

**Universidade Federal do Paraná
Departamento de Administração Geral e Aplicada
Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração**

**A Aplicação do Endomarketing no Restaurante Russos
Patricia Benquique Ojopi**

**Projeto Técnico apresentado
à Universidade Federal do
Paraná para obtenção de
título de Especialista em
Administração de Pessoas**

**Professora Dra Miriam Palmeira
Orientadora**

**Curitiba
2003**

Sumário

1.Introdução.....	2
2.Objetivos.....	5
2.2.Objetivo Geral.....	5
2.3.Objetivo Específico.....	5
3.Justificativa.....	6
4.Desenvolvimento.....	7
4.1.Descrição da Empresa.....	7
4.2.Cultura da Empresa.....	7
4.3.Descrição do problema.....	8
5.Fundamentação Teórico-Empírica.....	9
5.1.Marketing x Qualidade.....	9
5.2.Endomarketing.....	10
5.2.1.Ferramentas do Endomarketing.....	14
5.3.Clima Organizacional x Motivação.....	15
6.Metodologia.....	18
7.Análise de resultados.....	19
8.Recomendações.....	21
9.Conclusão.....	23
10.Referências Bibliográficas.....	25

Anexos

1- Introdução

Modernamente pode-se afirmar que o mais importante "produto" da área de Recursos Humanos é garantir que a empresa possua um conjunto de Talentos Humanos plenamente identificado com a missão e visão da organização – e, conseqüentemente, disposto a ajudá-la a atingir seus objetivos com lucro além da responsabilidade social.

Entretanto, devem ser observadas algumas premissas neste sistema:

- O endomarketing deve ser considerado parte da gestão estratégica; o processo de endomarketing não pode ser prejudicado por falta de estrutura organizacional ou ausência de apoio gerencial.

A alta gerência tem que demonstrar, constantemente, um apoio ativo ao processo de endomarketing.

As atividades de marketing interno não podem ser implementadas como uma campanha motivacional pura e simples ou como um conjunto de atividades totalmente separadas, sem conexão com objetivos e metas mais amplos, que envolvam toda a organização. Quando isso acontece, o risco de que nada duradouro seja alcançado é esmagador. A capacidade de os empregados funcionarem como responsáveis pela satisfação dos clientes, independentemente da área em que atuem, depende, em grande parte, do apoio e encorajamento que recebem de seus líderes diretos. Por isso, o endomarketing é uma atividade estratégica que envolve todas as categorias de empregados (na verdade, em alguns casos, deveria focar muito mais a média e a alta gerências).

Para fazer que o mercado externo responda positivamente aos estímulos que lhe são dirigidos, a empresa terá que garantir que seu mercado interno - colaboradores/empregados

– seja capaz de cumprir as promessas feitas aos consumidores. O esforço interno para que isso aconteça depende de vários fatores, tais como: tarefas estimulantes e ambiente de trabalho motivador. Contudo, o grande desafio é fazer que os empregados respondam favoravelmente às demandas da organização em relação ao absoluto compromisso com a satisfação do cliente.

Não existe uma lista exclusiva de atividades que devam pertencer apenas a um programa de endomarketing. Praticamente, qualquer função ou atividade que tenha impacto, de uma forma ou de outra, sobre a consciência para clientes pode ser nele incluída. É claro que isto advém da noção de que, para ser efetivo, o endomarketing, antes de tudo, tem de se tornar parte da filosofia de gestão dos recursos humanos.

Ao planejar e implementar uma estratégia de endomarketing, algumas diretrizes devem ser observadas. Antes de tudo, o foco do endomarketing deve ser reconhecido e totalmente aceito pelas lideranças. O empregado sente que as lideranças o consideram importante quando lhe é permitido participar do processo; tanto no processo de pesquisa interna, quanto no planejamento de seus ambientes de trabalho, nas metas e escopo de suas tarefas, nas rotinas de informação e feedback e nas campanhas externas.

Quando os empregados compreendem que são capazes de se envolver na melhoria de algo que lhes é importante, ficam dispostos a se comprometer com o negócio e com a estratégia de endomarketing.

Entretanto, nunca deve ser esquecido o foco externo da estratégia e de qualquer programa de endomarketing. A melhoria do ambiente de trabalho e das tarefas dos colaboradores, é claro, constitui um objetivo importante em si mesmo. No entanto, o principal foco do endomarketing recai sobre o impacto de cada empregado no marketing externo. O objetivo

primordial é o de melhorar a consciência para serviços e clientes e portanto, em última análise, as habilidades de marketing interativo e o desempenho do marketing externo pelos funcionários.

Conseqüentemente, o foco interno e o externo do endomarketing caminham lado a lado. O endomarketing tem que envolver e começar pela alta gerência e também incluir gerentes de nível médio e supervisores. Um suporte contínuo da gerência - não apenas "da boca para fora" - é fundamental para o desenvolvimento competente do processo.

2- Objetivos

2.1- Objetivo Geral

Apresentar e expor a influência do endomarketing na qualidade do processo comunicativo num contexto organizacional.

2.2- Objetivos Específicos

- Estabelecer o sistema de Endomarketing como ferramenta de amplificação do comportamento organizacional para a otimização de resultados
- Demonstrar que o Endomarketing, independente da estrutura da organização, é uma busca na comunicação integrada, um elo de ligação entre o cliente, o produto e o empregado.

3- Justificativa

O endomarketing pode ser considerado uma ferramenta fundamental no que se trata de motivação do público interno, criando desta forma, um vínculo estreito para a satisfação do cliente.

Ele é capaz de fortalecer as relações internas propiciando melhorias tanto na qualidade dos produtos como na produtividade do pessoal.

Para tanto, é necessário respeitar a cultura de cada empresa e implantar o endomarketing de forma a propiciar um clima ideal objetivando uma maior qualidade e produtividade, capacitando a interação e integração de todos os níveis da empresa comprometendo todos os envolvidos no processo.

4- Desenvolvimento

4.1- Descrição da empresa

A empresa Russos caracteriza-se uma empresa familiar, fundada em 1994. Seu foco de atuação é o ramo alimentício, mais especificamente sanduíches, aperitivos, entradas e acompanhamentos, caracterizando um ambiente familiar

Acredita-se que o grande diferencial da empresa é o fato de, a família proprietária trabalhar em conjunto todos os dias. Ou seja, além dos funcionários, o dono, com sua esposa e três filhos, permanecem lá sempre, atendendo os clientes em suas mesas. Sempre estão questionando aos clientes sobre o atendimento, variedade dos produtos, bem como a qualidade dos mesmos. Sentam-se nas mesas com os clientes, demonstrando ser uma empresa que está preocupada em atender bem. Falam com os clientes sobre os mais diversos assuntos, fazendo com que estes sintam-se cativados e motivados a voltarem.

Prova do crescimento constante da empresa é que, a mesma iniciou suas atividades somente com as pessoas da família trabalhando. O número de clientes foi crescendo de uma forma que a necessidade de contratação de profissionais capacitados ao ramo foi inevitável.

Iniciou com 05 funcionários e hoje possui uma estrutura totalizando 20 pessoas, entre empresário, gerência, cozinheiros e garçons.

4.2- Cultura da empresa

O empresário tem passado essa cultura familiar aos seus funcionários, para que todos trabalhem em sintonia, alinhados ao objetivo final.

A empresa também tem como preocupação manter um preço competitivo (em relação aos concorrentes) mantendo a qualidade em relação aos produtos. A matéria prima trata-se de produtos de qualidade e sempre “frescos”.

Acredita-se que, se neste ritmo, e com a implementação de soluções criativas para clientes e funcionários, a empresa tende a se destacar no mercado regional em seu segmento de atuação

4.3- Descrição do problema

Após levantamento e análise, percebeu-se que com a falta de um departamento de recursos humanos no restaurante, os funcionários por algumas vezes sentem-se intimidados em dar suas próprias opiniões, uma vez que as informações repassadas são realizadas através do gerente da mesma, que por sua vez é filho do dono da empresa. Ainda existe o fato de que, sendo uma empresa de pequeno porte e com a ausência deste departamento de recursos humanos, a maneira de implementar as ferramentas do endomarketing, deve ser criativa e independente de uma estrutura informatizada.

5- Fundamentação Teórico – Empírica

5.1- Marketing x Qualidade

Uma empresa, independentemente do seu porte, dispõe de uma série de ferramentas práticas de marketing, como a propaganda, os recursos humanos e os métodos de administração. O marketing bem utilizado promove um salto qualitativo no desempenho da empresa e faz com que o cliente se torne cativo, procurando uma determinada marca de produtos ou serviços nos pontos de distribuição. Esse processo engloba inúmeras etapas como planejamento, produção, lançamento, divulgação, venda e qualidade na prestação de serviços.

É imprescindível estudar, conhecer, para poder divulgar, os pontos qualitativos de cada item de venda dos produtos da empresa, objetivando destacá-los positivamente em face à concorrência, muito acirrada hoje em dia em qualquer segmento de mercado.

Deve-se acrescentar a importâncias das garantias, que são os meios pelos quais assegura-se ao consumidor proteção contra defeitos de fabricação do produto, de funcionamento satisfatório, ou ainda de satisfação geral no uso ou consumo, além dos serviços agregados ao produto, e que vão influenciar na sua boa imagem, favorecendo a sua aceitação.

Assim sendo, cabe aos clientes internos conhecer também os pontos falhos de qualidade e garantias dos produtos concorrentes, para tomar a iniciativa da comparação sempre que necessário.

Qualidade é qualquer coisa que os clientes afirmam ser, e a qualidade de um produto ou serviço é qualquer coisa que o cliente perceba como tal.

Na empresa é necessário que se defina qualidade da mesma forma que o fazem os clientes, caso contrário, em programas de qualidade, ações erradas poderão ser tomadas, e tempo e

dinheiro poderão ser mal investidos. Deve-se lembrar que o que conta é qualidade na forma que é percebida pelos clientes

Segundo Christian Groons (1995), "*basicamente, o papel do Marketing resume-se a:*

- *Compreender o mercado por meio de pesquisa de mercado e análise por segmentação;*
- *Para que nichos e segmentos de mercados possam ser selecionados;*
- *Para os quais os programas de Marketing sejam executados com sucesso;*
- *Preparar a organização para que os programas e atividades de Marketing sejam executados com sucesso"*

5.2- Endomarketing

Marketing pode ser definido como um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros. Kotler (1994), faz breves referências a diferenciação entre o marketing interno e marketing externo. Segundo ele, o marketing interno deve preceder o externo. Na verdade, não faz sentido prometer serviço excelente antes de preparar os funcionários da empresa para fornecê-lo . Define marketing interno como a "*tarefa de contratações acertadas, treinamento e motivação de funcionários hábeis que desejam atender bem os clientes*"(p.37).

Bekin (1995,p.34) lança as bases de uma tendência de marketing voltado para o seio das organizações, formulando a seguinte definição de endomarketing: "*... realizar ações de marketing voltadas para o público interno da empresa, com o fim de promover entre os seus funcionários e departamentos aqueles valores destinados a servir o cliente*".

O endomarketing possui uma importância estratégica e , neste sentido, não pode ser separado do marketing . Do ponto de vista estratégico, o endomarketing é um processo para adequar a empresa a um mercado orientado para o cliente. Deste modo, a relação da empresa com o mercado, passa a ser um serviço feito por clientes internos para clientes externos. É assim que o endomarketing estimula toda a organização a manter-se voltada para o atendimento do mercado.

No Endomarketing, os empregados constituem o primeiro mercado interno para as organizações. Se os bens e serviços, e as campanhas de comunicação externas não conseguirem ser vendidos ao grupo alvo interno, o marketing tampouco poderá ser bem sucedido junto aos clientes finais externos.

O endomarketing é uma poderosa ferramenta de amplificação e equalização do comportamento organizacional orientado para a otimização dos resultados.

Esta é uma nova visão que exige grandes mudanças de paradigmas na gestão.

Ao direcionar a visão estratégica dos serviços para seu interior, o grupo chave será de empregados e clientes, em vez de apenas clientes.

O Endomarketing é uma estratégia de gerenciamento. O foco é sobre como desenvolver nos empregados uma consciência do cliente.

Toda empresa ou qualquer organização tem um mercado interno de empregados que deve receber a primeira atenção. A não ser que isso seja feito adequadamente, o sucesso das operações da empresa em seus mercados externos finais será colocado em risco.

Não é sem esforço que se alcança uma compreensão do negócio e do que se espera das pessoas na organização, bem como porque se espera isto delas.

A premissa do endomarketing é de que uma troca interna entre a organização e as equipes de empregados deve funcionar eficazmente antes que a empresa possa ter êxito no alcance de suas metas relativas aos mercados externos

Para se realizar todas as tarefas do endomarketing, os métodos de gestão, o estilo de gerência e liderança dos gerentes e supervisores têm que oferecer seu suporte. Além disso, se essas tarefas forem implantadas apenas como campanha ou ainda, como atividades totalmente separadas, o risco de que nada duradouro seja alcançado será esmagador.

Para Bekin (1995,p.31), *“os três pré requisitos para um endomarketing bem sucedido são:*

- *O endomarketing deve ser considerado parte integrante da gestão estratégica;*
- *O processo de endomarketing não pode ser impedido por uma estrutura organizacional ou por falta de apoio gerencial;*
- *A alta gerência tem que demonstrar constantemente um apoio ativo ao processo de endomarketing”*

Para ser bem sucedido, o endomarketing deve começar com a alta gerência. Em seguida, as gerências de nível médio e os supervisores têm que aceitar e desempenhar seu papel no processo. Somente então os esforços de endomarketing direcionados aos empregados de contato podem ser bem sucedidos.

Ainda fundamentado em Bekin (1995,p.40), *“para se criar um processo de endomarketing , este deve partir de três premissas básicas:*

- a) *Estamos num mercado orientado para o cliente. Clientes só podem ser conquistados e retidos com um serviço excelente;*
- b) *funcionários têm expectativas e constituem o primeiro mercado para a organização. Assim, funcionários devem ser tratados como clientes e valorizados como pessoas;*

c) *excelência de serviços para os clientes e gerenciamento de recursos humanos significam envolver e comprometer os funcionários com os objetivos e decisões da empresa”;*

Estas três premissas trazem como consequência um princípio: este processo de envolvimento, comprometimento e valorização do funcionário deve proceder o marketing externo. Ou seja, é preciso conquistar primeiro mercado dos clientes internos para em seguida, lançar-se ao mercado externo.

Parte-se da premissa de que o endomarketing atua diretamente na excelência do clima organizacional, refletindo no índice de satisfação interna e na melhoria do fluxo de comunicação entre os diversos níveis da organização (Silva,1999), e conectados nos objetivos de desenvolver uma cultura de valorização do cliente despertando no cliente interno o interesse por marketing.

Um processo de endomarketing bem sucedido requer um impacto de gerenciamento de atitudes assim como, um suporte do gerenciamento da comunicação. O gerenciamento de atitudes é um processo contínuo, enquanto que o gerenciamento da comunicação pode ser mais descontínuo, incluindo atividades relativas à propagação da informação em determinados e adequados momentos. Entretanto, esses dois aspectos do endomarketing estão entrelaçados .

A necessidade crescente pelo interesse em endomarketing se dá pela busca da eficiência por parte das organizações, especialmente atribuída ao renascimento do ser humano nos negócios dentro do clima competitivo atual (Silva,1999).

Com o ritmo acelerado das mudanças, as empresas também buscam a eficiência e a eficácia através do processo comunicacional efetivo com seus empregados. Esta é uma forma construtiva de explorar o empenho, o entusiasmo e as idéias dos seus funcionários.

A este respeito, Bekin (1995,p.69), caracteriza precisamente o endomarketing como “*um processo que objetiva estabelecer atividades permanentes de motivação do funcionário*”.

É neste sentido que deve agir o programa de motivação, valorização e comprometimento, já que os três devem ser considerados elos de uma mesma corrente.

Normalmente, o que ocorre é a distorção desse valor, que se transformam em campanhas de atividades, desviando-se da importância das estratégias do endomarketing. Promovem-se reuniões com informações veiculadas em formatos de folhetos e manuais internos distribuídos aos participantes e, na verdade, ocorre pouca comunicação.

5.2.1- Ferramentas do Endomarketing

As ferramentas do endomarketing devem ser aplicadas conforme estrutura, capacidade e principalmente, criatividade da organização. Se não forem bem implantadas, a quantidade de ferramentas não interfere na qualidade dos resultados obtidos.

- Pesquisa interna
- Café da manhã
- Boletins
- Revistas
- Telemarketing
- Treinamento e Desenvolvimento
- Participação nos resultados
- Jornal Mural
- Ouvidoria

- Publicações especiais
- Livros
- Agente Multiplicador
- Vídeo conferências
- Vídeos
- Rádio Peão
- Relatório Anual
- Happy hours inteligentes
- Centro de Memória - Museu
- Projetos especiais – comunitários

5.3- Clima Organizacional x Motivação

Atualmente torna-se cada vez mais necessário à área de RH mensurar suas ações através de procedimentos técnicos que possam respaldar ao máximo sua atuação nas organizações.

Alguns instrumentos podem colaborar a aproximar um pouco mais deste conceito. Um destes instrumentos é a Pesquisa de Clima Organizacional, um instrumento voltado para análise do ambiente interno a partir do levantamento de suas necessidades. Objetiva compreender como se sentem as pessoas na empresa, dando oportunidade para que elas se manifestem.

Esta atitude da empresa eleva bastante o índice de motivação dos funcionários, pois as pessoas querem ter a real oportunidade de participar e serem ouvidas. A crença na empresa se eleva sensivelmente, uma vez que, a mesma conhece o grau de satisfação e expectativas

dos colaboradores, além de conhecer como os colaboradores vêem a empresa e a si próprios. Mas, se nada for feito com os resultados, a pesquisa terá efeito inverso: a descrença na empresa tende a aumentar e a relação dos colaboradores com a empresa passa a ser de grande desconfiança.

Hoje, neste mundo tão cheio de transformações, em meio à globalização, onde a competição dentro dos setores se tornou marca registrada deste momento, as empresas devem, cada vez mais, melhorar seus índices de competitividade e para isso ela depende quase que única e exclusivamente de seus Seres Humanos - motivados, felizes e orgulhosos dos valores compartilhados com a organização. Caso contrário, aquilo que poderia ser feito em apenas 1 hora com alto grau de qualidade, chega a demorar até 2 dias para ser concluído.

É importante dizer que a pesquisa de clima - quando bem feita - deve sempre estar coerente com o planejamento estratégico da organização pesquisada, propondo sempre, em seu fechamento, um Plano de Ação, que traçará as principais diretrizes de ação frente aos dados obtidos. Este será, portanto, específico, uma vez que todas as variáveis já estarão claramente definidas pelo levantamento realizado.

Cada ser humano se motiva por razões diferentes. O que é muito importante para organizações é que estas razões devem ser coerentes com sua cultura interna e atitude perante os funcionários, que vai desde a contratação, passando pela manutenção do colaborador na empresa e no seu desligamento.

Ítems como desafios, realização/satisfação, valorização/reconhecimento, crescimento profissional, participação/utilidade, liderança, integração e reconhecimento financeiro, são fatores que, certamente tendem a influenciar na motivação destas pessoas.

6- Metodologia

Na metodologia utilizada para o levantamento de informações deste trabalho, foram realizadas pesquisa bibliográfica, entrevista com o empresário da empresa e pesquisa de clima organizacional com os colaboradores da mesma.

7- Análise de resultados

Para manter o público interno bem informado sobre os acontecimentos e necessidades da empresa, o gerente utiliza alguns recursos como reuniões informais semanais com os seus funcionários, informando-os dos acontecimentos mais relevantes referentes a semana que se passou e alinhando a comunicação em relação aos objetivos propostos para a semana que virá. Nessas reuniões são discutidas questões tais como: práticas inovadoras consideradas positivas e estimulantes de algum funcionário, para que os demais possam estar acompanhando e, se interessante, possam seguir a mesma linha de atuação; é aberta a caixa de sugestões de clientes e, no momento, são debatidas as questões referentes a críticas, reclamações e sugestões dos clientes que freqüentam o restaurante; é colocado aos funcionários as idéias / sugestões que o dono do estabelecimento está pensando em implementar a curto, médio e longo prazos (neste momento, os funcionários também podem opinar, uma vez que estão na “ponta”, ou seja, em contato direto com os clientes); além de discutida a questão dos resultados da semana.

Também são promovidas reuniões semestrais, onde é feito um balanço geral, em relação a resultados esperados x resultados obtidos; nestas reuniões também é realizada uma pesquisa de clima organizacional, onde o objetivo é compreender como se sentem as pessoas na empresa, dando oportunidade para que elas se manifestem, e para que a empresa conheça o grau de satisfação e expectativas de seus funcionários. Nesta pesquisa, são questionados temas tais como: treinamento, liderança, administração, etc. É uma forma de estabelecer a comunicação entre funcionário e empresa. Após a pesquisa, os resultados são passados aos

funcionários através de reuniões. Os pontos considerados “a desenvolver”, são trabalhados durante o semestre.

A empresa dispõe de um programa de capacitação para seus funcionários, no qual há um levantamento de necessidades de treinamento de pessoal. Na medida do possível, o coordenador encaminha os funcionários para cursos de capacitação, tais como: qualidade no atendimento ao cliente; curso de garçom; curso de culinária; comunicação, relacionamento interpessoal, dentre outros.

Apesar de se tratar de uma empresa de pequeno porte, são feitos vários trabalhos para que os funcionários se mantenham informados em relação a empresa e para que fiquem alinhados a cultura da organização.

Mediante tal estrutura, essas ações ficam sob a responsabilidade da gerência, que é uma pessoa apenas.

A empresa entende que a imagem também é criada através do nível de satisfação de seus funcionários. Para manter um nível de satisfação adequado, sempre está ouvindo as opiniões, sugestões, críticas, angústias e expectativas de seus funcionários. Um dos valores que o empresário responsável pela empresa deseja que sempre seja efetivo, é que a comunicação interna seja clara e transparente, para que não haja ruídos e para que assim, não fique distorcida, o que implicaria em os funcionários terem uma imagem negativa da mesma e, conseqüentemente, transmitir isso aos clientes e fornecedores. Entretanto, conforme pesquisa de clima organizacional aplicada, verificou-se que diferentemente das outras questões que obtiveram mais de 90% de respostas positivas ao restaurante, a questão referente ao relacionamento com o gestor, obteve apenas 70% de resposta positiva. Desta

forma, subtende-se que alguns funcionários ficam receosos em repassar suas opiniões ao gerente, uma vez que este é o filho do empresário.

Não existe um banco de talentos, embora a gerência saiba quais são os funcionários que mais se destacam e que possuem melhores condições para se desenvolverem pessoal e profissionalmente.

8- Recomendações

Apesar das dificuldades de se implantar um sistema moderno utilizando a tecnologia, a empresa Russos, procura interagir com seus clientes de forma dinâmica e direta.

A empresa aplica as ferramentas do endomarketing que lhe são cabíveis além da importante pesquisa de clima organizacional.

Entretanto, conforme a conclusão da pesquisa de clima organizacional aplicada, observou-se que o empresário ainda não havia percebido que existia uma distância entre os clientes internos - que não fazem parte da família - em divulgarem suas opiniões e críticas ao gerente responsável, receando não serem bem-vindas.

Desta forma, seria importante que empresário e gerente, interagissem de forma diferente, ou ainda elegessem um terceiro funcionário para integrar nesta questão de relacionamento interno, pois como já foi citado, para que este sistema seja efetuado com êxito, é necessário esforço e compreensão. Do contrário, os valores que a empresa Russos prega, podem estar destinadas a desarmonia e incompreensão de ambas as partes.

Contudo, foram poucas as ressalvas a serem feitas à Russos sobre a aplicação de endomarketing que mais se encaixaria neste caso, pois trata-se de um grande exemplo de empresa que independe de sua estrutura para implantação de qualquer sistema administrativo, perseguindo sua credibilidade perante a todos seus clientes e acreditando cada vez mais na importância da comunicação.

9- Conclusão

A implantação e continuidade de um processo comunicativo eficaz, independe da estrutura da organização, entretanto, devem ser seguidas algumas premissas as quais a alta gerência deve demonstrar constantemente o apoio ativo e a devida motivação em todo este processo do endomarketing, pois o risco dessas ações não darem certo são sempre muito grandes.

Para tanto, é necessário lembrar que, primeiramente, o cliente interno deve se sentir responsável pela empresa e conseqüentemente, motivado a conquistar o cliente externo, uma vez que estes vão sentir a seriedade e capacitação da empresa através destes funcionários.

Não podemos esquecer que o marketing e a qualidade estão intimamente ligados ao endomarketing, já que algumas das ferramentas do marketing como propaganda e métodos da administração, e a qualidade dos produtos e serviços oferecidos requerem a todos os clientes internos, um profundo conhecimento da empresa onde trabalham.

Neste âmbito, o endomarketing envolve todas as categorias dos empregados, fazendo com que a gerência não deixe de dar a primeira atenção a todos estes envolvidos.

Na empresa estudada em questão, a Russos, observamos a grande preocupação pelos seus clientes internos e, apesar da falta de uma estrutura do departamento de recursos humanos, a mesma procura sempre transmitir a preocupação em dar continuidade a elementos como motivação e satisfação.

Além do processo que envolve as ferramentas de endomarketing possíveis de serem aplicadas, como também a aplicação da pesquisa de clima organizacional, resultando num importante feedback entre gerência e funcionários, a Russos se preocupa com a importância

de ser benquista por seus clientes internos e externos, uma vez que o clima de motivação é facilmente percebido entre eles.

Apesar de ainda não ser amplamente conhecido e difundido no Brasil, o endomarketing aos poucos vai ocupando seu lugar nas corporações. O importante é que cada empresa a implante da maneira que lhe é possível, ao menos num primeiro momento. Contudo que não esqueça que gerência deva sempre apoiar e os funcionários devam estar capazes e dispostos, o endomarketing vai tomando uma forma própria ao longo do tempo.

10- Referências Bibliográficas

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

Brum, Analisa de Medeiros. **Endomarketing como estratégia de gestão** – Porto Alegre: L&PM, 1998

Cerqueira, Wilson. **Endomarketing – educação e cultura para a qualidade** – Rio de Janeiro: Qualimark, 1994

Grönroos, Cristian. **Marketing – gerenciamento e serviços** – Rio de Janeiro: Campus, 1995

Kotler Philip. **Administração de Marketing (Ed. Compacta)**, 3ª ed – São Paulo: Atlas, 1985

11- Anexos

11.1- Pesquisa de Clima Organizacional aplicada no Restaurante Russos

1- Eu me sinto satisfeito trabalhando na empresa

() Concordo () Concordo parcialmente () Discordo () Estou em dúvida



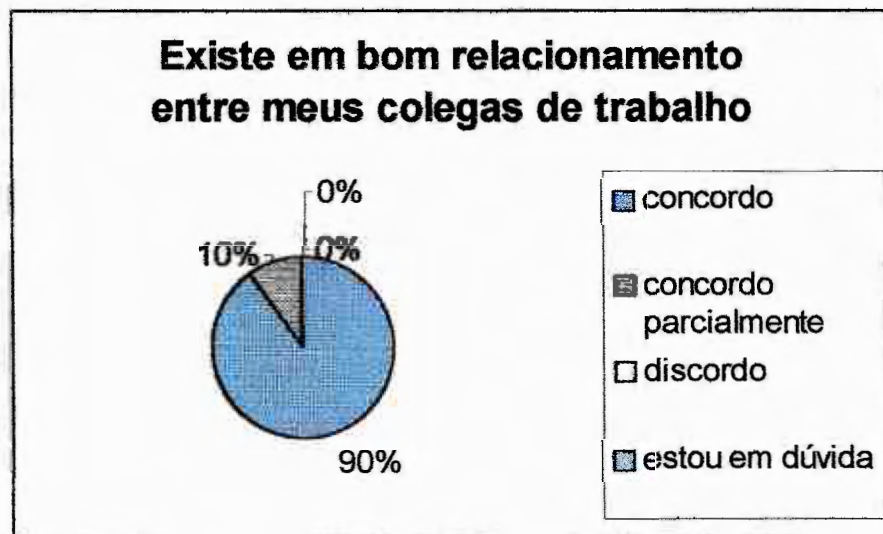
2- Recebo as informações a tempo de executar minhas tarefas

() Concordo () Concordo parcialmente () Discordo () Estou em dúvida



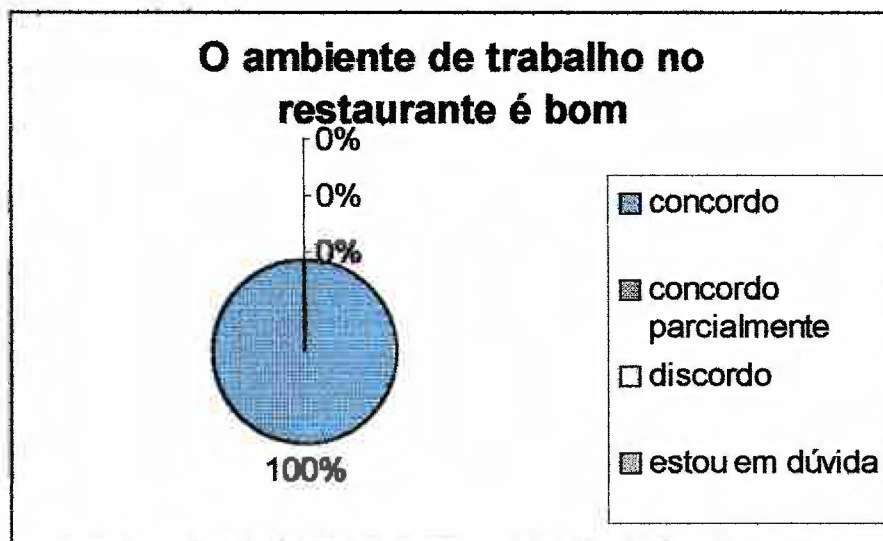
3- Existe um bom relacionamento entre meus colegas de trabalho

() Concordo () Concordo parcialmente () Discordo () Estou em dúvida



4- O ambiente de trabalho no restaurante é bom

() Concordo () Concordo parcialmente () Discordo () Estou em dúvida



5- Me sinto a vontade em me comunicar com meu gestor

() Concordo () Concordo parcialmente () Discordo () Estou em dúvida

