinião de várias áreas responsáveis por tornar a companhia disponível a todos.	Os líderes são disponíveis e acessíveis a funcionários que queriam apresentar ideias sobre possíveis soluções para os consumidores?	Os líderes estão acessíveis a todos que queiram entender ou dar ideias sobre o como diminuir os custos de aquisição desta solução para o consumidor?	Os líderes estão acessíveis a todos que queiram entender ou dar ideias sobre como facilitar o acesso destas soluções para os clientes?	Os líderes estão acessíveis a todos que queiram entender ou dar ideias sobre como comunicar e disponibilizar informações sobre a solução?
	Comunicação - utilização de métodos, técnicas, recursos e meios para dirigir-se – e tornar-se receptiva – a seu cliente interno.	Todos na empresa são comunicados que devem buscar por soluções para os clientes e não apenas por produtos?	Todas na empresa são comunicados e entendem o esforço do cliente em buscar esta solução?	Todos na empresa são comunicados como esta solução pode ser adquirida pelo cliente?	Todas na empresa são comunicados onde eles e os clientes podem buscar mais informações sobre esta solução?

QUADRO 5 - MATRIZ DE QUESTÕES DO CONSUMIDOR AOS GESTORES DE MARKETING CORRELACIONADAS AOS 4C'S. Continuação.
FONTE: O autor (2014).

5 CONCLUSÃO

Nesse artigo, foram abordados os conceitos de marketing propostos por vários autores que estudam o tema, como Kotler e Las Casas, além de outros referenciados durante todo o estudo. Além disso, foram tratados temas específicos como endomarketing e os elementos que compõe o mix de marketing e suas variáveis, com foco principal para o modelo de mix de marketing voltado aos clientes internos proposto pelos autores Dev e Schultz (2005), o SIVA e o dos 4C's voltados aos clientes internos com abordado por Inkotte (2000).

O objetivo principal deste estudo foi analisar os conceitos do composto de marketing SIVA, sua aplicação e como esse poderia ser adequado para ser utilizado como ferramenta no endomarketing. Em outras palavras, o SIVA, que tem suas lentes voltadas para os consumidores, foi integrado com os 4C's do endomarketing que por sua vez, é focado nos colaboradores, Assim sendo, estes dois compostos poderão ter seus elementos adequados na busca de maior vantagem competitiva. Fazendo uma metáfora, tal abordagem seria uma tentativa de criar uma lente bifocal, com a qual se pode enxergar tanto de longe (os consumidores externos) como de perto (os consumidores internos). Colaboradores mais satisfeitos e conscientes das

necessidades e desejos dos clientes serão mais eficientes na entrega de valor superior e, por conseguinte, na geração de uma vantagem competitiva sustentável para a empresa.

A principal contribuição deste artigo portanto é criar uma abordagem inédita integrando duas abordagens distintas, com focos distintos - SIVA e 4C's - abrindo um novo conjunto de possibilidades para os profissionais de marketing. Enfim, esse estudo, apesar de não conclusivo e tratar-se de uma abordagem teórica inicial, poderá servir como um ponto de partida para que o conhecimento sobre este seja ampliado onde as questões levantadas no quadro 5 servirão de guia para análise das necessidades e demandas tanto do cliente interno como externo na busca de um desempenho superior. Sendo assim, se faz necessário um estudo mais aprofundado onde uma indicação seria a realização de uma pesquisa-ação a fim de que se pudesse na prática implementar tais modificações sugeridas no presente artigo e mensurar, num estudo empírico longitudinal, quais reflexos ocorreriam no resultados das empresas pesquisadas ao longo do tempo.

Por fim, apresentou-se uma nova visão do composto de marketing, o qual vem sendo atualizado e adaptado no decorrer de meio século por diversos estudiosos a fim de se adequar as mudanças que vão surgindo ao longo do tempo. A ideia é iniciar uma nova forma de pensar criando novas possibilidades de entendimento às demandas do público interno das empresas e se tornando um facilitador para a atuação dos profissionais de marketing.

REFERÊNCIAS

- AMA (American Marketing Associativo). **The American Marketing Association Releases New Definition for Marketing**. Disponível em: <<http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Documents/American%20Marketing%20Association%20Releases%20New%20Definition%20for%20Marketing.pdf>>. Acesso: mar. 2014.
- BALLANTYNE, D. **Internal relationship marketing: a strategy for knowledge renewal**. International Journal of Bank Marketing, v.18, n.6, p. 274-86, 2000.
- BEKIN, Saul F. **Conversando sobre endomarketing**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- BEKIN, Saul F. **Endomarketing: como praticá-lo com sucesso**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- CARDOSO, Olga Regina. **Foco da Qualidade Total de Serviços no Conceito do Produto Ampliado**. Tese de Doutorado – Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1995.
- CARIBE, João Carlos. **SIVA, o mix de marketing 2.0**. Disponível em: <http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/O_que_e_Marketing_o_Marketing_e_suas_principais_definicoes.htm>. Acesso em: mar. 2014.
- CERQUEIRA, W. **Endomarketing: Educação e Cultura para a Qualidade**. 1 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
- CONSTANTINIDES, Efthymios, 2006, **The Marketing Mix Revisited: Towards the 21st Century Marketing**, Journal of Marketing Management, vol. 22, nr 3 -4, pp 407 – 438.
- DANN, S. **The Marketing Mix Matrix**. Academy of Marketing Conference 2011, University of Liverpool, Liverpool UK, pp. 1-6, 2011.
- DEV, Chekitan S. and SCHULTZ, Don E. **Time to kill off the four Ps?** American Marketing Associativo, United States of America, pp. 18-22, 2005.
- GÓES. A. M. M. **Valores relativos ao trabalho como antecedentes do comprometimento organizacional**. 2006. 72f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) Universidade Católica de Brasília. Brasília, 2006.
- GRÖNROOS, C. **Marketing: Gerenciamento e serviços**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- HONORATO, G. **Conhecendo o Marketing**. São Paulo: Manole, 2004.

- INKOTTE, A. L. **Endomarketing: elementos para a construção de um marco teórico**. 2000. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: a Edição do Novo Milênio** – 10ª Edição - São Paulo – Ed. Prentice Hall – 2000.
- KOTLER, Philip, SETIAWAN, Iwan, KARTAJAYA, Hermawan. **Marketing 3.0 - As forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano**. Campus 1º, 2010.
- KOTLER, Philip. **Marketing para o Século XXI: Como criar, Conquistar e Dominar Mercados**. São Paulo: Ediouro, 2009.
- KOTLER, Philip; KELLER, Administração de Marketing: a Bíblia do Marketing– 12ª Edição - São Paulo – Ed. Prentice Hall – 2006.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de Serviços**. 4ª edição. São Paulo: Atlas, 2006.
- MEDEIROS, C. A. F.; ALBUQUERQUE, L. G.; MARQUES, G. M. **Componentes do Comprometimento Organizacional e Desempenho: Identificando uma estrutura de relacionamentos**. In 4th Iberoamerican Academy of Management Conference, 2005, Lisboa. 4th IAM Conference – Proceedings. Lisboa: Universidade Nova de Lisboa, v.1. p. 1-15.
- MORAIS, J. H. M. **Comprometimento e desempenho organizacional: um estudo hierárquico multinível (hlm) no sistema público de ensino da Bahia**. 2004. 279f. Dissertação (Mestrado em Psicologia). Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2004.
- SILVA, R. B. **Endomarketing e o comprometimento organizacional na percepção dos empregados de uma empresa de serviços: Um estudo de caso do Banco de Brasília**. 2009.72f. Trabalho de Conclusão de Curso. Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciências da Informação e Documentação, Universidade de Brasília, Brasília, 2009.