

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
CRISTIANE ACCORSI GNOATTO

IMPLANTAÇÃO DE UM PROGRAMA DE MARKETING INTERNO EM UM
FRIGORÍFICO DE AVES NO SUDOESTE DO PARANÁ

CURITIBA
2013

CRISTIANE ACCORSI GNOATTO

**IMPLANTAÇÃO DE UM PROGRAMA DE MARKETING INTERNO EM UM
FRIGORÍFICO DE AVES NO SUDOESTE DO PARANÁ**

Projeto técnico apresentado como requisito parcial à obtenção de Grau de Especialista. Curso de MBA Gestão da Qualidade da Universidade Federal do Paraná.
Orientação: Prof. Ana Maria Machado Toaldo

**CURITIBA
2013**

IMPLANTAÇÃO DE UM PROGRAMA DE MARKETING INTERNO EM UM FRIGORÍFICO DE AVES NO SUDOESTE DO PARANÁ

Cristiane Accorsi Gnoatto¹
Ana Maria Machado Toaldo²

RESUMO

Este estudo visou demonstrar a importância do marketing interno na disseminação das informações relacionadas à empresa e suas inter-relações no ambiente interno. Trata-se da elaboração de uma proposta para implementação de um programa de marketing interno (sinônimo de endomarketing), em um frigorífico de aves na cidade de Pato Branco /PR. A empresa desde 2010, vem passando por constantes mudanças tanto na estrutura organizacional como na implantação de avanços tecnológico. Assim, verificou-se a necessidade de fazer um diagnóstico do ambiente interno da empresa, a partir de um programa de ação em endomarketing, proposto por Bekin (1995). A pesquisa contemplou uma amostra de 70% dos encarregados de setor, a fim de demonstrar a percepção dos colaboradores com relação as estratégias já adotadas pela empresa, e identificar oportunidades de melhorias. Atualmente a empresa precisa ser competente tanto externa quanto internamente, e quanto mais integrada estiver a empresa, maiores as chances de sucesso no atendimento ao cliente externo. Esta ferramenta de gestão possibilita a integração e entendimento de forma clara e segura, garantindo um bom relacionamento entre a hierarquia da empresa.

PALAVRAS-CHAVE: *Estratégia. Marketing interno. Tecnologia.*

ABSTRACT

This study aimed to demonstrate the importance of internal marketing in the dissemination of information related to the company and their interrelationships in the indoor environment. It is drawing up a proposal for implementation of a program of internal marketing (synonym of internal marketing), in a refrigerator of birds in the city of Pato Branco/PR. The company since 2010, comes through constant changes both in the organizational structure as in the deployment of technological advances. Thus, there was the need to make a diagnosis of the internal environment of the company, from a program of action on internal marketing, proposed by Bekin (1995). The research included a sample of 70% of those in charge of industry, in order to demonstrate the perception of employees about the strategies already adopted by the company, and to identify opportunities for improvement. Currently the company needs to be competent both as foreign internally, and the more the company is integrated, the greater the chances ... of in charge of industry, in order to demonstrate the perception of employees about the strategies already adopted by the company, and to identify opportunities for improvement. Currently the company needs to be competent both as foreign internally, and the more the company is integrated, the greater the chances of success in the external customer. This management tool enables the integration and understanding in a clear and secure, ensuring a good relationship between the hierarchy of the company.

Keywords: *Strategy. Internal Marketing. Technology.*

¹ Formada em Nutrição pela Universidade Estadual do Centro-Oeste do Paraná – UNICENTRO e Pós- graduada em Tecnologia de Alimentos para indústrias de alimentos pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE.

² Professor orientador Doutorado em Administração pela UFRGS. Professora do Programa de Pós graduação em Administração da UFPR.

1 INTRODUÇÃO

Atualmente as empresas vivem um momento onde o capital e as estruturas consolidadas deixam de ser suficientes para a manutenção do negócio e atendimento das necessidades e expectativas dos clientes. O mercado em constante inovação tecnológica e crescente competitividade, em decorrência da globalização, faz com que as empresas reavaliem suas estratégias quanto ao relacionamento entre empresa e empregador, com ações que fortaleçam esta relação.

Investimentos na valorização dos funcionários como: treinamentos, implantação de planos de carreira, incentivos à educação e divulgação dos valores e objetivos da empresa, cria-se um ambiente de envolvimento e participação do funcionário.

Nesta perspectiva Chiavenato (2008, p.41) acrescenta que: “a tecnologia contribui com a eficiência potencial, mas são as pessoas que determinam a eficiência real e a eficácia do processo”. Lidar com pessoas na era da informação passou a ser a solução e a vantagem competitiva das organizações bem-sucedidas.

Para entender a visão desta “nova” relação entre empresa e empregador, este estudo baseia-se nos conceitos de marketing interno. Bekin (1995) define Endomarketing (sinônimo de marketing interno) como uma atividade do marketing. “Endo”, originário do grego, significa posição ou ação no interior, ou seja, “movimento para dentro”.

A aplicação deste conceito visa à satisfação dos clientes interno o que conseqüentemente, acarreta a motivação e o comprometimento para com a organização, buscando melhores índices de qualidade e produtividade. Pois, remete a idéia de que o primeiro cliente a se vender o produto é o cliente interno.

Nesta perspectiva este estudo tem por objetivo fazer um diagnóstico abrangendo os diferentes aspectos do marketing interno com um determinado grupo de pessoas funcionários da empresa Frango Seva Ltda. Se trata de um frigorífico de aves com sede na cidade de Pato Branco / PR.

Com mais de 35 anos no mercado. A empresa que iniciou na década de 70, hoje possui uma estrutura sólida e metas ambiciosas a serem conquistadas.

Estas, porém, quando somadas a uma estratégia de endomarketing se tornam mais desafiadoras. Diante desta realidade se procura responder as perguntas:

1. Como a empresa é vista pelo seu público interno?
2. De que forma o endomarketing pode ser útil para a construção da imagem empresarial?
3. Como as empresas vêm adotando o sistema de endomarketing?
4. Quais as ações de endomarketing podem ser utilizadas?

Assim, este artigo apresenta breve teoria sobre marketing interno, à metodologia utilizada e os resultados alcançados.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção apresentam-se conceitos relacionados ao marketing interno.

Marketing consiste em saber onde os clientes estão e quais suas reais necessidades. Marketing também pode ser definido como a arte de conquistar e manter clientes. (LEVITT, 1990).

Neste contexto Bekin (1995), destaca a importância de colocar o marketing no ambiente interno da organização “endomarketing”. Constituindo-se de atitudes e ações de marketing trabalhadas ao público interno da organização, com o objetivo de desenvolvimento e melhor atendimento ao servir o cliente externo.

Marketing interno ou endomarketing para é sintetizado por TAVARES (2007, p. 46) como:

O princípio de marketing em identificar necessidades e desejos dos consumidores e clientes e, a partir daí, desenvolver ações para saná-los, o endomarketing deve proceder este princípio, identificando as necessidades e os desejos do público interno (funcionários) e também saná-los, pois o público interno constitui, além da mola propulsora dos produtos e serviços de uma organização, o elo como ambiente externo da mesma.

Toda empresa precisa ter canais, instrumentos e ações para posicioná-la estrategicamente frente ao mercado competitivo. Assim, a elaboração de um planejamento estratégico é essencial para desenvolver ações de marketing

interno. Através da comunicação interna se estabelece a visão estratégica e os objetivos que ela pretende atingir (BRUM, 2008).

As empresas devem preocupar-se em manter seus funcionários preparados para atender as demandas, antes de fazer as publicidades de seus produtos e serviços aos clientes externos. A falta de informação e/ou a não possibilidade de tomar decisões, retardam a solução dos problemas causando insatisfação do cliente externo; conseqüentemente faz com que o cliente interno se torne frustrado. (KOTLER, 1998).

Neste sentido, a gerência deve estar comprometida em transmitir aos seus funcionários responsabilidade, vontade de participação e a capacidade de iniciativa. Hoje os líderes têm uma importância maior dentro das empresas, seu poder de contribuição é ampliado, pois uma orientação dada ao seu funcionário está ligada diretamente aos resultados que está sendo conectado com os clientes externos.

(...) O líder consciente, seguro não hesita em delegar poder, pois sua atitude é de transmitir conhecimento, de injetar confiança, colaboração e lealdade. A delegação de poder fortalece a autoconfiança do funcionário e se converte em fator decisivo para que ele desenvolva todo o seu potencial. Os norte americanos chamam essa técnica de gerenciamento de empowerment. (BEKIN, 1995, p.95).

Para Brum (2008, p.15), endomarketing pode ser denominado todo e qualquer esforço de uma empresa no sentido de estabelecer com seus empregados um relacionamento produtivo, saudável e duradouro.

De acordo com Levitt (1990) toda a empresa antes de ser uma fornecedora de serviços e produtos, ela deve se preocupar na aquisição e retenção de talento humano, assim será mais eficiente ao atender as necessidades de seus clientes externos. Neste sentido o endomarketing estimula toda a organização a manter-se voltada para o atendimento do mercado. Tornando a empresa de modo geral mais competitiva, sabendo que a valorização do indivíduo deve resultar da função que exerce dentro do grupo. Seu desempenho está necessariamente ligado à sua atitude cooperativa. Daí a importância dos valores compartilhados como fator de integração e cooperação.

O endomarketing deve ser visto como parte integrante da estratégia global da empresa, este processo de endomarketing requer conhecimento,

informação, compromisso e apoio, avaliando os pontos fortes e fracos da estrutura organizacional da empresa, isto é, as forças e condições que prejudicam a produtividade e o envolvimento dos funcionários.

Deixando claro que o processo de endomarketing visa estabelecer processos de trocas que construa lealdade no relacionamento com o público interno. E o marketing visa construir relacionamentos com o público externo da organização, seus stakeholders.

Nas palavras de Brum (2008, p. 15):

O objetivo do endomarketing é, portanto, criar uma consciência empresarial (visão, missão, princípios, procedimentos, etc.), dentro de um clima organizacional positivo. O propósito é transformar o colaborador em facilitador para consolidar a imagem da empresa e o seu valor no mercado.

O endomarketing trabalha com o objetivo de integrar o funcionário enquanto indivíduo, a equipe. Fazendo com que esta trabalhe de acordo com a cultura da organização. Deve-se desenvolver a atitude (ações que visam dar ao colaborador consciência da importância estratégica de um serviço orientado para atender ao cliente – inclui o envolvimento, comprometimento, valorização e qualificação do colaborador dentro da organização. (BEKIN, 1995).

2.1 PROGRAMA DE ENDOMARKETING

Um programa de endomarketing, segundo Bekin (1995), possui duas etapas: diagnóstico interno e programa de ação.

I DIAGNÓSTICO INTERNO

Bekin (1995), explica que o resultado obtido em um programa de endomarketing depende da consideração da empresa com as reais necessidades do seu público interno. Para tanto é de primordial importância que seja levantado um diagnóstico, comportando alguns aspectos inerentes ao funcionamento da empresa, visão que seus funcionários retem da empresa, funcionamento de setores, os benefícios que a mesma oferece, para tanto se faz necessário que o

diagnóstico organizacional retrate a realidade da empresa e a partir daí definir as ações pertinentes.

O diagnóstico do ambiente interno se refere às seguintes avaliações: análise do ambiente interno da organização, avaliação de desempenho (global de setores, do nível de integração dos setores, da relação com os consumidores), avaliação do potencial e das limitações de cada um, a imagem que tem da empresa, nível de motivação, expectativas e aspirações, necessidades de treinamento, espírito de equipe, nível de conhecimento dos objetivos, produtos e planos da mesma.

1- Análise do ambiente interno da empresa Frango Seva Ltda.

Através da análise S.W.O.T. (que é uma ferramenta utilizada na análise do ambiente interno, para formulação de estratégias das organizações. Permitindo identificar as Forças e Fraquezas da empresa e identificando oportunidades e ameaças. Sendo assim, levam-se em conta suas forças (S de Strengths), suas fraquezas (W de Weaknesses), as oportunidades (O de Opportunities) e as ameaças ao seu desempenho (T de Threats).

2- Perfil do funcionário.

O perfil do funcionário deve ser levantado por gênero, idade, escolaridade, estado civil, tempo de empresa e área que trabalha na empresa.

3- Avaliação de desempenho.

Tem por objetivo fornecer feedbacks através de um modo de avaliação individual para guiar o desenvolvimento profissional. Esta é uma ferramenta que visa identificar competências e comportamentos.

4- Nível de integração entre os setores.

A integração dos funcionários entre os diferentes setores é um aspecto crítico no clima organizacional. A falta de intimidade, egoísmo, falta de comunicação limitam a qualidade do trabalho a ser realizado.

5- Relação com os consumidores

A nova realidade é marcada por um mercado orientado para o cliente e para o valor do serviço prestado ao cliente. Seja de maneira direta ou indireta. A informação e o conhecimento e a capacidade de decisão rápida são essenciais para atender as demandas do consumidor.

6- Imagem da empresa entre os funcionários

A comunicação é um poderoso instrumento de transferência de idéias, sendo capaz de gerar grandes influencias, e diante disso, a comunicação interna é fundamental na construção da imagem da organização.

7- Motivação interna

Ações como a de comemorar os resultados alcançados em eventos e premiar os destaques, aqueles que superaram as expectativas, é uma excelente forma de reconhecimento. A valorização das ações dos colaboradores pode iniciar com a oportunidade aos colaboradores de exposição de novas idéias, estimulando a geração, o desenvolvimento e a colheita de novas idéias.

8- Expectativas e aspirações

Ações como melhorar a qualidade de vida, incentivar os colaboradores, gerando prêmios para aqueles que se destacarem e promoverem melhorias no ambiente de trabalho. Buscar incentivar à iniciativa, a atitude criativa e a delegação de poderes.

9- Necessidades de treinamentos

O sucesso das organizações depende da qualidade e capacitação dos colaboradores que executam as atividades além de ser uma maneira eficaz de delegar valor às pessoas.

10-Espírito de equipe

É importante conscientizar os colaboradores que um grupo coeso as pessoas interagem para compartilhar informações e tomar decisões compartilhando suas tarefas individuais. É uma soma de esforços, entretanto a responsabilidade permanece individualizada.

11-Conhecimento dos objetivos da empresa

Os funcionários mais produtivos são os que mais se identificam com a cultura da empresa e seus objetivos; são os que “vestem a camisa”: os verdadeiros parceiros da empresa. Assim, a empresa necessita desenvolver estratégias para atrair e manter empregados com essas características.

II PROGRAMA DE AÇÃO

É a segunda fase, a qual contempla os seguintes itens:

1 Treinamento sob a ótica de educação e desenvolvimento humano;

Para avaliar o processo de desenvolvimento é utilizado o feedback ou avaliação de desempenho. A avaliação feita por avaliador 360 graus – trata-se de uma recente inovação de desempenho. Cada pessoa é elementos que fazem parte de sua integração. Esta é considerada uma poderosíssima ferramenta na administração de recursos humanos.

2 Processo de seleção;

A seleção de funcionários deve ser alvo de atenção. A seleção cuidadosa, criteriosa do empregador, de acordo com o perfil desejado e estabelecido pela empresa, traz como vantagem reduzir o máximo de problemas como a ineficiência e a rotatividade. Contratar pessoas erradas tem um alto custo, nem sempre medido em quantidade. Deixar que as pessoas certas saíssem da empresa, não conseguir retê-las, é talvez ainda pior. (BEKIN, 1995).

3 Plano de carreira;

Para que os planos de carreira possam cumprir seu papel de motivação, a primeira regra é divulgá-los, tornando-se um estímulo sempre presente para os funcionários. Quanto mais aberta for uma empresa e mais delegar responsabilidades de forma precisa e valorizar o funcionário como parte de uma estratégia de eficiência, maiores serão as perspectivas de que obtenha o máximo de comprometimento de seus empregados. (BEKIN, 1995).

4 Motivação;

Devido à grande concorrência no mercado, a prática motivacional ganha cada vez mais importância dentro das empresas. Premiações e ascensões profissionais são práticas que incentivam a produtividade dos funcionários nas organizações.

Caracteriza Bekin (1995) que a motivação é um processo global que tem como prioridade comprometer o funcionário com as causas e objetivos da empresa para integrá-lo à cultura organizacional.

As necessidades básicas são concebidas por organizadas categorias em uma hierarquia. As necessidades fisiológicas constituem a base da

motivação humana, sendo primordial e essencial a sua satisfação. O próximo patamar hierárquico é a necessidade de segurança, que um indivíduo recorre quando está razoavelmente satisfeito quanto às suas necessidades fisiológicas. Desejo de ter trabalho fixo, rotina e estabilidade são as aspirações que uma pessoa adulta busca para satisfazer a sua segurança. Após as necessidades fisiológicas e as necessidades de segurança garantidas, o indivíduo quer a satisfação de afeto, e amor, quer pertencer a grupos e ser socialmente adaptado. O patamar acima é referente à estima e status, a pessoa nessa fase tem desejos de realização, força, competência, confiança e almeja reputação e reconhecimento.

Para Moscovici (2002), com as necessidades fisiológicas, de segurança, afeto e estima satisfeitas surge uma necessidade mais elevada: a de auto realização, onde o indivíduo tem o que precisa e conquistou o que desejava. As necessidades básicas podem variar a posição da hierarquia em indivíduos diferentes. O surgimento da necessidade é um processo gradativo e cíclico, na medida em que outras necessidades básicas são realizadas.

5 Valorização;

Exemplifica Bekin (1995) que todo processo de motivação forma uma sequência constituída pelas seguintes etapas: estímulo, esforço, desempenho, valorização, recompensa, satisfação e comprometimento, conferindo aos funcionários dignidade, responsabilidade e liberdade de iniciativa.

6 Comprometimento e recompensa;

O comprometimento pode ser gerado através de estratégias de endomarketing. Sendo este uma ferramenta bastante eficaz para motivar e capacitar os funcionários integrando-os a cultura organizacional existente aponta Cerqueira (1994), valores básicos imprescindíveis ao desenvolvimento das relações de comprometimento nas empresas:

- Auto-estima – significa gostar de si próprio. É uma força interior que leva as pessoas a um maior e melhor estado de motivação para o comprometimento.

- Empatia – é colocar-se psicologicamente e em sentimento no lugar do outro, sentindo suas necessidades.

- Afetividade - agir razoavelmente nos pedidos e determinações.

-Transparência – tem na verdade a sua instancia maior, contribui para a eliminação gradativa da mentira.

- Alavancagem de soluções – significa acabar com o estado de omissão existente nas empresas, ao considerar que “todos os problemas são de todos”. Gerando ações multidirecionais.

- Espírito Demarcado – busca evitar à agressão no ambiente de trabalho. Apregoa que as pessoas têm o direito de interagir, formal ou informalmente, mas não o de agredir.

- Busque em primeiro lugar o positivo, depois o negativo - em todas as relações de trabalho é necessário identificar primeiramente as coisas positivas, manifestando a satisfação com isso;

- A valorização do esforço, da iniciativa e da criatividade é à base da obtenção de resultados – agir sem reconhecer estas qualidades em seus subordinados é afetar negativamente suas auto-estima;

Para se incorporar estes valores à empresa, muitas barreiras devem ser vencidas. O endomarketing deve buscar a revitalização da idéia de que as organizações e os indivíduos são interdependentes no alcance de seus objetivos.

7 Sistemas de informação e rede de comunicação interna e um cenário para novos produtos;

Atualmente a agilidade nos processos, qualidade no atendimento e uma comunicação apurada interna e externamente com clientes, fornecedores e parceiros está sendo considerado o diferencial competitivo. Se a ou as equipes não trabalham em harmonia com os objetivos da empresa pode significar perda de vantagem competitiva, de mercado e até o estopim para sua saída do cenário de negócios. (KUNSCH, 2003).

8 Serviços e campanhas publicitárias.

O último ponto apresentado trata da elaboração de cenários, uma técnica usada para teste de novos produtos, adaptada do marketing, na qual a proposta é a participação dos clientes internos entre as fontes de idéias para a melhoria e criação de novos produtos. Sendo também um momento de extremo contato entre os dirigentes da empresa e seus funcionários. (BEKIN, 1995)

3 METODOLOGIA

Este trabalho se fundamenta na elaboração de um programa de marketing interno para um frigorífico de aves, a partir das etapas propostas por Bekin (1995): diagnóstico interno e programa de ação. A empresa, em 1970, ingressou no ramo avícola a partir da aquisição de um pequeno abatedouro e construção de um incubatório e granjas para alojamento de matrizes, na cidade de Pato Branco/PR. Hoje possui 900 colaboradores, fábrica de ração, capacidade de abate para mais de 90 mil frangos /dia, e 245 produtores integrados.

A empresa tem como meta aumentar o volume produzido, melhorar processos e lançar novas linhas de produtos, remodelando toda a linha de abate e processamento das aves, além do constante incremento na capacidade de produção. Um investimento que demonstra a preocupação da Frango Seva com a satisfação de seus clientes. Satisfação esta que deve ser alcançada e mantida no ambiente interno da empresa, primeiramente.

Assim, para elaborar um programa de marketing interno para a empresa foi estruturado um questionário (apêndice I), com sete blocos, que contempla todas as etapas para o diagnóstico interno; conforme Bekin (1995): avaliação do ambiente interno; perfil dos funcionários; avaliação dos setores (desempenho); nível de integração entre setores; relação com os consumidores; imagem da empresa entre os funcionários; nível de motivação interno; expectativas e aspirações; necessidades de treinamentos; espírito de equipe; conhecimento dos objetivos da empresa.

Foram entregues 14 questionários á funcionários que trabalham nas áreas de liderança, e encarregados de setor com um período de cinco dias para responder (10 a 16 de Agosto/2013).

Após a devolução dos questionários, os mesmos foram tabulados usando o programa Microsoft Excel para construção dos gráficos.

A partir dos resultados obtidos foi estruturada uma proposta de programa de ação para a Empresa Frango Seva Ltda., conforme etapas sugeridas por Bekin (1995): como descrito abaixo: treinamento sob a ótica de educação e desenvolvimento; processo de seleção; plano de carreira; motivação, valorização, comprometimento e recompensa; sistema de informações e rede de comunicação

interna; segmentação de mercado de clientes internos; cenários para novos produtos, serviços e campanhas publicitárias.

4 RESULTADOS

Os resultados das pesquisas subdividem-se em Diagnóstico interno e Programa de ação.

4.1 Diagnóstico Interno

A partir da análise dos dados coletados pode-se observar que, 57% dos encarregados pesquisados são do sexo feminino. Com relação à faixa de idade, 50% têm entre 31 e 40 anos de idade, 29% têm idade entre 26 e 30 anos e o restante abaixo de 26 anos. Quanto ao estado civil 50%, do público pesquisado são casados, seguido de 22% solteiro, 21% união estável e 7% divorciado. Quanto ao tempo de empresa 36% tem entre 8 e 10 anos, e outros 36%, tem entre 3 e 7 anos de empresa e 28%, possui entre 1 e 3 anos. O grau de escolaridade predominante foi o terceiro grau completo (36%), e 36%, com pós-graduação, seguido de 14%, para ensino médio e 7% para ensino médio e ensino superior incompleto. A figura 1 apresenta os gráficos com o Perfil do público pesquisado.

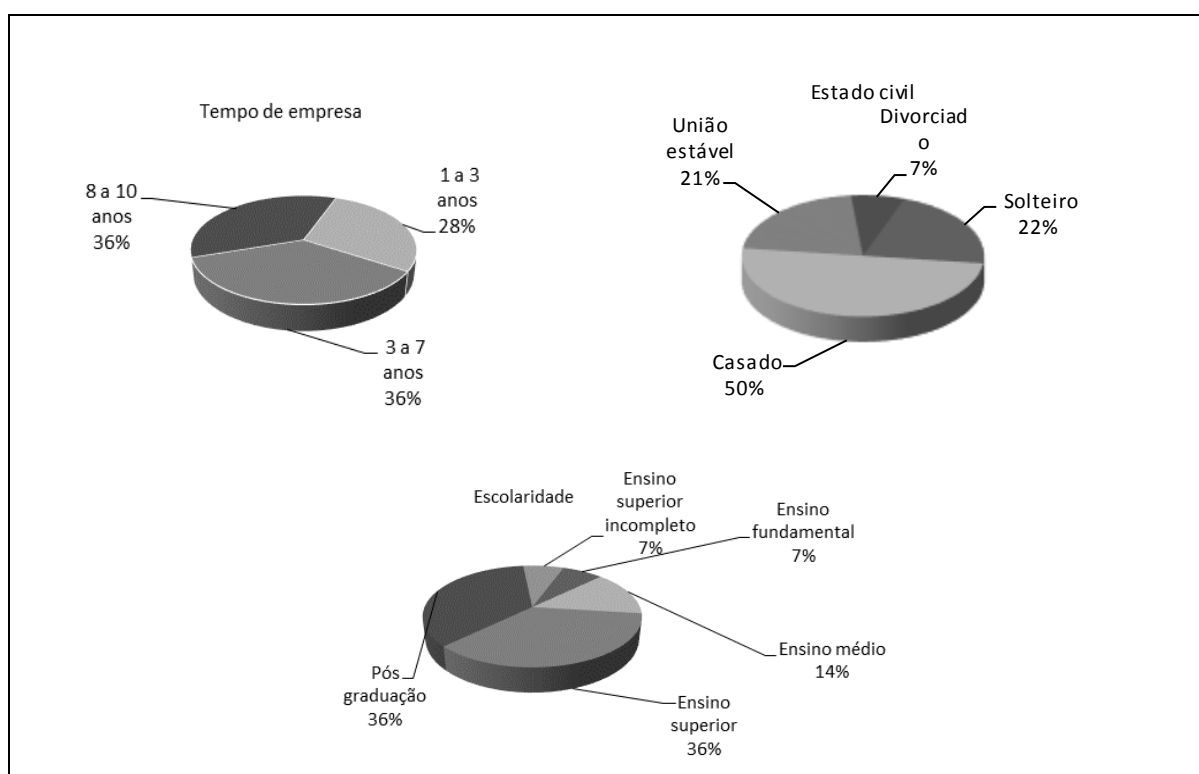
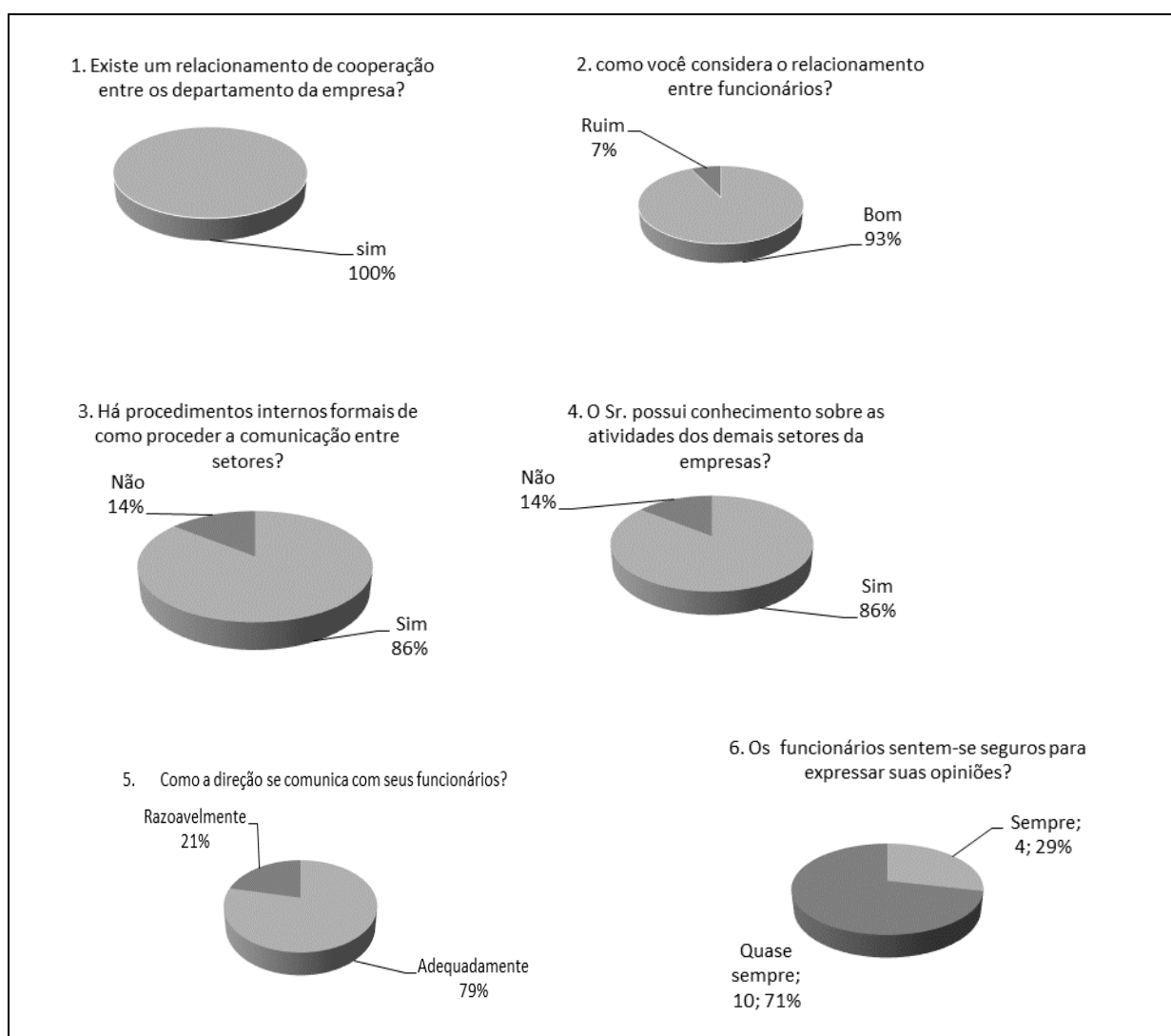


Figura 1 – Gráficos com o perfil dos pesquisados.

Fonte: coleta de dados

Os gráficos com o perfil dos funcionários revelam que 57% são do sexo feminino e que a maioria está na faixa etária entre 31 e 40 anos e 72% possuem o terceiro grau completo. O tempo de empresa é de três a sete anos para 36% dos colaboradores e de mais de sete anos para outros 36%. Quanto ao estado civil 50% são casados.

Dando continuidade no processo de avaliação na figura 2 apresenta os gráficos que demonstram a integração entre setores:



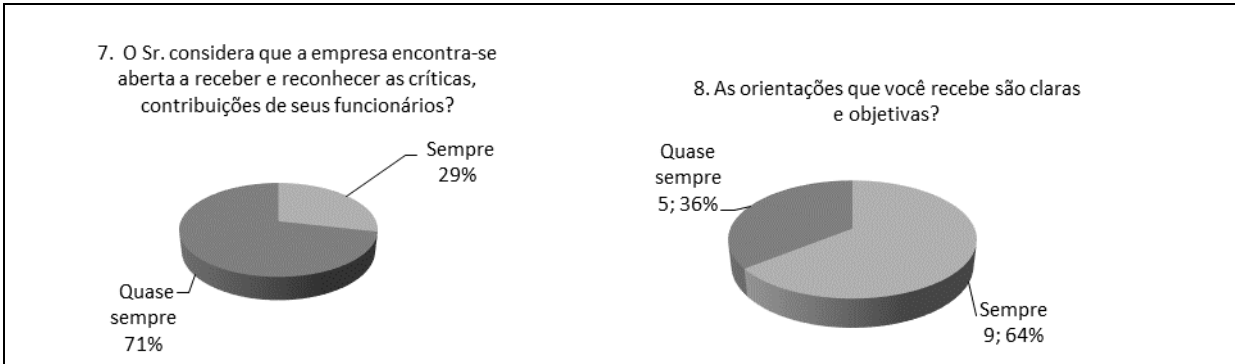
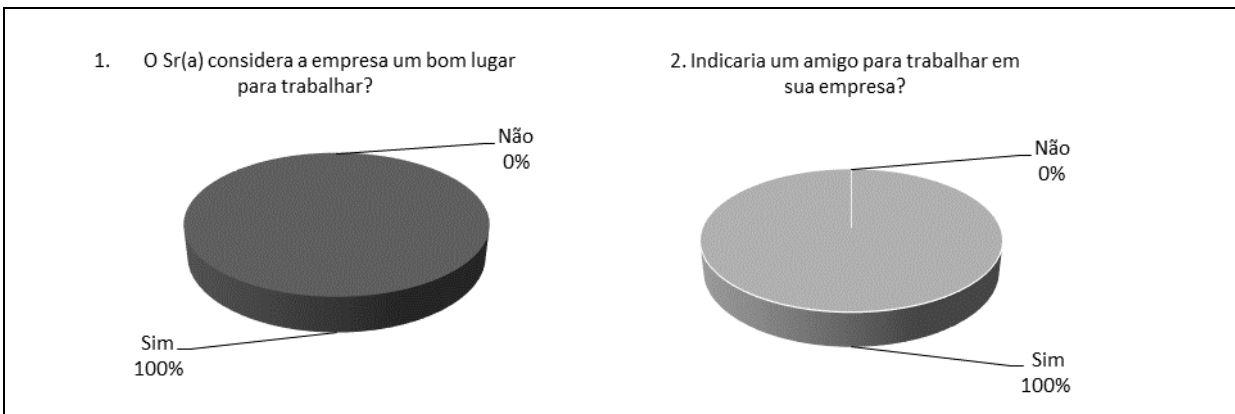


Figura 2 - Gráficos sobre a integração entre setores.

Fonte: coleta de dados

As informações referentes à integração entre setores demonstram que 100% dos entrevistados dizem ter cooperação entre os departamentos, sendo que destes, 93% destes dizem haver um bom relacionamento entre funcionários. Os procedimentos internos formais são conhecidos e utilizados por 86% dos entrevistados. Outros 86% afirmam conhecer as atividades de outros setores. No item comunicação da direção, a mesma é considerada adequada por 79%. E 71% sentem-se quase sempre seguros para expressar suas opiniões. Os mesmos 71% consideram que a empresa apresenta-se quase sempre aberta a reconhecer críticas e contribuições dos funcionários. A comunicação é considerada clara e objetiva por 64% do público pesquisado.

A figura 3 apresenta gráficos sobre a imagem da empresa entre os funcionários.



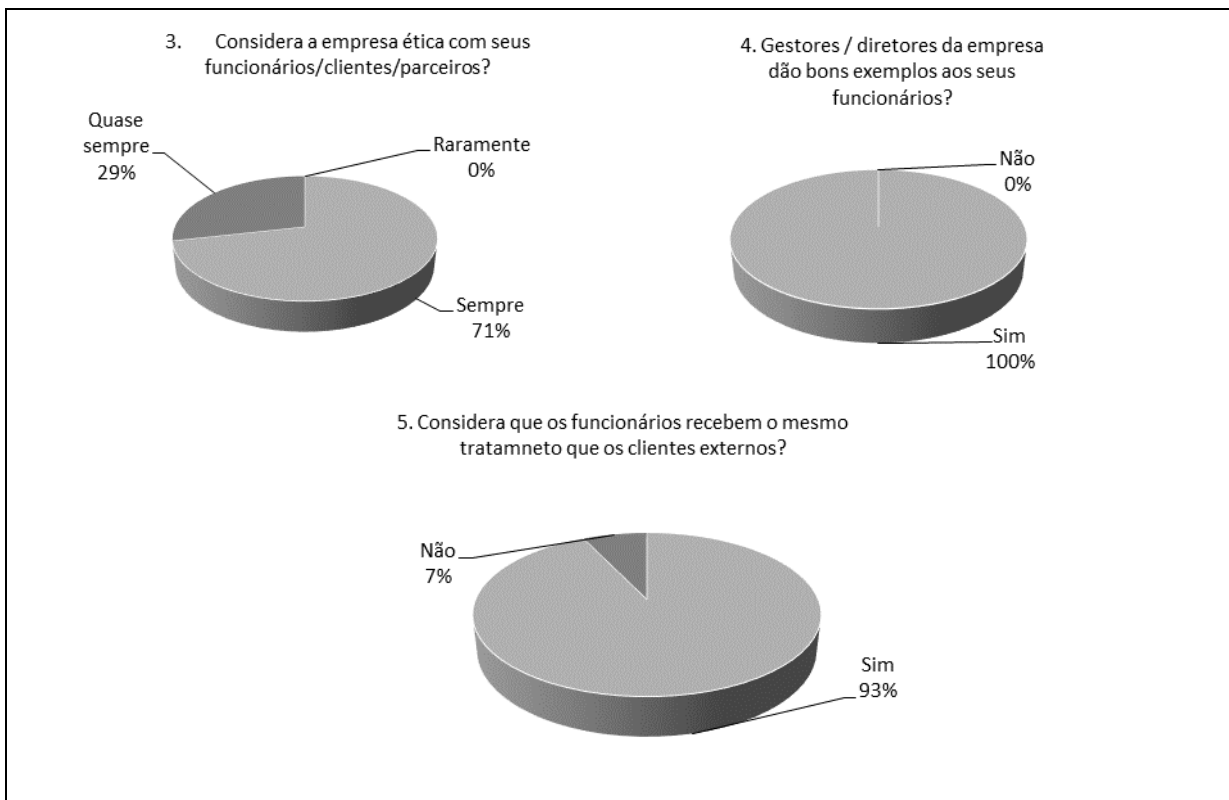


Figura 3 – Gráficos sobre a Imagem da empresa entre os funcionários.

Fonte: coleta de dados

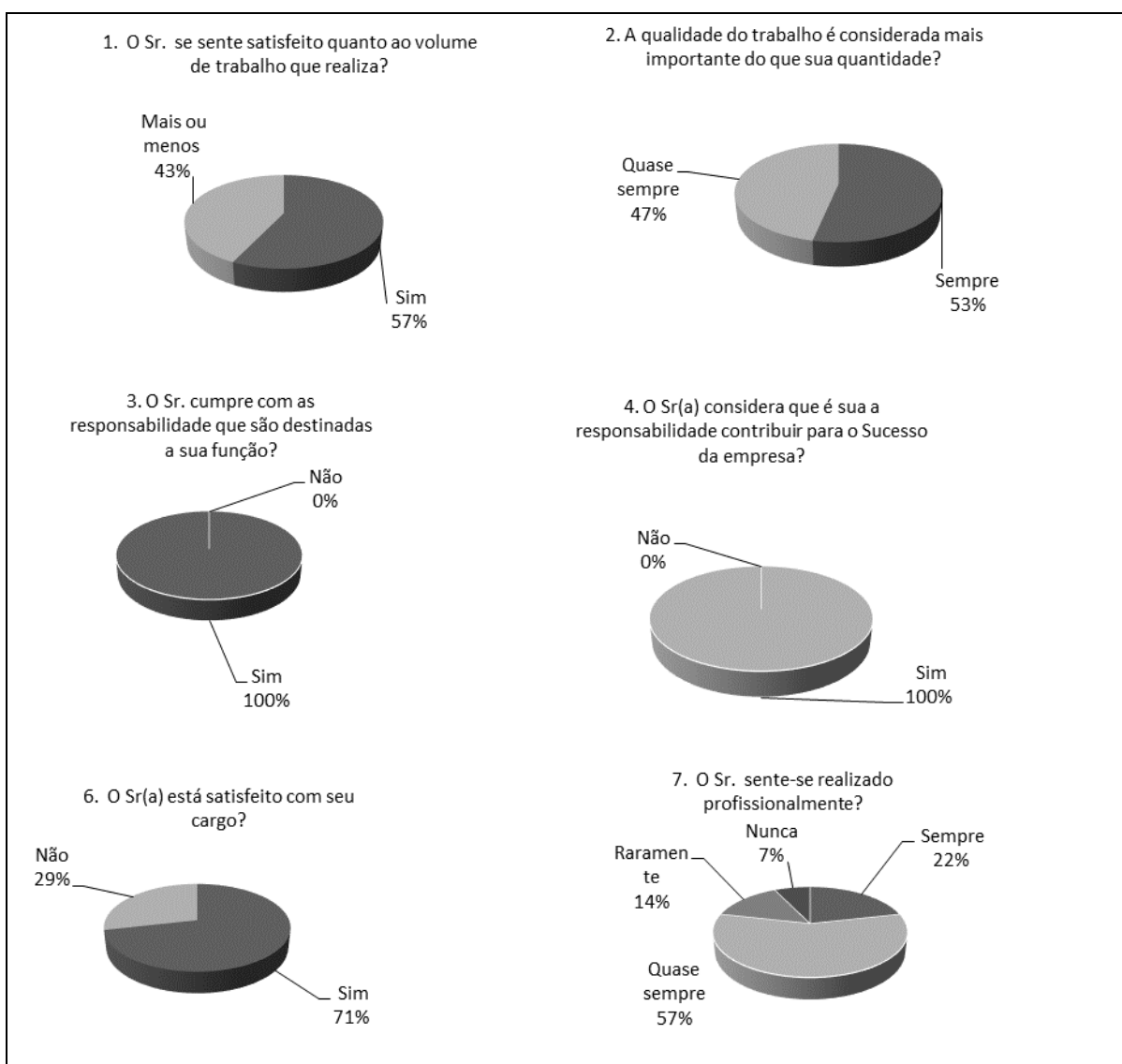
As questões referentes à imagem da empresa entre os funcionários mostram que 100% consideram um bom lugar para se trabalhar e indicariam um amigo para trabalhar na empresa. Em relação à ética 71% consideram que a empresa tem atitudes éticas (sempre) em relação aos clientes internos e externos. Diretores e gestores são vistos como bons exemplos em 100% da pesquisas. E 93% destes relatam que clientes internos recebem o mesmo tratamento que os clientes externos.

A figura 4 apresenta gráficos sobre a motivação interna dos funcionários pode-se referenciar que as implicações referentes à motivação interna representam 57% de satisfação pelo volume de trabalho que realizam. A qualidade deste trabalho é considerada, sempre, como mais importante por 53%, enquanto a quantidade é vista quase sempre como mais importante por 47%.

Quanto ao sentimento de responsabilidade com o sucesso da empresa, 100% das respostas confirmam o comprometimento dos funcionários com a função. Quanto à realização profissional 57% quase sempre se consideram realizados profissionalmente e 100% dizem se sentir valorizado pela empresa.

Quanto à metodologia, padrões de trabalho, 43% relatam a periodicidade em existir um procedimento rígido para a execução de suas atividades, enquanto 36% responderam que sempre existe um procedimento rígido para se cumprir as funções. Sendo que o potencial de realização profissional é aproveitamento quase sempre, 64%. E 50% referem-se estar seguros em relação à estabilidade no emprego.

No que se refere aos aspectos do ambiente de trabalho observou-se que o fator temperatura é considerado como adequado por 25% do grupo pesquisado. Seguido pelo item mobiliário e equipamentos com 24%, e higiene com 22%. Os itens mais críticos correspondem às instalações com 16% e o espaço físico com 13%.



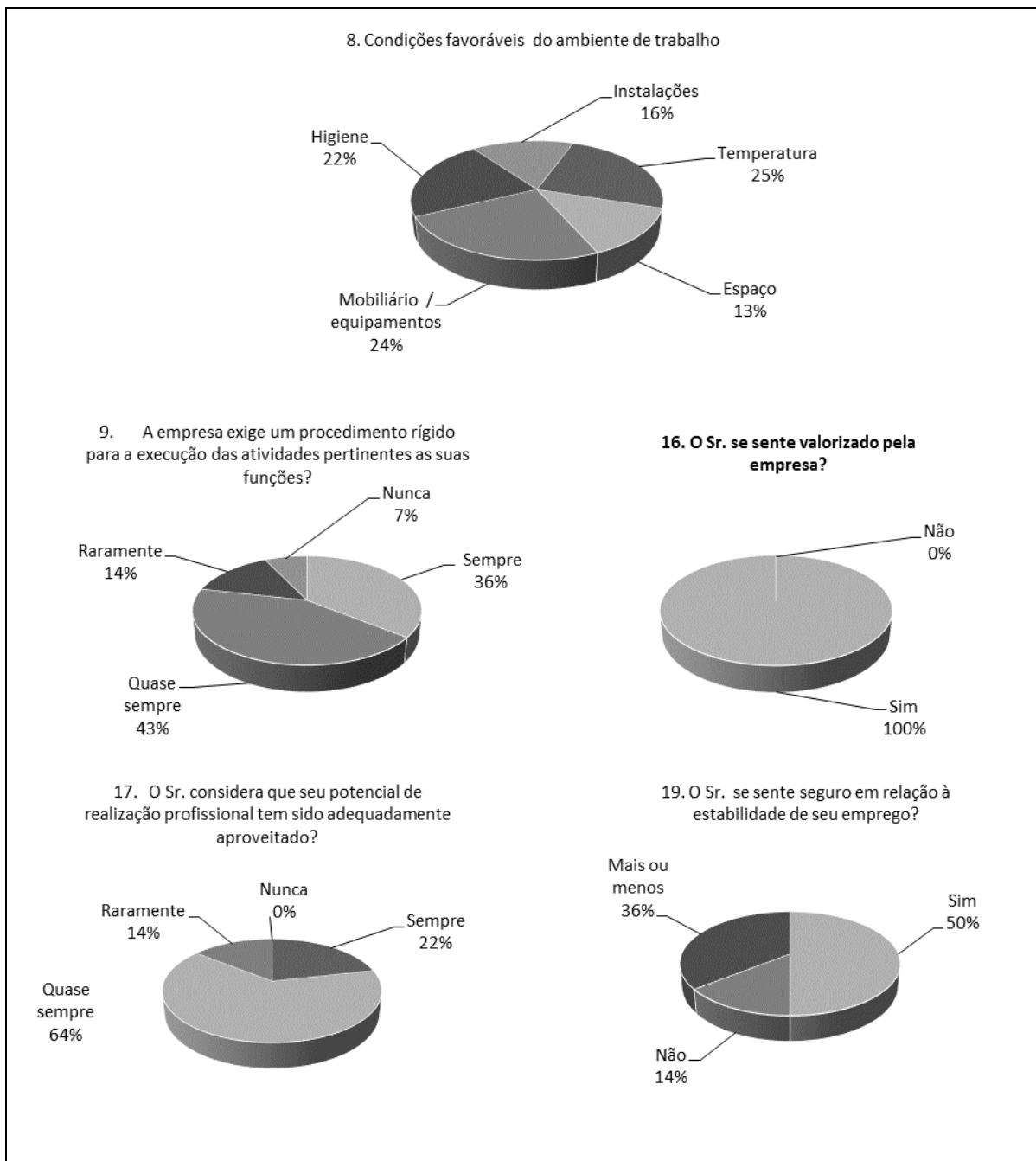


Figura 4 – Gráficos sobre Motivação Interna dos funcionários.

Fonte: coleta de dados

A figura 5 apresenta as expectativas e aspirações dos funcionários.

As questões referentes à remuneração demonstram que 57% estão mais ou menos satisfeitos com os seus salários. 50% consideram a remuneração adequada ao trabalho que faz. O crescimento profissional na empresa é almejado por 100% do público pesquisado. Contudo 72% se sentem aptos para assumir maiores responsabilidades e 86% não demonstram interesse de mudar se setor.

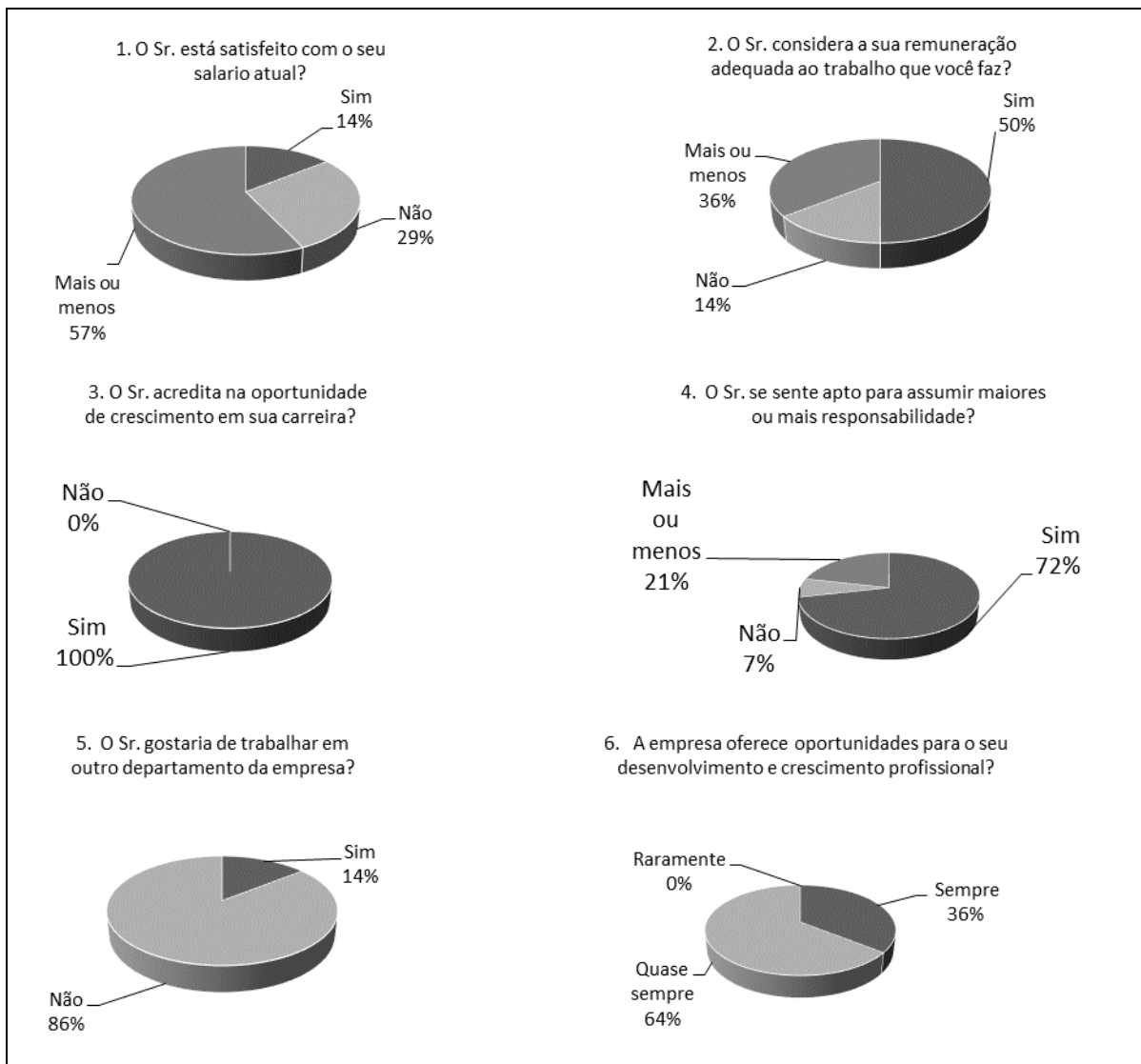


Figura 5 – Gráficos sobre Expectativas e Aspirações dos funcionários.

Fonte: coleta de dados

As figura 6 apresenta gráficos sobre necessidade de treinamento.

Quanto ao treinamento recebido, 57% afirmam ter recebido o correto treinamento para execução de suas funções. E 50% das respostas afirmam que a empresa investe em treinamentos necessários para o crescimento pessoal e profissional de seus funcionários. Para 36% dos entrevistados o treinamento recebido capacita o funcionário a fazer bem suas atividades.

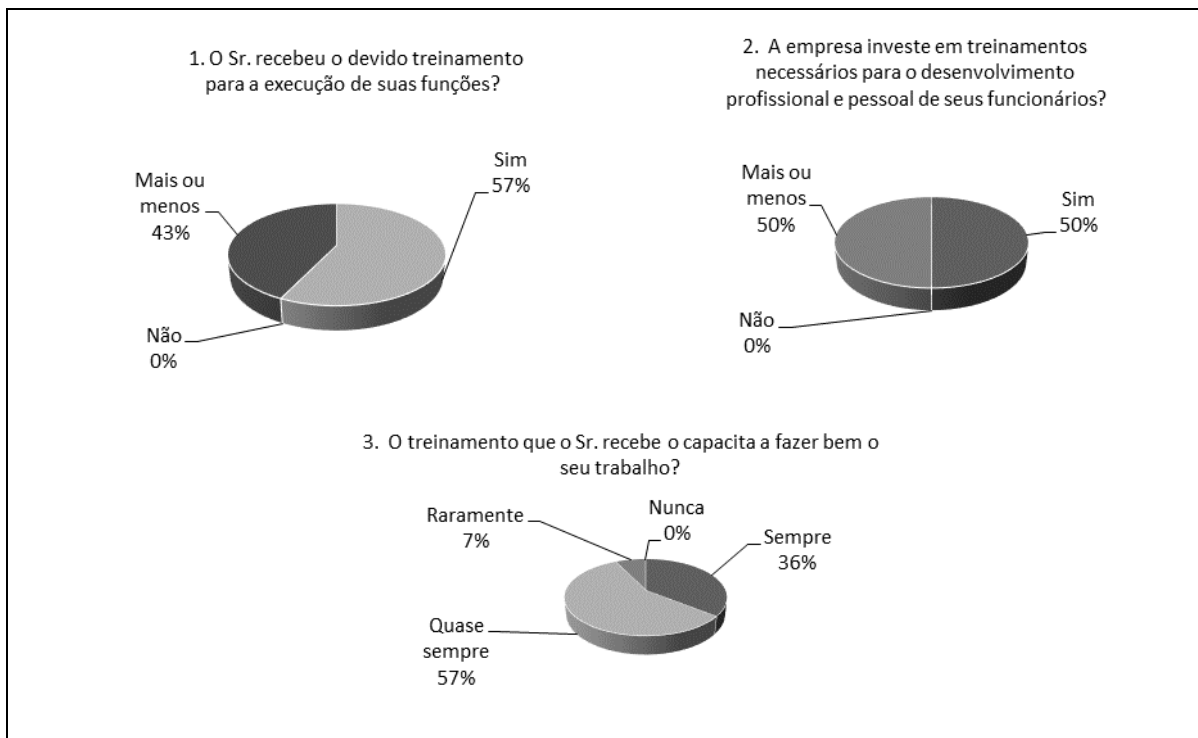


Figura 6 – Gráficos sobre Necessidade de treinamento.

Fonte: coleta de dados

A figura 7 apresenta gráficos sobre espírito de equipe.

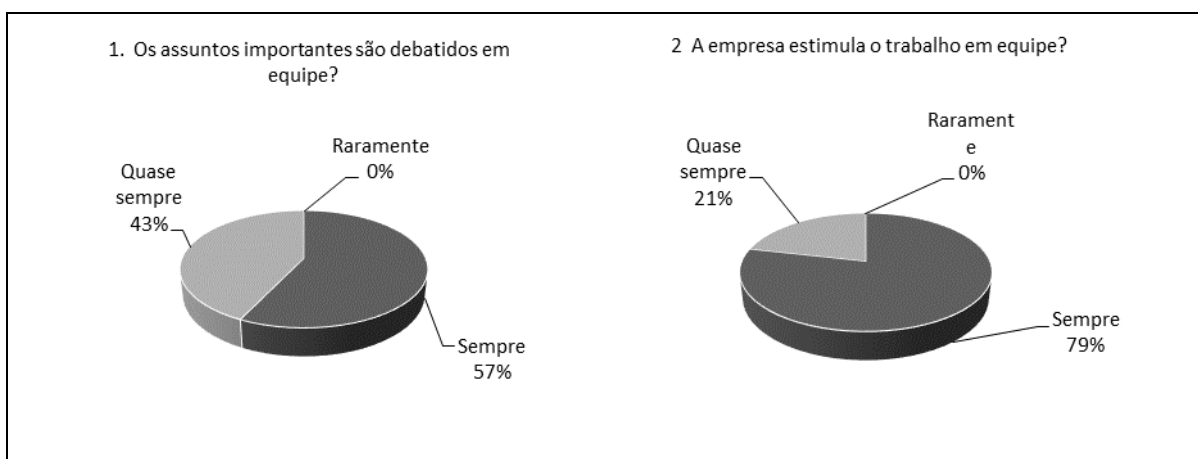


Figura 7 – Gráficos sobre espírito em equipe

Fonte: coleta de dados

As questões referentes ao espírito de equipe demonstram que 57% dos assuntos importantes são debatidos em equipe (sempre), e o estímulo do trabalho em equipe é percebido (sempre) com 79%.

A figura 8 abaixo apresenta gráficos sobre conhecimento dos objetivos da empresa.

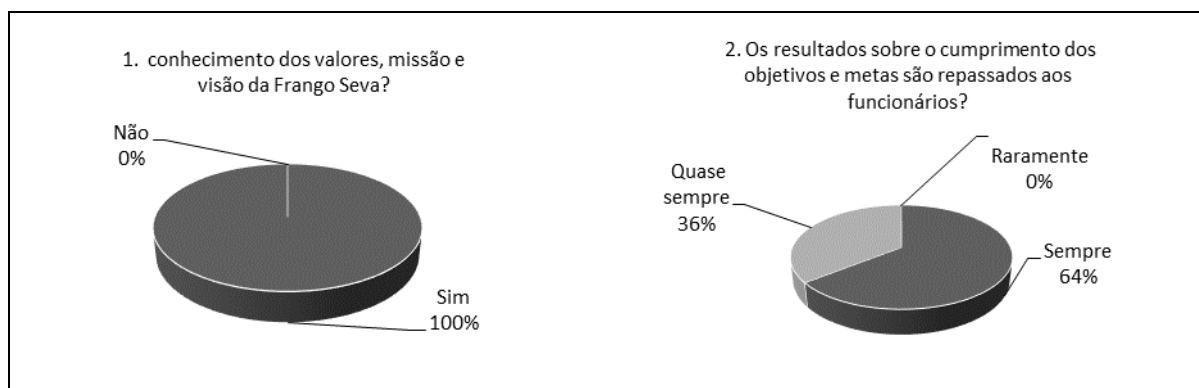


Figura 8 - Gráficos sobre conhecimento dos objetivos da empresa.

Fonte: coleta de dados

Todos os funcionários demonstram conhecer os valores, missão, visão da empresa, 100%. Entretanto 64% destes relatam receber o resultado sobre os objetivos e metas.

4.2 Proposta de Programa de ação de endomarketing para a empresa.

Um ponto importante é saber o que a empresa pretende com o programa e qual o resultado que se deseja alcançar. É preciso definir uma meta para o programa e suas ações, como o aumento de produtividade, melhoria da qualidade e /ou criação de uma nova cultura. Deve ficar claro a todos os funcionários, antes da concepção do programa, que durante todo o processo de implementação não se deve perder o foco, para que no final, o resultado seja alcançado.

A empresa Frango Seva Ltda., mesmo sem ter um programa formal de marketing demonstra estar preocupada com o cliente interno. Possui vários projetos em andamento que visam à educação, motivação e o desenvolvimento humano.

Os pontos essenciais que devem integrar o programa de ação são:

- 1 Treinamento sob a ótica de educação e desenvolvimento;
 - ✓ Aumentar de forma gradativa o número de pessoas que participam da “avaliação 360 graus”, pois atualmente é feita até os líderes de equipe.
 - ✓ A liderança deve ter firme convicção e liderança para que contagie a equipe. Incentivar o bom relacionamento entre setores, e colegas, diminuir a rotatividade.
 - ✓
- 2 Processo de seleção;
 - ✓ A seleção de funcionários deve ser alvo de toda a atenção, a seleção cuidadosa e criteriosa do empregado, traz como vantagens reduzir ao máximo os problemas como a ineficiência e a rotatividade. Momento de coleta de informações complementares e conhecer o estilo de cada candidato, observando conhecimentos, habilidades e atitudes que interferem em seu comportamento e conduta, buscando identificar características profissionais, sociais, intelectuais e pessoais.
 - ✓ A empresa deve oferecer respostas às seguintes expectativas do empregado: segurança, dinheiro, carreira, status e reconhecimento profissional. O empregado deve oferecer por sua vez as seguintes respostas à empresa: conhecimento, experiência, talento, dedicação, curiosidade, empenho. (BEKIN, 1995).
- 3 Plano de carreira;
 - ✓ Os planos de carreira são instrumentos eficazes para motivar e evitar a rotatividade dos funcionários e devem permanecer abertos para mudanças e alterações. Definição de metas e premiações para a organização (décimo quarto salário) e para o setor.
- 4 Motivação, valorização, comprometimento e recompensa;
 - ✓ As necessidades variam de indivíduo a indivíduo, com isso cada um estabelece o seu próprio padrão de comportamento. Festas temáticas,

criar dias especiais da empresa, ouvir as expectativas dos funcionários, caixas de sugestões, projetos para idéias inovadoras.

O comprometimento pode ser observado através de assiduidade, não conformidades de produto, mau atendimento dos clientes. Assim de acordo com os problemas provenientes dos clientes externos a empresa pode traçar seus projetos no programa de marketing interno.

- ✓ Comemorar os resultados alcançados em eventos e premiar os destaques. Valorizar as ações dos colaboradores pode iniciar com a oportunidade aos colaboradores de exposição de novas idéias.

5 Sistema de informações e rede de comunicação interna;

- ✓ Manter e atualizar o processo de comunicação interna, apresentando os resultados através de informativos ou treinamentos apresentados em Power point, pois a apresentação visual facilita a compreensão.
- ✓ Manter murais atualizados, TV interna, e intranet, apresentar e informar aos funcionários aonde a empresa pretende chegar.
- ✓ Ouvir o colaborador, estimular o colaborador a pensar e dar sugestões.

6 Segmentação de mercado de clientes internos;

- ✓ Conhecer o cliente interno, saber origem, idade, religião, renda familiar, expectativas profissionais, nível de escolaridade. Remete a idéia de agrupar segmentos homogêneos de funcionários de acordo com suas necessidades e expectativas.
- ✓ Pesquisa de clima.

7 Cenários para novos produtos, serviços e campanhas publicitárias.

- ✓ A última etapa trata da elaboração de cenários e tendências. Esta é uma técnica utilizada no marketing. Deve-se envolver o colaborador como integrante feliz de campanhas publicitárias, análise de mercado, viabilidade criar novos produtos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A empresa Frango Seva Ltda., embora não tenha um programa de marketing interno estruturado, efetua várias ações e programas nesta área. Alguns exemplos a serem citados são: programa de incentivo ao desenvolvimento (incentivo a formação acadêmica e especialização), treinamentos, comitê de fábrica (reuniões mensais onde a empresa transmite e analisa situações e necessidades com um grupo eleito de funcionários), cuidado a qualidade das informações repassadas aos funcionários através do mural, TV interna, procedimentos padronizados de comunicação entre setores, reuniões, outdoors com a missão e valores da empresa descritos de forma clara.

Estas estratégias de marketing interno adotadas pela empresa são reconhecidas pelos funcionários de forma unânime. A pesquisa demonstra que para 100% do público pesquisado existe um relacionamento de cooperação entre departamentos da empresa, da mesma forma que afirmam que a empresa é um bom lugar para trabalhar e que indicam a empresa para outras pessoas. Outro ponto forte encontrado é que os subordinados percebem que gestores e diretores da empresa dão bons exemplos e os funcionários se sentem valorizados pela empresa.

Quando o cliente interno se sente responsável pela empresa e/ou setor de trabalho conseqüentemente estes tem mais segurança para expressar seus desejos e necessidades, criam comprometimento e preocupação com o resultado da empresa. Desta forma o marketing interno praticado na empresa Frango Seva Ltda., contribui para a criação de imagem empresarial sólida e comprometida, além de possuir um ambiente de trabalho agradável.

O nível de satisfação do grupo pesquisado foi de 100%, entretanto, somente 22% dizem estar realizados profissionalmente, e outros 29% dizem não estarem satisfeitos com o seu cargo, vislumbrando um crescimento profissional. Isso vem comprovar a busca pelos desafios, as pessoas não estão acomodadas em seus cargos. Eles querem mais. Esta inquietação também é demonstrada quando se pergunta sobre o volume de trabalho que realiza; 43% acreditam que

devem render mais, e somente 22% afirmam que o potencial de trabalho tem sido adequadamente aproveitado.

A condição de trabalho na organização, no que se refere à área física, interna, se encontra desproporcional ao tamanho da empresa. Isso devido ao crescimento constante. O fator considerado mais crítico é o espaço físico, que se apresenta adequado para 13% do público pesquisado.

A delegação de tarefas e o feedback, de uma maneira geral apresentam espaço para o desenvolvimento, pois resulta no aprendizado contínuo. O relacionamento baseado em ações que visem à melhoria contínua, entre colaboradores da empresa, favorece a troca de experiências e debate de idéias, podendo apresentar-se com um caráter mais construtivo, e não como cobrança da equipe.

Ao considerar o endomarketing como uma ferramenta para se obter qualidade intrínseca do produto a ser fornecido ao cliente externo, percebe-se que o estabelecimento e manutenção de relações saudáveis, duradouras e positivas influenciam na relação entre funcionários e empresa impactando no comportamento humano dentro da organização. Isso vem fortalecer a importância de refletir e melhorar a comunicação entre setores e níveis de organização.

Segundo TORQUATO (2002), a missão da comunicação interna é contribuir para o desenvolvimento e a manutenção de um clima positivo, propício ao cumprimento das metas estratégicas da organização e ao crescimento continuado de suas atividades e serviços e à expansão de suas linhas de produto. Para atingir essa missão, é necessária a implementação do planejamento com objetivos e metas determinadas, com planos de ação e prazos estabelecidos, com os públicos internos da organização. As empresas estão atentando para a aplicação da metodologia do endomarketing em função da grande competitividade existente, cliente interno satisfeito gera resultados, lucro, identifica e resolve problemas, é ágil.

REFERÊNCIAS

BEKIN, Saul F. **Conversando sobre Endomarketing**. São Paulo: Makron Books, 1995.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing de A a Z**. Porto Alegre: Ed. Dora Luzzatto, 2008.

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

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, I. **Os novos paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas**. São Paulo: Atlas, 1996.

KOTLER, P. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 1998, 725p.

KUNSCH, M.M.K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

LEVITT, T. **A imaginação de marketing**. São Paulo: Atlas, 1990.

MOSCOVICI, F. **Equipes dão certo**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1996.

TAVARES, M. **Comunicação empresarial e planos de comunicação: integrando teoria e prática**. São Paulo: Ed. Atlas, 2007.

TORQUATO, G. **Tratado de comunicação organizacional e política**. São Paulo: Pioneira Thomson Learnig, 2002.

APÊNDICE I

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

A proposta deste questionário é conhecer as pessoas que trabalham na empresa Frango Seva Ltda., analisar suas necessidades e insatisfações, e tornar a empresa um lugar ainda melhor para se trabalhar.

- Fique à vontade para responder o questionário, seja o mais verdadeiro possível.

- A participação na pesquisa é voluntária. Contudo, a sua participação é importante.

- Considerando a importância do sigilo, você não deve registrar seu nome na pesquisa.

- Leia com atenção e preencha as respostas por completo (respondendo os por quês)

- Caso a pergunta não corresponda com sua realidade de trabalho, deixe a resposta em branco.

PERFIL DOS FUNCIONÁRIOS

1. Qual é seu sexo?

() Feminino () Masculino

2. Qual a sua idade?

() 18 a 25 anos

() 26 a 30 anos

() 31 a 40 anos

() 41 a 50 anos

() mais de 51 anos

3. Qual o seu estado civil?

() Solteiro(a)

() Casado (a)

() União estável

Divorciado(a)

Viúvo (a)

Outro

4. Qual sua escolaridade?

Ensino fundamental (primeiro grau)

Ensino médio (segundo grau)

Ensino superior (terceiro grau)

Pós graduação (especialização)

Pós-graduação (mestrado)

outro _____

5. Há quanto tempo o Sr(a) trabalha na empresa?

menos de 1 ano

de 1 a 3 anos

de 3 a 7 anos

de 8 a 10 anos

mais de 10 anos

6. Este é o seu primeiro emprego?

Sim

Não

7. Em qual setor da empresa trabalha? _____

INTEGRAÇÃO ENTRE OS SETORES

1. Existe um relacionamento de cooperação entre os departamentos da empresa?

Sim

Não

2. Como o Sr.(a) considera o relacionamento entre os funcionários da empresa?

Bom

Ruim

Péssimo

Nulo

Por quê? _____

3. Há procedimentos internos formais sobre como deve proceder a comunicação entre os setores?

() Sim. () Não

Quais? _____

4. O Sr(a) possui conhecimento sobre as atividades dos demais setores da empresa?

() Sim () Não

Por quê? _____

5. Como a direção se comunica com seus funcionários?

() Adequadamente

() Razoavelmente

() Inadequadamente

Por quê? _____

Os funcionários sentem-se seguros para expressar suas opiniões?

() Sempre

() Quase sempre

() Raramente

() Nunca

Por quê? _____

6. O Sr(a) considera que a empresa encontra-se aberta a receber e reconhecer as críticas, opiniões e contribuições de seus funcionários?

() Sempre

() Quase sempre

() Raramente

() Nunca

Por quê? _____

7. As orientações que você recebe sobre o seu trabalho são claras e objetivas?

() Sempre

Quase sempre

Raramente

Nunca

Por quê? _____

IMAGEM DA EMPRESA ENTRE OS FUNCIONÁRIOS

1. O Sr(a) considera a empresa um bom lugar para trabalhar?

Sim Não

Por quê? _____

2. Indicaria um amigo para trabalhar em sua empresa?

Sim Não

Por quê? _____

3. Considera a empresa ética com seus funcionários/clientes/parceiros?

Sempre

Quase sempre

Raramente

Nunca

Por quê? _____

4. Gestores / diretores da empresa dão bons exemplos aos seus funcionários?

Sim Não

Quais? _____

5. Considera que os funcionários recebem o mesmo tratamento que os clientes externos.

Sim Não

Por quê? _____

MOTIVAÇÃO INTERNA

1. O Sr(a) se sente satisfeito quanto ao volume de trabalho que realiza?

() Sim () Não () Mais ou menos

Por quê? _____-

2. A qualidade do trabalho é considerada mais importante do que sua quantidade?

() Sempre

() Quase sempre

() Raramente

() Nunca

Por quê? _____

3. O Sr(a) cumpre com as responsabilidades que são destinadas a sua função?

() Sim () Não

Por quê? _____

4. O Sr(a) considera que é sua a responsabilidade contribuir para o Sucesso da empresa?

() Sim

() Não

Por quê? _____

5. Você desempenha seu trabalho buscando obter resultados melhores do que aqueles esperados pela empresa?

() Sempre

() Quase sempre

() Raramente

() Nunca

() Não tenho opinião

6. O Sr(a) está satisfeito com seu cargo?

Sim

Não

7. O Sr(a) sente-se realizado profissionalmente?

Sempre

Quase sempre

raramente

Nunca

Por quê? _____

8. As condições do ambiente local do seu trabalho são satisfatórias?

Temperatura Sim Não

Espaço Sim Não

Mobiliário/equipamentos Sim Não

Higiene Sim Não

Instalações Sim Não

Por quê? _____

9. A empresa exige um procedimento rígido para a execução das atividades pertinentes as suas funções?

Sempre

Quase sempre

Raramente

Nunca

Por quê? _____

10. Indique as três principais razões pelas quais você trabalha na empresa. Coloque número 1 na principal e número 2 na segunda mais importante e número 3 na terceira mais importante.

Salário

Benefícios oferecidos

Estabilidade no emprego

- () Relacionamento com a chefia
- () O trabalho que realizo
- () A falta de opção de um outro emprego
- () Ambiente de trabalho
- () Prestígio da empresa
- () Autonomia no trabalho
- () Possibilidade de treinamento
- () Reconhecimento
- () As chances de progresso profissional

11. O Sr(a) é responsável pela organização da sua rotina de trabalho para melhor aproveitamento de suas atividades?

- () Sempre
- () Quase sempre
- () Raramente
- () Nunca

Por quê? _____

12. O Sr(a) toma decisões pela empresa?

- () Sempre
- () Quase sempre
- () Raramente
- () Nunca

Cite as principais _____

13. O Sr(a) respeita seu gerente/chefe?

- () Sim
- () Não
- () Mais ou menos

Por quê? _____

14. O seu gerente / chefe é receptivo às sugestões de mudança?

- () Sempre
- () Quase sempre
- () Raramente

Nunca

15. O Sr(a) considera o seu gerente/ chefe profissional?

Sim Não Mais ou menos

Por quê? _____

16. O Sr(a) se sente valorizado pela empresa?

Sim Não

Por quê? _____

17. O Sr(a) considera que seu potencial de realização profissional tem sido adequadamente aproveitado?

Sempre
 Quase sempre
 Raramente
 Nunca

Por quê? _____

18. A empresa reconhece os bons funcionários?

Sempre
 Quase sempre
 Raramente
 Nunca

Por quê? _____

19. O Sr(a) se sente seguro em relação à estabilidade de seu emprego?

Sim Não Mais ou menos

Por quê? _____

EXPECTATIVAS E ASPIRAÇÕES

1. O Sr(a) está satisfeito com o seu salário atual?

Sim Não Mais ou menos

2. O Sr(a) considera a sua remuneração adequada ao trabalho que você faz?

Sim Não Mais ou menos

3. O Sr(a) acredita na oportunidade de crescimento em sua carreira?

Sim Não Mais ou menos

Por quê? _____

4. O Sr(a) se sente apto para assumir maiores ou mais responsabilidade?

Sim Não Mais ou menos

Por quê? _____

5. O Sr(a) gostaria de trabalhar em outro departamento da empresa?

Sim Não

6. A empresa oferece oportunidades para o seu desenvolvimento e crescimento profissional?

Sempre

Quase sempre

Raramente

Nunca

7. Quais os fatores que devem ser levados em consideração para que o funcionário seja recompensado? (Enumere em ordem de importância, sendo 1 o mais importante)

Relacionamento interno

Comprometimento

Conhecimento

Dedicção

- () Interesse
- () Atitude
- () Postura de trabalho
- () Escolaridade
- () Esforço
- () Desempenho
- () Motivação
- () Produtividade
- () Criatividade
- () Pró-atividade

8. Quais as recompensas que o funcionário valoriza na busca de resultados com seu esforço? (Enumere em ordem de importância, sendo 1 o mais importante)

- () Salário
- () Reconhecimento
- () Valorização
- () Benefícios
- () Carreira
- () Treinamento
- () Ambiente de trabalho
- () Harmonia
- () Metas adequadas

9. Indique três principais fatores que geram mais insatisfação no seu trabalho. Coloque número 1 no fator que gera mais insatisfação, número 2 no segundo maior fator de insatisfação e o número 3 para o terceiro maior fator de insatisfação.

- () Falta de reconhecimento
- () Falta de segurança no emprego
- () Falta de autonomia
- () Ambiente de trabalho ruim
- () O trabalho que realizo

Por quê? _____

2. A empresa estimula o trabalho em equipe?

() Sempre

() Quase sempre

() Raramente

() Nunca

Como? _____

MODELO DE AVALIAÇÃO DO CONECIMENTO DOS OBJETIVOS DA EMPRESA

1. O Sr(a) possui conhecimento dos valores, missão e visão da Frango Seva?

() Sim

() Não

() Mais ou menos

2. Os resultados sobre o cumprimento dos objetivos e metas são repassados aos funcionários?

() Sempre

() Quase sempre

() Raramente

() Nunca

3. Caso negativo, o Sr (a) gostaria de ter conhecimento dos objetivos da organização?

R: _____