

FACULDADE MACHADO SOBRINHO
CURSO DE PÓS GRADUAÇÃO EM
GESTÃO ESTRATÉGICA DE SERVIÇOS

ENDOMARKETING NA ERA DOS SERVIÇOS:

Como agregar valor através das pessoas.

REGINA STELA ALMEIDA DIAS MENDES

Juiz de Fora

Novembro de 2004

FACULDADE MACHADO SOBRINHO
CURSO DE PÓS GRADUAÇÃO EM
GESTÃO ESTRATÉGICA DE SERVIÇOS

ENDOMARKETING NA ERA DOS SERVIÇOS:

Como agregar valor através das pessoas.

REGINA STELA ALMEIDA DIAS MENDES

Trabalho apresentado à FACULDADE
MACHADO SOBRINHO como requisito
parcial para obtenção do grau de
Especialista em Gestão Estratégica de
Serviços.

Professor orientador: Wanderley Vittório

Juiz de Fora
Novembro de 2004

A todos os líderes, praticantes por excelência de *Endomarketing*, que conseguem despertar “brilhos nos olhos” de seus colaboradores.

<http://www.endomarketing.com.br/>

AGRADECIMENTOS

Aos meus filhos Felipe e Eduardo e ao meu marido Marcos que carinhosamente souberam compreender minha ausência, necessária à dedicação do curso.

Aos meus queridos pais Stella d'Alva e José Thomaz (*in memoriam*) pelos seus ensinamentos que moldaram meu caráter.

“Serviços são a base para a diferenciação eficaz entre empresas, e, portanto, uma fonte explorável de vantagem competitiva”.

Christian Grönroos

"Dormindo com o inimigo" não seria uma aposta errada para o teor do instigante trabalho realizado por Regina Stela. Na era dos serviços, apostando numa cultura de serviços, empregando ações de Endomarketing®, todas as pessoas que trabalham numa organização deverão deixar suas inimizades e diferenças de lado. Passar a reconhecer que a diferença de performance interna repercutirá na experiência do cliente. Ou se preferir, cumprir as promessas do marketing através das ações alinhadas e integradas de Endomarketing®.

Saul Faingaus Bekin, prof.

SUMÁRIO

Introdução.....	1
Capítulo 1 – A Era dos Serviços.....	6
Capítulo 2 – Cultura de Serviço.....	13
Capítulo 3 – Conceito de <i>Endomarketing</i> (<i>Marketing</i> para Empregados).....	17
Capítulo 4 – Planejando e Praticando <i>Endomarketing</i>	23
4.1 Empregado é o primeiro Cliente.....	24
4.2 Alinhamento dos objetivos dos empregados com os objetivos da organização.....	26
4.3 Comunicação.....	27
4.4 Motivação.....	30
4.5 Investimento em pessoas.....	33
4.6 Valorização do capital humano.....	36
4.7 Reconhecimento.....	40
4.8 Qualidade das relações pessoais e trabalho em equipe.....	45
4.9 <i>Marketing</i> integrado.....	49
4.10 Qualidade é responsabilidade de todos.....	52
4.11 Clima organizacional.....	54
Capítulo 5 –Experiências de <i>Endomarketing</i>	58
5.1 Estreitando os relacionamentos e melhorando os serviços.....	58
5.2 Cliente interno: Excelência no atendimento começa de dentro para fora.....	64

Capítulo 6 - Empresas brasileiras que <i>respiram Endomarketing</i> : o que elas têm em comum?.....	67
Capítulo 7 – Histórias de sucesso ligadas ao <i>Endomarketing</i>	76
7.1 Wal-Mart.....	76
7.2 Maganize Luíza	78
7.3 SAS - Scandinavian Airlines System	80
Capítulo 8 - Esquema de <i>Endomarketing</i> : Práticas x Benefícios x Propósitos.....	82
Conclusão.....	88
Bibliografias.....	91

RESUMO

Nos dias atuais, tecnologia, comunicação em demasia e a globalização tornam os produtos e as empresas muito parecidas e saturam o mercado. Nesse cenário a competição é baseada em inovações dinâmicas, na qualidade do atendimento e na gestão de relacionamentos. Os serviços passam a ser a base para a diferenciação eficaz na concorrência, eles agregam valor ao produto (bem). Paralelamente à valorização do produto, a demanda por serviços aumenta à medida que uma nação evolui. O *Setor de Serviço* vem crescendo rapidamente, ocupando posição de destaque em todos os países desenvolvidos. Nos EUA, 70% do PIB vêm de atividades de serviços. Atualmente representa 55% do PIB brasileiro. Mesmo nas indústrias existem atividades de serviços. São chamados os “serviços ocultos” – elos de ligação, da indústria ao consumidor. O *Setor de Serviço* é bem maior e muito mais importante para a sociedade do que possa parecer. No Brasil mais que 56% da população em idade ativa está alocada no setor de serviços. Estamos imersos numa sociedade de serviços. Entretanto, administrar serviços é algo complexo e desafiador. O descuido com a qualidade, desatenção às necessidades dos clientes e a má gestão de pessoas comprometem o *Setor de Serviços* na economia. Ocorre que o serviço é um desempenho, conseqüentemente depende de pessoas muito bem qualificadas e engajadas. É incitante e importante, na *Economia de Serviços*, unir pessoas, estratégias e operações em prol dos clientes da organização. É necessário preparar e satisfazer o empregado - cliente interno - para que esse esteja apto a satisfazer o cliente externo. É realmente fenomenal gerir o intangível - a satisfação e o conhecimento das pessoas - e obter sucesso através dele. No jogo de pessoas é imperativo saber gerenciar os relacionamentos nas organizações. Atualmente, essa questão recebe uma atenção totalmente nova e ressaltada. Para responder rapidamente às mudanças de cenário só é possível com um time bem preparado e motivado para enfrentar os desafios da concorrência e as demandas de um consumidor cada vez mais exigente. Empresas de sucesso são reconhecidas pelo forte investimento que fazem em seu pessoal. Por recrutarem e reterem pessoas dinâmicas e talentosas. **Profissionais que gostem de gente, de se relacionar, de servir e de atender**, pré-requisitos básicos para moldar valores destinados a servir

aos clientes. Alinhamento e comprometimento pressupõem harmonia nos relacionamentos empresa-empregado. Demandam trabalho em equipe em um contexto marcado pela cooperação e integração das pessoas que se interagem nos processos. Juntando-se a esses valores o desenvolvimento contínuo e a valorização dos profissionais, bem como a transparência na comunicação, completamos os ingredientes para o sucesso. Ingredientes esses que formam a essência das ações de *Endomarketing*. Entende-se por *Endomarketing* as ações de *marketing* voltadas aos empregados de uma empresa e tem como objetivo mobilizá-los com vistas a um alinhamento necessário para alcançar os objetivos e metas da organização. Práticas de *Endomarketing* fundamentam-se em ouvir os empregados, criar condições seguras de trabalho, atrair e conservar profissionais de talento, ter uma gestão transparente, reconhecer e recompensá-los. Fatores necessários para demonstrar confiança e construir uma relação de fidelidade dos empregados. Objetiva também desenvolver profissionais motivados e comprometidos com a empresa. O método comparativo, utilizando pesquisas descritivas, relacionará na presente dissertação o *Endomarketing* e o *Setor de Serviços*. O propósito final desta será exprimir a relevância de a empresa preparar e satisfazer seus empregados utilizando o *Endomarketing* como ferramenta. Promovendo assim uma cultura de serviços tão almejada ao sucesso dos negócios, com vistas a alinhar os objetivos gerais de todos em busca da satisfação dos clientes e nos resultados da empresa.

INTRODUÇÃO

Na atualidade, devido ao grande avanço tecnológico e comunicação em abundância, os produtos (bens) e as empresas são muito semelhantes entre si. Em um mercado cada vez mais saturado e, portanto, bastante competitivo, preço, prazo e o produto são ofertados sem muita distinção. Entretanto, os serviços passam a ser a base para a diferenciação eficaz na concorrência. Potencialmente, os serviços agregam valor ao produto. Christian Grönroos (1995) nos alerta para a realidade da *Era dos Serviços* colocando que “os serviços são fontes exploráveis e inesgotáveis de vantagem competitiva”.

O Setor de serviço vem crescendo acentuadamente na economia nacional e em nações mais avançadas. Nos EUA cerca de 70% do PIB (produto interno bruto) vêm do Setor de Serviços (Fitzsimmons, 2000). No Brasil, o Setor de Serviços é responsável por gerar 55%¹ da riqueza produzida no país. É um setor rico, mas um tanto pobre em qualidade.

A presente dissertação tem como objetivo discorrer sobre o *Setor de Serviço* no Brasil apresentando referenciais comparativos externos. Apresentar sua importância, suas características e demandas. Nesse contexto, uma avaliação sobre a *Cultura de Serviços* também faz parte da intenção desta, uma vez que, fomentar a cultura de serviços nas organizações é de extrema importância para se buscar um diferencial em um cenário econômico altamente competitivo e dinâmico. Como resposta às demandas do Setor de Serviços e para orientar no desenvolvimento da cultura de serviços, o *Endomarketing – marketing para empregados* – é apresentado como ferramenta estratégica. Seus fundamentos, objetivos e desenvolvimento serão amplamente discutidos nessa dissertação.

O método comparativo, utilizando pesquisas descritivas, relacionará na presente dissertação os três temas citados. O propósito final será exprimir a

¹ IBGE – Indicadores / Contas Nacionais Trimestrais: Dados preliminares do 1º trimestre de 2004.

relevância da empresa preparar e satisfazer seus empregados, utilizando o *Endomarketing* como ferramenta para desenvolver profissionais motivados e comprometidos, promovendo assim uma cultura de serviços tão almejada ao sucesso dos negócios, com vistas a alinhar os objetivos gerais de todos em busca da satisfação dos clientes e nos resultados da empresa. Também tem como propósito mostrar que um relacionamento da empresa com os empregados, baseado na comunicação sistêmica, na confiança, respeito e no investimento da melhoria da capacitação dos profissionais, leva a organização ao crescimento e resultados financeiros positivos.

O **primeiro capítulo** apresentará uma resenha sobre o *Setor de Serviços* nos dias atuais. Um setor tão rico, considerando sua participação na riqueza de alguns países, porém ainda muito distante da qualidade alcançada pelos produtos. A importância dos serviços nos conduz à *Era dos Serviços* que nos leva à *Era das Pessoas*, pois em uma dimensão maior, os serviços são produzidos por pessoas. A inquietação de muitos estudiosos do Setor de Serviços nos provoca a avaliar a todo instante a *qualidade* exigida versus a qualidade oferecida aos clientes, que, como na concorrência, também é muito dinâmica. A reflexão sobre a importância dos serviços por esses observadores nos apresenta um Setor de Serviços muito maior do que as estatísticas contam. Serviços existem não só nas atividades genuinamente prestadoras de serviços, como também rodeiam todas as atividades de transformação. Paradoxalmente quanto mais a industrialização avança, a prestação de serviços produzidos naturalmente por pessoas também cresce. Estamos imersos numa sociedade de serviços e cada vez mais as pessoas servem umas as outras. Como atualmente as pessoas exercem muitas atividades fora de casa - trabalho, estudo, lazer, etc - atividades que antes eram feitas pelas próprias pessoas - cozinhar, lavar, cuidar da casa, dos filhos, do carro e entretenimento, são hoje destinadas a terceiros. Outras atividades aliadas à tecnologia também cresceram sobremaneira para responder às demandas das pessoas relacionadas à melhoria da qualidade de vida - saúde, segurança, educação, lazer etc - e às necessidades essenciais como saneamento básico, energia e telefone.

Diante desse cenário, as empresas necessitam de uma *Cultura de Serviços* nunca antes tão forte. Em um passado não muito distante, tudo o que se produzia se vendia. Hoje, se a organização não buscar um diferencial nos serviços está fadada a desaparecer. O **capítulo dois** abordará especificamente a cultura de serviços, tão necessária em uma organização para que todos seus membros sejam orientados para servir bem aos seus clientes. Para se desenvolver uma cultura de serviços nas pessoas existem pré-requisitos básicos e extremamente importantes para servir, tais como disposição, comprometimento, objetividade, competência, capacitação, discrição, responsabilidade, empatia, bom senso e bom humor. Na verdade, esses fatores juntos formam a base da excelência em atendimento. O que se busca em termos de resultados extraordinários em serviços é obtido através da qualidade, eficiência, agilidade, criatividade e custos reduzidos. Transformar interesses diversos em objetivos comuns voltados aos clientes é um desafio constante.

No **capítulo três**, o conceito, os fundamentos e os objetivos do *Endomarketing* serão apresentados. *Endomarketing*® é uma palavra criada por Saul Bekin e patenteada por ele em 1995. Entende-se por *Endomarketing* as ações de *marketing* voltadas aos empregados de uma empresa, tendo como objetivo mobilizá-los com vistas a um alinhamento necessário para alcançar os objetivos e metas da organização. Além da visão de Bekin, serão relacionados aos seus pressupostos teóricos os conceitos de *Endomarketing* também de outros estudiosos de *marketing* e gestão de pessoas e negócios, como Berry & Parasuraman, Grönroos, Theodore Levitt, Fitzsimmons e Júlio Ribeiro.

Entendido o conceito e objetivos do *Endomarketing*, o **capítulo quatro** retratará como o *planejamento e as práticas do Endomarketing* podem acontecer em uma organização. Apresentará quais as visões necessárias a quem busca desenvolver ações voltadas ao desenvolvimento e satisfação de seus empregados a partir do *Endomarketing*. As onze seções desse capítulo contextualizarão as principais ferramentas para implementação e avaliação do *Endomarketing*. Na seqüência serão abordadas as seguintes questões: Empregado é o primeiro Cliente; Alinhamento dos objetivos dos empregados com os objetivos da organização; Comunicação;

Motivação; Investimento em pessoas; Valorização do capital humano; Reconhecimento; Qualidade das relações pessoais e trabalho em equipe; *Marketing* integrado; Qualidade é responsabilidade de todos e Clima organizacional.

O **quinto capítulo** será dedicado aos registros de algumas *experiências pessoais* com relação às ações de *Endomarketing*. Ações essas idealizadas e promovidas por mim na empresa onde trabalho, todas elas orientadas à melhoria contínua da qualidade dos serviços.

O **sexto capítulo** foi produzido com base em pesquisas de renomadas publicações anuais que apresentam o *ranking de empresas no Brasil que se destacam na gestão de pessoas*. Examinando o resultado de 2004, 2003 e 2002 das empresas apontadas como as melhores para se trabalhar², foram desenvolvidas algumas relações entre essas com base em práticas de *Endomarketing*, tempo de retenção de empregados e gastos com remuneração (fixa e variável). Ainda nesse capítulo, serão apresentadas relações dos resultados financeiros das empresas indicadas como melhor para se trabalhar e outras empresas do *ranking* das Maiores e Melhores³. Todas essas relações serão ilustradas através de exposição de tabelas e gráficos, que foram elaborados a partir do lançamento de resultados publicados nos referidos anuários em um banco de dados, desenvolvido especificamente para esta dissertação.

² REVISTA EXAME: Edição Especial - Melhores Empresas para Você Trabalhar, 150 empresas em 2004 e 100 empresas nos anos de 2003 e 2002.

³ Edição Especial 500 Melhores e Maiores de 2004.

Ainda com base em pesquisas de empresas que se diferenciam na gestão de pessoas, *histórias de sucesso* ligadas ao *Endomarketing* de três grandes empresas de serviços serão o tema do **capítulo sete**. São empresas que atuam no comércio varejista e na aviação, segmentos do setor de serviço que lidam diretamente com o consumidor, se encontram em um cenário de competição acirrado e dinâmico, empregam milhares de pessoas e demandam profissionais que gostam de gente, de se relacionar, de servir.

Por fim, fechando esse estudo, o **capítulo oito** foi produzido especificamente para enriquecer a presente dissertação e ilustrar algumas ações de *Endomarketing* apresentadas nos capítulos anteriores. Nesse será apresentado um *Esquema* onde as *práticas, benefícios e propósitos de ações de Endomarketing* são relacionadas em uma matriz. O conteúdo desse esquema é fruto de práticas de *Endomarketing*. Algumas foram pesquisadas em várias empresas presentes nas publicações relacionadas nas citações bibliográficas desta dissertação e outras são de minha autoria, enquanto parte beneficiária (empregada) e especializanda em serviços. A idéia é contribuir com a divulgação de práticas interessantes e importantes e que, com a devida criatividade, podem ser implementadas.

CAPÍTULO 1

A ERA DOS SERVIÇOS

Vivemos em uma economia global onde a realidade agora nos traz a *Era dos Serviços*. Era das Pessoas. Nesse cenário, a competição é baseada em idéias, em forma inovadora de se produzir um bem ou serviço e na gestão de relacionamentos.

Migramos de uma sociedade industrial para a *Sociedade de Serviços*. Uma mudança que se deu de maneira cruel. Foi às custas da redução de postos de trabalhos, do aumento do trabalho temporário, remuneração baseada em perfis de competência que realmente agregam valor e da sobrevivência de alguns profissionais no mercado de trabalho informal. No Brasil, o trabalho informal representa 60% da força de trabalho.

As organizações pós-industrial nos apresentam uma arquitetura projetada em *networking* que sustentam a famosa *web*. Onde a tecnologia impera, favorecendo a distribuição de informações e ganho de velocidade e produtividade. Onde o estímulo à experimentação e ao aprendizado trouxe o processo mútuo de adaptação entre tecnologia e pessoas. Nesse mundo globalizado, os serviços ganham espaço e importância. Além das exigências básicas, preço, prazo, qualidade, o cliente deseja rapidez, flexibilidade e atenção diferenciada, características presentes nos serviços.

A demanda por serviços aumenta cada vez que cresce a necessidade de serviços essenciais tais como educação, telefonia, bancos, saúde, serviços públicos etc. Todavia, a realidade atual apresenta pessoas que trabalham muito e se ocupam com muitas atividades e, portanto, têm pouco tempo. O tempo é como um prêmio para essas pessoas. Em consequência, buscam maior conforto e comodidade quando estão em casa. Procuram qualidade na alimentação e lazer fora de casa. O aumento da renda das pessoas puxa o aumento na demanda associada a serviços de lazer, entretenimento e turismo. Atenção voltada à qualidade de vida abriu caminho para serviços ligados a cuidados com a saúde, atividade física, maior preocupação com estética e bem-estar. A concorrência no mercado de trabalho exige um grau de escolaridade maior, por conseguinte serviços na área de educação são cada vez mais

procurados para desenvolver a capacitação dos profissionais no mercado de trabalho. Questões relacionadas à segurança pessoal fomentam a necessidade de serviços bancários e seguros variados. O número de pessoas solteiras nas nações mais desenvolvidas, mas também em alguns países em desenvolvimento como no Brasil, tem aumentado significativamente. Conseqüentemente, atividades ligadas a grupos terão sua demanda incrementada. Diante desse cenário é bastante verídica e oportuna a frase de Bekin (2004): *“Olho em volta e observo como estamos circundados por serviços, e não por produtos”*.

Apesar do apetite por serviços, a demanda por serviços inovadores é insaciável. É importante também entender que administrar serviços é algo complexo e desafiador, pois o descuido com a qualidade, desatenção às necessidades dos clientes e gestão muito voltada à eficiência interna são fatores que podem destruir o Setor de Serviços da economia.

Na nova economia baseada em serviços o consumidor é diferente. Ele é heterogêneo, sua pauta de consumo muda constantemente; é volátil: seu consumo varia por razões sazonais e pessoais; é temente a infidelidade (lealdade à marca está desaparecendo). O novo consumidor maximiza o consumo e seus interesses em busca do prazer. Ele é dinâmico. Altera suas perspectivas e demandas a todo o momento.

Pela sua característica intrínseca, os serviços são produzidos por **peessoas**. Empresa, de qualquer natureza, é algo intangível. Ela se materializa através das pessoas que nela exercem alguma função. São as pessoas que transformam planos em ações, que criam, que inovam, que mudam procedimentos e as próprias organizações.

Neste contexto, compreendemos que as pessoas são o âmago de uma empresa. Para o cliente, o empregado é a voz de seu fornecedor e sem clientes uma empresa não existe. Através das pessoas, as empresas esperam atender às necessidades de seus clientes. Ocorre que o serviço é um desempenho, e não um produto que apenas troca de mãos quando adquirido. Por ser um desempenho, o bom serviço depende de pessoas muito bem qualificadas e engajadas.

O avanço tecnológico e comunicação em demasia propiciam a oferta de produtos (bens) muito semelhantes entre si. Hoje tudo pode ser copiado facilmente e

rapidamente. Produto, preço e o prazo são ofertados sem muita distinção. Todavia, os serviços são caminhos para a diferenciação na concorrência e para agregar valor ao produto.

Para se entender melhor o que venha a ser serviços, Grönroos (1995) apresenta as seguintes características das operações de serviços: **intangibilidade**: em serviço compra-se uma promessa; **inseparabilidade**: em serviço a produção e o consumo acontecem no mesmo instante; **heterogeneidade**: um serviço que satisfaz um cliente pode não satisfazer outro; **perecibilidade**: os serviços não são estocáveis. Toda a infra-estrutura disponível para execução do serviço hoje, se não utilizada perde-se, não se recupera amanhã.

Entretanto, o cliente é o único determinante para a produção do serviço. Se não há o cliente, não existirá o serviço. Diferentemente de um bem de consumo, **a qualidade do serviço é definida pelo cliente**. A qualidade corresponde ao atendimento de expectativas, a partir daquilo que os clientes consideram importante na produção do serviço. Oferecer um serviço é muito mais complexo, uma vez que, conforme já dito, esse é produzido e consumido simultaneamente. Em serviços, quando ocorrem falhas, essas acontecem na “cara do cliente”. Não haverá uma segunda vez para se mudar a primeira.

O Setor de serviço vem crescendo fortemente na economia nacional e em nações adiantadas. Nos EUA cerca de 70% do PIB (produto interno bruto) vêm do Setor de Serviços (Fitzsimmons, 2000). No Brasil, o Setor de Serviços é responsável por gerar 55%⁴ da riqueza produzida no país. É um setor rico, mas extremamente carente de padronização e qualidade. Razão pela qual, especialistas do mundo inteiro, nas áreas de *marketing* e gestão de pessoas estão se dedicando a estudá-lo e a melhorá-lo. Mundialmente temos uma economia baseada em serviços, cuja importância aumenta à medida que o país se desenvolve. Cada vez mais, nas nações superdesenvolvidas, as pessoas estão servindo umas às outras. Nas grandes nações industrializadas a percentagem de empregos no setor de serviços corresponde a mais que 60%. Nos EUA, especificamente, este número é 77% e no Brasil mais que 56% da população em idade ativa está alocada no setor de serviços (Walter, 2004).

⁴ IBGE – Indicadores / Contas Nacionais Trimestrais: Dados preliminares do 1º trimestre de 2004.

Contudo esses números são extremamente subestimados. O Setor de Serviços é bem maior e muito mais importante para a sociedade do que possa parecer. A falta de exatidão nos registros estatísticos dos serviços realmente gerados em um país traz essa questão. Existe um serviço oculto nas indústrias de manufatura. Segundo Grönroos (1995), estudos mostraram que $\frac{3}{4}$ do valor total agregado no setor de bens foram criados pelas atividades de serviços. Os custos das atividades de serviços nas indústrias de bens são responsáveis por 70 a 80% do custo total. E ele alerta para a relevância dos serviços dizendo que “*o componente serviço também alcança uma importância vital no setor industrial de fabricação e ignorar esse fato é hoje um perigo para o setor*”. As atividades de serviços estão presentes em toda a cadeia de valores de uma empresa.

Os serviços aparecem em todos os setores da economia, no primeiro setor, temos o governo, que é basicamente ligado à prestação de serviços e no segundo setor, o setor privado, que está ligado à manufatura e agropecuária⁵, os serviços existem também, porém são ocultos, como já dito, mas que devem ser vistos como um caminho para se obter vantagem competitiva. Ainda no segundo setor, aparecem as empresas genuinamente prestadoras de serviços como comércio, transporte, comunicações, instituições financeiras e serviços em geral. No terceiro setor, formado por órgãos não governamentais, os serviços estão totalmente intrínsecos.

No Brasil, nos deparamos com um cenário, marcado pela ineficiência e negligência do Estado para atender às demandas sociais, notadamente das classes da população brasileira de menor poder aquisitivo. As ONG's (Organizações não Governamentais) aparecem como alternativa, com movimentos que buscam, por meio de ações locais e globais, respostas aos problemas sociais e ambientais inerentes ao tipo de desenvolvimento de um país. As empresas privadas tornam-se parceiras das ONG's na busca desses objetivos, atendendo demandas na prestação de serviços com cunho social. O segundo e terceiro setores se juntam na busca de uma melhor qualidade de vida para a população. A expansão do setor de serviços acontece também a partir do crescimento da *Economia Solidária* – 2º e 3º setores associados para um país socialmente mais justo e humano.

⁵ Fonte IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Contas Nacionais.

James Fitzsimmons (2000), pesquisador americano da administração de serviços, ilustra claramente a realidade contemporânea colocando que os serviços como o cerne da atividade econômica de qualquer sociedade. Segundo ele, em uma economia complexa, tanto os serviços comerciais quanto os de infra-estrutura funcionam como intermediários entre os setores extrativista e manufatureiro. São também canais de distribuição ao cliente final. Serviços intermediários são a ligação entre todos os setores são, portanto, pré-requisitos para que uma economia se torne industrializada. Sendo assim, nenhuma sociedade pode ir adiante sem esses serviços.

Na nova conjuntura nenhum fabricante de produtos pode se resignar a tradicional divisão entre indústria e serviços.

Empresas terão sucesso se seus líderes promoverem um crescimento de valor agregado e capital intelectual nas organizações. As empresas que não oferecem serviços irão direto para o inferno das commodities. (Tom Peters)

Estudos revelam que empresas do ramo industrial podem aumentar significativamente suas receitas oferecendo serviços além de seus produtos. A consultoria Arthur D. Little⁶ divulgou resultados de pesquisas surpreendentes nessa linha como o crescimento das receitas pode alcançar 50%; 22% vêm nos serviços adicionais como estratégia para compensar a estagnação de vendas; em 50% das empresas pesquisadas a diversificação dos serviços também aumenta as margens de lucro; 30% dos executivos acreditam que é uma forma de aproveitar as habilidades e outros ativos da empresa.

Todavia, servir bem é pouco. Temos que nos esmerar para superar e encantar o cliente. Serviços diferenciados traduzem vantagem competitiva, pois agregam valor ao produto (bem). Deve-se continuamente desenvolver conceitos, pessoas e tecnologias para operacionalizar os serviços com vista a se tornar cada vez mais competitivo. As empresas mais bem sucedidas são aquelas que criam o maior número de clientes e os conservam. A concorrência é bastante acirrada e crescente, a guerra comercial não é mais local, mas sim global, pois os produtos estão cada vez

⁶ Revista Exame – Edição de 26/05/2004

mais parecidos. Preços, prazos também. A imitação é tão rápida que assusta a todos. Mediante o exposto, o que resta fazer? Qual a estratégia mais difícil de copiar e se diferenciar? A resposta está nos SERVIÇOS.

Para se prestar um serviço de qualidade é imperativo dispor de excelentes profissionais. O contrário, funcionários despreparados e desmotivados podem trazer conseqüências irreversíveis. Conforme estatística apresentada por Sérgio Almeida (2001), calcula-se que 68% das vezes que um cliente vai embora, ele não volta nunca mais. Ele ainda nos alerta dizendo que o “*cliente não vai embora da empresa, ele é expulso! Por funcionários despreparados, desmotivados e descompromissados*”. É forte? Mas é verdade. As empresas têm que desenvolver seus funcionários para que todos estejam preparados para atender aos clientes. Uma estatística da *TMI- Time Manager International*, também apresentada por Sérgio Almeida diz que custa cinco a seis vezes mais caro conquistar um novo cliente que manter um cliente existente. Sérgio Almeida nos incita a entender que o cliente é o patrão. “*É o Cliente quem paga o salário (põe o supermercado em casa, paga a escola das crianças, etc). É o cliente quem gera o lucro, paga os impostos e dividendos aos acionistas. Do ponto de vista material, dependemos 100% dele*”. Se o objetivo é lucrar ou ter um bom emprego, não há outra forma, se não for satisfazendo totalmente nossos clientes.

Uma vez que a produção e o consumo se dão simultaneamente, gerenciar expectativas e percepções em serviços é um desafio constante. Cuidado, quanto maior for a expectativa do cliente, maior será o risco dele ficar frustrado. **Em serviços compra-se promessa.** Portanto, regra básica “*não prometa o que não se pode entregar*”. De uma maneira geral, não se compra o produto ou serviço pelo que é, mas sim pela promessa do que proporcionará. Em outras palavras, as pessoas compram satisfação, portanto **satisfazer o cliente é pré-requisito para a sobrevivência.** O cliente está cada vez mais exigente. O produto (bem + serviço) só tem valor “nas mãos” do cliente para que ele possa usufruir. “*Produto certo, no lugar certo, na hora certa*” é o mínimo em atendimento. O máximo é executar o mínimo e ir além do esperado.

Fábrica e Vendas no passado entravam em “guerra”. Fábrica priorizava eficiência operacional e ignorava as necessidades dos clientes. Vendas priorizavam ampliação do portfólio de produtos e serviços, porém ignorava os custos de produção e logística. Era uma guerra de forças, eficiência interna versus eficiência externa. Ambos, custo e diferenciação são importantes. Entretanto, no ambiente competitivo atual essas atividades devem atuar em sinergia, *orientadas aos clientes*. A chave para se abrir essa porta é integrar as funções e as pessoas, tema que será amplamente discutido no capítulo quatro, seção 4.9 e capítulo cinco, seção 5.1.

“*Os clientes são os únicos juízes da qualidade do serviço*” (Grönroos, 1995). Esteja atento! A qualidade oferecida ao seu cliente hoje, com certeza, terá que ser melhor amanhã. O processo de encantamento do cliente deve ser melhorado continuamente, não pára nunca, pois não só o cliente, mas a *concorrência* também está em permanente mudança.

CAPÍTULO 2

CULTURA DE SERVIÇO

As organizações são produtos da maneira de como as pessoas que as compõem pensam e interagem. Os serviços são, em uma maior dimensão, uma atividade humana. O resultado das interações no trabalho entre seres humanos, tanto internamente quanto externamente, afeta diretamente a qualidade do atendimento final. Todos, no âmbito de uma empresa, sejam nos processos internos e nos externos, **servem** alguém. Esse alguém é denominado cliente. Todos em organização têm CLIENTES. **Servir** *significa ajudar, auxiliar, ser útil...*⁷ A etimologia da palavra **cliente** vem do latim: CLI = protegido + ENTE = ser. Portanto, CLIENTE = *SER PROTEGIDO*. Contextuando o significado das palavras, analisemos a palavra **proteger**. Ela significa *ajudar, favorecer, apoiar, defender...*⁷.

Doravante, considerando o autêntico significado da palavra **cliente** e a importância intrínseca do mesmo para uma organização, na presente dissertação, a palavra Cliente virá sempre em letra maiúscula.

Sérgio Almeida (2001) apresenta uma equação da satisfação do Cliente muito inteligente e bastante simples de ser entendida.

$$\begin{array}{l} \text{Satisfação} \\ \text{do} \\ \text{Cliente} \end{array} \quad S = \frac{\text{Percepção (P)}}{\text{Expectativa (E)}}$$

Onde:

Expectativa (E) = o que o Cliente espera

Percepção (P) = como o Cliente percebe o atendimento prestado.

Satisfação do Cliente (S) = relação entre o que o Cliente percebeu e o que ele esperava receber.

⁷ Dicionário Aurélio Buarque de Holanda

Alguns fatores são essenciais para se construir cultura de serviços como **Empatia**: capacidade de colocar-se no lugar do outro, grau de cuidado e cortesia dispensado ao Cliente. Capacidade de compreender cada pessoa individualmente; **Humildade, paciência e boa didática**: também são requisitos fundamentais para entender e ser entendido pelo Cliente; **Competência**: habilidade e preparação técnica para desempenhar a função; **Confiabilidade**: fornecimento do prometido: no tempo certo, com precisão e ainda habilidade de transmitir confiança ao Cliente; **Responsabilidade**: velocidade e disposição de servir. Pronto atendimento, velocidade de resposta; **Comprometimento**: dedicação necessária para que o serviço seja executado de maneira eficaz e eficiente; Outros fatores como **Discrição, bom senso e bom humor** também são componentes importantes para se desenvolver cultura de serviços. Para se trabalhar a cultura de serviços, uma boa dose de inteligência emocional é chave, pois quando temos uma segunda chance, temos dois reparos a fazer, consertar o erro e cuidar do lado emocional do Cliente. O segundo é mais difícil e muito importante.

Empresas dotadas de cultura de serviços dispõem de uma vantagem competitiva alicerçada por pessoas, o que é difícil de ser reproduzida pelos concorrentes. Estamos também na *Era do Valor*. Kotler (2003) cita uma frase de Levitt muito interessante para se refletir sobre valores empresariais: *“seus ativos mais importantes – seus recursos humanos, sua reputação, suas marcas e seus Clientes – não aparecem nos livros-caixa”*.

Em uma cultura de serviços, as pessoas se interessam realmente por seus Clientes. Fazem mais por eles, são mais gentis e flexíveis, tentam encontrar soluções apropriadas às necessidades dos Clientes e se empenham para recuperá-los em caso de falhas. A qualidade percebida pelo Cliente é um determinante-chave da lucratividade.

Se o negócio é lucrar. Somente se obtém lucro se existir a venda. Só acontece a venda se existir clientes. Assim, o que se busca é obter cliente e *atendê-lo* bem para que ele “volte sempre”. Em *atendimento*, a oferta do serviço deve ser **indivisível**. É importante investir nos empregados para desenvolver a cultura de serviços, através de uma capacitação mais abrangente, de ações totalmente orientadas aos clientes e da autonomia. Itens importantes para se ofertar um **serviço completo**. Cliente quer

competência, agilidade e flexibilidade. Ele não deseja interagir com mais de uma pessoa. Cliente deseja um serviço completo. Uma só pessoa atende, informa, resolve. É o máximo em atendimento.

A comunicação é um fator importante no desenvolvimento da cultura de serviços. “*Eu tenho medo é de Cliente silencioso*”. Essa frase, extremamente perspicaz, é do falecido Comandante Rolim – enquanto presidente da Tam. Ela é uma ponderação sobre que não devemos temer o que os Clientes têm a dizer. Pelo contrário, perguntas bem elaboradas e críticas espontâneas rendem bons frutos, e cria oportunidades para melhorias. Através do registro de seus clientes, o Comandante Rolim definiu o padrão de atendimento, alinhando e orientando todo o seu pessoal para um atendimento de qualidade. Desenvolveu uma perfeita cultura de serviços. Ele soube muito bem se valer da comunicação para atrair e reter seus Clientes e orientar seus empregados para os clientes. A lição da Tam se resume em funcionários informados, esclarecidos, preparados, treinados, engajados. Enfim totalmente preparados e comprometidos para agir fantasticamente nas “horas da verdade”⁸. Preparados para atender as necessidades dos clientes e ouvi-los a todo o momento.

Em cultura de serviços busca-se essencialmente **Fidelidade**. *Qualidade é quando os Clientes voltam e nossos produtos não*. É interessante colocar nesse momento uma reflexão para os dizeres de um cartaz colado em uma parede do balcão de uma loja de varejo: “*Perdemos um cliente por: 1% falecimento; 2% mudança de endereço; 23% falta de produto; 24% indiferença e 50% por mau atendimento*”. As variáveis externas representam pouco. O percentual referente à indisponibilidade do produto é preocupante. Entretanto, o total ligado às atitudes e despreparo dos profissionais de atendimento representa 74% das causas de perda de Clientes.

Devido à importância, a cultura de serviço de uma empresa tem que ser sempre fomentada e avaliada. As práticas têm que ser coerentes com a missão e a visão da empresa. Cultura de serviços deve ser cultivada continuamente e não somente em momentos de crises, muito menos de maneira superficial, da “boca para fora”. Muitas histórias nos mostram que uma crise é uma oportunidade para rever o que está errado,

⁸ Ver capítulo sete, seção 7.3 sobre Jan Carlzon autor do livro “A Hora da Verdade”.

criar algo novo e sair dela fortalecido. Empresas que têm cultura de serviços conseguem vencer melhor as crises.

Bekin (2004) nos apresenta alguns valores essenciais que sustentam a cultura e o desempenho de serviços: **Excelência**: representa o desempenho superior e que leva a resultados também superiores; **Alegria**: em um ambiente alegre tudo é melhor, há uma energia revigorante e um astral contagiante; **Inovação**: representa a constante busca do aperfeiçoamento; **Trabalho em equipe**: importante para assegurar que todos caminhem juntos na mesma direção, para o mesmo objetivo; **Conduta moral**: a integridade precisa estar presente nas ações dos executivos da empresa para contagiar a todos; **Lucro social**: a empresa deve retribuir com gestos concretos de cooperação e apoio aos desfavorecidos, o que ela retira da sociedade para seu progresso econômico.

Não é fácil se obter excelência na cultura de serviços. Mais difícil ainda é mantê-la. Associar empregados, custos, lucros, clientes e sociedade de maneira harmoniosa é a grande estratégia de negócios e receita de sucesso de muitas empresas vencedoras.

CAPÍTULO 3

CONCEITO DE ENDOMARKETING OU MARKETING PARA EMPREGADOS

“Se a empresa espera atingir objetivo lá fora, precisa se certificar de que todos nela estão comprometidos com esse objetivo” – foi essa frase de um clássico artigo de Theodore Levitt (“Miopia de Marketing”), na década de 70, que Saul Bekin, criador do conceito do *Endomarketing*⁹, teve o *insight*, que o auxiliou a achar soluções aos muitos problemas que ele enfrentava na empresa em que trabalhava.

Ainda nesse artigo, Levitt segue com seu conceito:

*Para atrair clientes, toda empresa deve ser considerada um organismo destinado a criar e atender clientes. A administração não deve julgar que sua tarefa é fabricar produtos, mas, sim, proporcionar satisfações que conquistem os clientes. Devem propagar essa idéia (e tudo que ela significa e exige) por todos os cantos da organização. Deve fazer isso sem parar, com vontade, de forma a motivar e estimular as pessoas que fazem parte dela (...) Em resumo, a organização precisa aprender a considerar que sua função reside não na produção de bens ou serviços, mas na **aquisição e retenção de clientes**, na realização de coisas que levem as pessoas a querer trabalhar com ela.*

Bekin confessa que a leitura do artigo de Levitt foi a semente conceitual do *Endomarketing*, como também para muitos softwares voltados para Clientes e empregados e igualmente à comunicação empresarial.

⁹ ENDOMARKETING é marca de propriedade da S Bekin & Consultores Associados Ltda registrada no INPI em 1995.

Práticas de *Endomarketing* fundamentam-se em ouvir os empregados, criar condições seguras de trabalho, atrair e conservar profissionais de talento, ter uma gestão transparente, reconhecer e recompensá-los. Esses fatores são necessários para demonstrar confiança e para se construir uma relação de fidelidade dos empregados em relação a sua empresa. Mas igualmente para desenvolver profissionais motivados e comprometidos com a empresa, com vistas a prestar serviços de qualidade e sentir orgulho da empresa onde trabalham.

Reconhecendo a importância da cultura de serviços, o *Endomarketing* aparece como um instrumento que permite construí-la, dando ênfase à imagem e ao relacionamento com Clientes. *Endomarketing* vem ao encontro da necessidade de se elaborar uma estratégia de *marketing* realmente eficaz. Nada é mais importante do que o compromisso dos funcionários para com a empresa quando se busca oferecer um serviço de qualidade. As questões das relações empresa-empregados surgem como um complemento para o absoluto aprendizado de relacionamento com seus Clientes externos.

Berry & Parasuraman (1992) conceituam *Endomarketing* semelhantemente a Bekin. Eles colocam que *Endomarketing* é o *marketing* interno, dirigido aos empregados com objetivo de atrair, desenvolver, motivar e reter empregados qualificados. As práticas para esse fim se resumiriam em concorrer pelo talento, oferecer uma idéia; preparar as pessoas; enfatizar o trabalho em equipe; influenciar e avaliar o fator liberdade; e reconhecer seus empregados como Cliente interno. As ferramentas para essas práticas são bastante similares às apresentadas por Bekin.

Endomarketing fundamenta-se em ações de *marketing* dirigidas aos empregados de uma organização. Dentro desse contexto, Bekin, seu criador, imaginou o nome *Endomarketing*, para aquilo que ele durante muito tempo¹⁰ se dedicou a praticar a partir de sua própria experiência em busca de soluções. **Endo, do grego éndon, significa “em, para dentro, dentro de”**. E ele juntou a expressão *Endo* à palavra *Marketing* (ações voltadas para atrair e reter clientes), por perceber a tamanha importância de alinhar os interesses do mercado em toda a organização.

Na concepção essencial, *marketing* é a arte de atrair e manter o Cliente. Bekin então, propõe levar o *marketing* para dentro da empresa, através do *Endomarketing*. “*Enquanto o marketing atrai e retém clientes, Endomarketing atrai e retém funcionários, que, por sua vez, retêm clientes*”, reforça Bekin. *Endomarketing* é uma ferramenta para auxiliar nos esforços de *marketing* de uma organização a partir da mobilização de seu público interno.

A qualidade dos serviços internos passou a ter uma abordagem diferenciada na atualidade. Berry & Parasuraman (1992) colocam que produtos de qualidade, comerciais os anúncios inteligentes e atraentes são ineficazes se a empresa não prestar um serviço confiável. Sendo assim a empresa necessita se estruturar para desenvolver profissionais de qualidade. Eles afirmam que “*a confiabilidade é a essência da qualidade do serviço*”. E a confiabilidade nada mais é que prestar o serviço prometido de modo confiável e com precisão. A dupla adverte que estratégias de *marketing* têm efeitos contrários, quando as empresas prometem e não cumprem. De acordo com os pressupostos teóricos de Berry & Parasuraman, “*a qualidade do serviço percebida por clientes internos influencia fortemente a qualidade do serviço estendido aos clientes externos*”. E completam dizendo que, “*o desempenho de todos os empregados, não importa que tipo de clientes atendam, acaba finalmente influenciando as avaliações que os clientes externos fazem do serviço prestado*”.

Fitzsimmons (2000) coloca que em serviços os consumidores interagem diretamente nos processos de serviços; por isso a necessidade de satisfazer os Clientes conduz as inovações em serviços e explica o porquê o *marketing* exerce uma função fundamental na administração dos serviços. A qualidade deve ser construída

¹⁰ Bekin utilizou o termo *Endomarketing* pela primeira vez em 1975 quando era gerente de produtos da Johnson & Johnson no Brasil.

ao longo do processo e não apenas ser checada no final. **Qualidade é responsabilidade de todos na empresa.** É preciso harmonizar e sincronizar a eficiência interna e a eficiência externa, e é para se atuar nesta linha que o *Endomarketing* surge como uma ferramenta valiosa.

Bekin (2004) faz uma reflexão sobre a realidade onde estão inseridas as organizações que se tornaram mais complexas e dependentes de públicos diversos – Clientes, empregados, sociedade, meio ambiente. Antes dependiam apenas dos Clientes. As práticas de *Endomarketing* surgem como sendo o caminho para criar vantagem competitiva, ecológica e economicamente sustentáveis, pois segundo ele Endomarketing “visa a aprimorar a cultura interna para prestar um bom serviço – entre setores internos da organização e com os públicos externos, chamados stakeholders”.

Os comportamentos e atitudes dos funcionários, comunicando-se entre si, devem se ajustar aos valores que os Clientes querem ver no seu fornecedor de produtos e serviços. Porém, Bekin alerta “*Impor significa fracassar. É necessário perguntar e ouvir*”. Segundo ele, o que deve prevalecer e necessita ressoar junto aos empregados é que a organização tenha credibilidade, seja viável e vivenciável. “*A emoção fortalece a razão e, portanto, favorece a adesão e o tão desejado alinhamento interno*”, conclui ele.

Uma empresa relativamente pequena em nível local pode ser mais facilmente orientada para o mercado do que uma empresa grande. Em uma organização menor, as decisões são tomadas mais rapidamente e mais próximas do mercado. A comunicação é feita olho no olho. Em uma empresa pequena existe uma interação mais direta com os Clientes, hipoteticamente tem-se um melhor conhecimento dos desejos do Cliente. É mais fácil desenvolver um bom desempenho no *marketing* interativo (será abordado no próximo capítulo) e fornecer uma melhor qualidade funcional nessas situações. O *Endomarketing*, neste caso, consome menos tempo e é menos problemático. Entretanto, grandes empresas de serviço dispõem de maiores recursos para desenvolver a dimensão técnica da qualidade. É um desafio real para empresas em crescimento, saber combinar a força de ser pequena, onde permanece a cultura orientada para Clientes, com a força de ser grande. Contudo, existem evidências que demonstram que isso pode ser difícil de realizar. À medida que uma

organização cresce e objetiva as vantagens de ser grande, com muita frequência arruína sua força potencial de ser pequena. A Wal-Mart e o Magazine Luíza são exceções a esta regra. Um pouco da história destas empresas poderá ser conhecida no capítulo sete, seções 7.1 e 7.2 desta dissertação.

Muitas empresas de **grande** porte conseguem praticar um *Endomarketing* com êxito, lançando mão de enormes recursos financeiros e ferramentas de gestão. Paradoxalmente, nem sempre estes recursos são eficazes e efetivos, devido à distância entre o pessoal da alta direção e o pessoal operacional dentro da empresa. Quanto mais distante fica o empregado do primeiro e segundo escalão, mais estes recursos podem se perder.

Todavia, distância não é obstáculo para pequenas e médias empresas, onde as interações das funções gerenciais e operacionais são muito frequentes. Essas acontecem facilmente e naturalmente. O que faltam às pequenas empresas é despertar para a valorização do capital humano como já vem acontecendo em grandes organizações. Toda empresa deve procurar meios para identificar constantemente as necessidades e anseios, atitudes e visão de seus empregados. Esses meios não são privilégios apenas das grandes empresas, pois empresas pequenas também podem se valer deles para detectar as expectativas e percepções de seus empregados. Por outro lado, a cultura de serviço é mais simples de ser desenvolvida em empresa pequena por essa estar muito próxima ao consumidor.

De acordo com Bekin (2004), todas as ações de *Endomarketing* devem facilitar e realizar trocas nos relacionamentos com o público interno. Nessa linha, relações empresa-empregado devem traduzir confiança, respeito e valorização mútuos.

Segundo o publicitário Júlio Ribeiro, presidente do Grupo Talent, na realidade em que estamos inseridos, “*a atitude isoladamente é o fator mais forte no desenvolvimento da empresa, ou seja, cada empresa possui outra empresa dentro de si, muito mais produtiva, competente, entusiasmada e competitiva*” e completa afirmando que “*Endomarketing é a técnica de libertar o potencial contido nas pessoas que compõem o mundo interno e o sociograma da empresa*”.

Toda empresa pequena, média ou grande, de qualquer atividade, pode implementar ações de *Endomarketing*, cuja função essencial é integrar a noção de “Cliente” e seus valores. Os resultados positivos desta integração propiciarão melhoria na qualidade dos produtos e serviços. Existirá também produtividade de pessoal e de processos. E conforme já dizia Aristóteles “*o prazer aperfeiçoa a atividade*”.

Empregados comprometidos e satisfeitos são verdadeiros “soldados”. Quando os funcionários caminham juntos na mesma direção, sabem seus papéis, confiam em seus líderes, conhecem os planos da empresa e o alvo a alcançar, se esmeram para “ganhar a guerra”. Guerra de resultados, de mercado, da sobrevivência. Quando os empregados compreendem as razões e as recompensas de seu trabalho se sentem vitoriosos e importantes no processo de crescimento. Daí a importância de as organizações apresentarem um campo onde os empregados encontram prazer no trabalho, pois quem gosta do que faz, como faz e onde o faz, sente-se melhor e realiza mais. Sobretudo contagia positivamente todos a sua volta; colegas de trabalho, família, comunidade e, é claro, o cliente da empresa.

CAPÍTULO 4

PLANEJANDO E PRATICANDO *ENDOMARKETING*

Para começar a pensar em *Endomarketing*, primeiramente tem que se criar um ambiente onde o funcionário é tratado como “Cliente preferencial”.

Da mudança de atitude e comportamento dos líderes depende o sucesso ou fracasso do programa de *Endomarketing*. O sucesso em estabelecer um alinhamento interno está relacionado à cultura da empresa, ao grau de engajamento dos líderes e ao posicionamento da alta direção.

Quando se planeja aplicar ações de *Endomarketing* na empresa, deve se ter em mente que o papel dos líderes em geral é de fornecer informações, aconselhamento, ajuda, acompanhamento, encorajamento e controle – enfim de **servir** aos seus subordinados. É oportuno nesse momento, rever o significado da palavra servir: *Servir = ajudar, auxiliar, ser útil*. Não obstante, o papel dos subordinados também é de fornecer *feedback* aos seus superiores, de modo que lhes proporcionem suporte. Cooperação e troca de informação formam a cultura importante a se desenvolver em um ambiente que busca transparência e respeito.

Os líderes têm um papel muito importante e precisam reconhecer que é necessário mudar suas condutas profissionais para gerar mais valor dentro da empresa. Muitos funcionários ineficientes são frutos de gerentes míopes. Muitos nem sempre percebem o elo entre o comportamento do empregado e o quanto eles contribuem para seu desempenho.

Os canais de relacionamentos e comunicação intensos despertam compromissos e geram resultados. As pessoas são resistentes em se engajar em algo com que não se identificam, que não conheçam ou em que não acreditam. Quando as pessoas sabem para onde vão ou se desejam ir, e ainda, o que se esperam delas, são menos resistentes. A transparência é o atalho para a construção da credibilidade nos relacionamentos.

A formalização para a implementação e acompanhamento do *Endomarketing* é muito importante. Descrições de cargo, processos de recrutamento e demissão, plano de carreira, salário, prêmios e benefícios indiretos, assim como outras ferramentas da administração de pessoas devem ser utilizadas pela empresa de tal forma que as metas do *Endomarketing* sejam perseguidas. Em suma, ao se planejar o *Endomarketing*, deve-se lançar um olhar diferente para dentro da empresa.

O fator tempo também é importante no processo de implementação de práticas de *Endomarketing*, pois um programa muito extenso tende a ser mal-sucedido. É necessário, portanto, estabelecer um plano de ação baseado nas práticas a serem adotadas. É importante formatar um cronograma contemplando as etapas previstas, o tempo necessário e, obviamente, acompanhar o cumprimento do programa e o seu desempenho.

4.1 EMPREGADO É O PRIMEIRO CLIENTE

Uma empresa que busca sobrevivência e, obviamente sucesso, deve enxergar seus empregados como um Cliente também, **seu primeiro Cliente**. E semelhante ao que se deve fazer com relação aos Clientes externos, Berry & Parasuraman (1992), orientam às empresas também a avaliar se estão satisfazendo, atraindo, desenvolvendo, motivando e assim, fidelizando seus empregados – seus Clientes internos. O *Endomarketing* é a ferramenta para tal. Entretanto, *Endomarketing* não deve ser visto apenas como propiciar um local agradável de trabalhar, ou oferecer benefícios e recompensas aos seus empregados. *Endomarketing* é muito mais que isso. Investir no empregado deve ser percebido como uma estratégia poderosa para se competir no mercado. A força de empresas vencedoras não está apenas em recursos financeiros e tecnológicos, mas também nos recursos humanos, nas pessoas, que em grupo, realizam um projeto com alegria e que acreditam nos valores propostos.

Empregados desmotivados, despreparados, que se sentem desvalorizados e explorados, não se preocupam em preservar os recursos e a imagem da empresa em que trabalham. ***Em uma empresa, o ingrediente mais importante para o sucesso é a maneira como ela trata seus empregados.*** O que faz grandes empresas são as

peças, o que faz grandes peças nas organizações são motivação e comprometimento.

A empresa deve procurar *vender-se* primeiramente aos seus próprios empregados. Para atender bem seus Clientes externos ela necessita que seus empregados, Clientes internos, estejam comprometidos com ela. Tratar o funcionário como Cliente conferi-lhe dignidade, responsabilidade e liberdade de iniciativa, elementos fundamentais para se desenvolver empregados motivados e comprometidos com a empresa. Valorização, reconhecimento e recompensa aos seus empregados por suas competências e resultados, comunicação e gestão transparente também são meios para se formar profissionais dedicados e empenhados.

A maioria das reclamações ou da insatisfação de funcionários está ligada à falta de informação e comunicação. Bekin (2004) apresenta dez pontos necessários para se cultivar o ambiente onde o empregado é o primeiro Cliente. Basicamente estão ligados à informação e à comunicação que levam à motivação, em conseqüentemente ao processo de satisfação dos empregados:

1. *A alta direção da empresa está empenhada no trabalho orientado para o cliente e para a valorização dos funcionários;*
2. *A gerência está comprometida com essa visão e possui capacidade de liderança, transmitindo aos funcionários responsabilidade, vontade de participação e capacidade de iniciativa;*
3. *O conhecimento é disseminado por todos os setores da empresa, tanto para integrar seus diversos setores quanto para estimular o potencial do indivíduo;*
4. *Os funcionários conhecem os objetivos da empresa voltada para o cliente e suas responsabilidades nessa linha de atuação;*
5. *Os funcionários conhecem as suas tarefas, sentem-se motivados e estão envolvidos em um trabalho de equipe que dá margem à iniciativa individual;*
6. *Os treinamentos são realizados constantemente, quer no aspecto técnico, quer no reforço de valores e atitudes;*
7. *Os processos de avaliação são transparentes, informando corretamente o principal interessado: o funcionário;*
8. *Há um permanente processo de informação e comunicação, configurando o livre acesso à informação e à capacitação de todos;*
9. *O processo de comunicação tem o modelo da 'mão-dupla', o que permite que os funcionários revelem suas necessidades e expectativas;*
10. *O atendimento às expectativas e às necessidades dos funcionários, com base em critérios claros e nos objetivos da empresa, gera um ambiente de confiança mútua e alta eficiência.*

4.2 ALINHAMENTO DOS OBJETIVOS DOS EMPREGADOS COM OS OBJETIVOS DA ORGANIZAÇÃO

De acordo com Bekin (2004), a razão do *Endomarketing* é tornar transparentes ao funcionário os objetivos da organização, de forma a alinhar os objetivos dos empregados ao objetivo global da empresa. É sabido que as empresas têm receio em revelar informações estratégicas, no entanto, se desejam que sua força de trabalho seja mais confiante e autogerenciável, é necessário que as pessoas recebam informações para alinhar-se aos objetivos da empresa.

Excelência demanda comprometimento com resultados. O desafio, portanto, é a gestão transparente e o engajamento do público interno na busca de resultados.

Conforme já mencionado, as empresas têm que desenvolver meios para “vender-se” aos seus primeiros Clientes – seus empregados. Se os bens ou serviços, campanhas de comunicação externas não conseguem ser vendidos ao público interno, o *marketing* estará fadado a ser mal-sucedido junto aos Clientes finais. Grönroos (1995) é pleno quando coloca que “*um serviço eficaz requer pessoas que compreendam a idéia*”. É necessário, portanto, que todos dentro de organização além de compreender, vivenciem o negócio. Para tanto a empresa deve assegurar que todos os empregados estejam preparados e motivados para agirem de forma orientada para serviços.

Os empregados devem ser encorajados a se identificar com a empresa e com sua missão. O publicitário Júlio Ribeiro¹¹ é enfático e realista ao afirmar que “*se a empresa não cria valores a serem defendidos por seus funcionários, estes irão criar valores próprios, nem sempre convergentes com os ideais da empresa*”.

A efetividade organizacional depende do alinhamento entre as pessoas e outros elementos da organização – estratégias, estrutura, processos e recompensas. As pessoas precisam conhecer o que a empresa espera delas e o que elas têm que fazer para tal fim. Para se estabelecer estratégias é necessária uma liderança capaz,

¹¹ EXAME Edição (793) – “Tome uma Atitude”

definir objetivos e metas e saber direcionar as pessoas. Nessa perspectiva, demanda-se definir as competências necessárias à eficácia do trabalho. A demanda atual recai sobre as pessoas capazes de autogerenciamento, de liderar pessoas, de atuar como membro efetivo de uma equipe e de ser capaz de aprimorar o núcleo das competências-chaves da organização. Nessa direção, o processo de captação de pessoas deve objetivar a contratação de pessoas que detenham as competências essenciais ao negócio e os esforços devem ser orientados para a retenção destas pessoas. A seleção consciente de pessoas é crucial para ter as pessoas certas nos lugares certos.

Para se alinhar os objetivos dos empregados aos objetivos da empresa, voltados à qualidade do atendimento, é necessário se estabelecer regras e princípios baseados na política e diretrizes da organização. São regras gerais que contêm valores, que definem a cultura organizacional. Nessas circunstâncias, os preceitos estabelecidos são o caminho para uma orientação eficaz e efetiva. Tais preceitos devem traduzir o que a empresa espera de seus empregados, qual o papel e as responsabilidades de cada um dentro da organização. Quando se busca responsabilidade, deve suceder uma descentralização consciente e inteligente na divisão de poder. Autonomia e autoridade devem vir impregnadas de responsabilidade. Autoridade sem responsabilidade vira desordem. Responsabilidade sem autonomia é limitador. Profissionais 100% integrados com os objetivos da empresa e conhecedores dos principais processos da empresa estão aptos a oferecer um serviço de qualidade.

4.3 COMUNICAÇÃO

O objetivo de toda comunicação é a mente humana, que rejeita ou não as novas informações de acordo com seu estado de espírito. No cenário corporativo dos dias atuais, a comunicação interna é um poderoso recurso do *Endomarketing* e vem merecendo atenção crescente e decisiva. Entretanto, sua qualidade e eficácia devem ser avaliadas.

Há várias maneiras de se comunicar. Dentre essas, os sinais não verbais, ou seja, a comunicação não escrita ou falada, são os que mais influenciam a comunicação. Um aperto de mão, um abraço, um sorriso valem tanto ou mais do que a comunicação formal. **O significado da comunicação é a resposta que uma pessoa desperta na outra.**

Grönroos (1995) coloca que além do gerenciamento de atitude, muito importante no *Endomarketing*, o gerenciamento da comunicação não é de menor relevância. Todos de uma empresa necessitam se prover de informações para exercerem bem suas funções. Essa comunicação deve ser um veículo para disseminar claramente os objetivos, planos e visão da empresa, bem como as características dos produtos ou serviços oferecidos, campanhas publicitárias, etc. Para se obter *feedback* de Clientes – suas necessidades e exigências, é necessária uma comunicação constante entre empresa-empregado.

Com certeza, um empregado se sente desvalorizado quando se surpreende conhecendo informações sobre sua empresa, através da imprensa ou de veículos de divulgação direcionados ao público externo. Para ilustrar esta colocação pode se perguntar quantos produtos ou serviços uma empresa lança muitas vezes sem apresentá-lo primeiramente aos seus Clientes internos? Quantas vezes o empregado conhece os resultados e ações de sua empresa através de terceiros, jornais ou pela boca de pessoas fora da empresa. Quando isto acontece o funcionário se sente traído e não perdoa sua empresa.

Quando se requer um impacto no gerenciamento de atitude, um suporte da comunicação dirigida para tal é essencial. Na comunicação voltada para o *Endomarketing*, todos devem saber de tudo que acontece e qual o negócio da sua empresa. A comunicação deve acontecer a todo instante. Existem vários meios de formalizá-la e organizá-la através de reuniões, jornais, vídeos, exposições, *intranet*, seminários, murais, painéis. Seja qual for o meio, deve-se dar à comunicação os mesmos cuidados e atenção ou até maiores que a comunicação produzida para o *marketing* externo. “*O marketing interno deve sobrepor o marketing externo*” (Kotler, 2003). Sem conhecimento não há integração, sem integração não haverá qualidade e sem qualidade não haverá sucesso.

Na empresa, a comunicação interna eficaz é elemento decisivo de infraestrutura voltada para serviços de qualidade. A falta dela em todos os níveis dentro da empresa contribui muito para um serviço não confiável.

A comunicação que se busca com o *Endomarketing* transcende a comunicação tradicional de apenas transmitir algo. O que se busca agora é entendimento. Todos devem entender o quê e por que estão fazendo e como seus resultados se relacionam aos dos outros e aos objetivos gerais da empresa. “*Em suma comunicação é informação com feedback*” (Bekin, 2004).

Comunicação interna seja ela verbal ou escrita, é um problema sério e é comum em muitas empresas, sejam elas grandes ou pequenas. A comunicação deve existir sistematicamente e ser avaliada continuamente com relação a sua eficiência, eficácia e efetividade. As pesquisas de clima são excelentes oportunidades para se avaliar esses elementos. Cabe aqui a colocação de Bekin (2004) quando diz que onde não há comunicação predominam o boato e a insatisfação.

Para se detectar as percepções de seus Clientes, sejam eles internos ou externos, é importante que se abra canais para comunicação. É necessário considerar o Cliente em todo momento. Considerar o que o Cliente fala é o requisito poderoso. Observe-o a todo instante e esteja atento a todos os detalhes para enxergar oportunidades de se antecipar as suas necessidades. Estimule seus Clientes a falar. Abra um canal para o diálogo, do qual poderão surgir idéias ou sugestões e também reivindicações.

4.4 MOTIVAÇÃO

Desde os anos 90, motivação, alinhamento e comprometimento com os objetivos organizacionais são os atributos desejados em todas as organizações. Conhecer seus empregados, seus anseios e o que o leva a motivá-los inquieta muitos líderes e gestores de RH.

Cada vez mais as organizações se voltam às questões de motivação de seus empregados, pois a eficácia e o desempenho positivo estão diretamente ligados a motivação. “*É fácil entender por que a motivação é um atributo tão desejável no trabalho*”. Esta afirmação é de Hendrie Weisinger, em seu livro “*Inteligência Emocional no Trabalho*” (2001). Segundo ele, um empregado motivado requer menos controle, tem uma produtividade consistente e tende a ser mais esforçado e criativo. Em sua definição técnica, o termo motivação é apresentado como aquilo que leva uma pessoa a dispendir energia numa direção específica com um propósito específico. No contexto da inteligência emocional (IE), enfoque do livro, “*motivar-se significa usar o sistema emocional para catalisar todo esse processo e mantê-lo em andamento*”. Em um momento em que manter um primoroso relacionamento com o Cliente é um pré-requisito de sucesso, ter um alto coeficiente de IE é muito importante para todos os profissionais, em especial, aos que trabalham diretamente no atendimento aos Clientes. Weisinger, trabalhando durante 20 anos como psicólogo-consultor, constatou que a falta da inteligência emocional afeta negativamente o progresso pessoal e da empresa e, inversamente que, o uso da IE leva as pessoas e a organização a resultados positivos. Segundo ele, “*quando empregados usam sua IE ajudam a construir uma organização emocionalmente inteligente (...)*”.

Alinhados a essa teoria, os critérios e fundamentos do *Endomarketing* são caminhos para uma reflexão de como fazer com que as emoções no trabalho sejam utilizadas de forma inteligente para o crescimento de todos e da empresa. A lei básica da natureza diz que cada ação produz uma reação. É exatamente no momento das reações que as emoções afloram. Trabalhar a IE das pessoas nesses momentos de forma positiva pode auxiliá-las a reagir de maneira inteligente.

A etimologia da palavra **motivação** é do latim “*movere*”, que significa mover. Sendo assim, pode-se definir motivação como tudo aquilo que leva uma pessoa a se mover, a agir de alguma maneira. As pessoas são movidas pelo medo ou pelo interesse. A motivação é irracional e emocional como o próprio ser humano.

Ao longo dos anos, passamos a acreditar que quando uma pessoa se põe a caminho de um objetivo, ela não necessariamente está motivada a atingir este objetivo. Os fatores que a levam a caminhar naquela direção podem-lhe ser intrínsecos ou extrínsecos. Quando são intrínsecos, há motivação; quando são extrínsecos, há apenas movimento. É fato que, muitas vezes, uma pessoa sente-se levada a fazer algo para evitar uma punição ou para conquistar uma recompensa. As pessoas podem, também, agir levadas por um impulso interno, por uma necessidade interior. Neste caso, existe vontade própria para alcançar o objetivo, existe motivação, que pode ser transformada em movimento permanente por meio da doutrinação. Aliás, é isso que as organizações produtivas buscam. Porém, na maioria das vezes, o que se vê é a aplicação de técnicas de estímulo ao movimento imediatista. O movimento, nesse caso, é uma situação passageira. Só dura enquanto persistirem os estímulos que o geraram. Além disso, a eliminação dos estímulos normalmente provoca insatisfação e um comportamento indesejável. Na devida dosagem, autocracia, autoridade e democracia podem andar juntas, contando que sejam voltadas a disseminar princípios e premissas voltadas aos objetivos comuns da empresa. As pessoas precisam ser informadas e orientadas sobre os propósitos da empresa.

A teoria de Maslow (2000) defende que, somente após atender às necessidades básicas de uma pessoa é que outras necessidades tornam significativas. Ele apresenta essas necessidades básicas na seguinte hierarquia: Fisiológicas: ar, comida, repouso, abrigo, etc; Segurança: proteção contra o perigo ou privação; Sociais-amizade: inclusão em grupos; Estima: reputação, reconhecimento, auto-respeito; Auto-realização: realização do potencial, utilização plena dos talentos.

A teoria de Maslow não apenas vale para ponderar sobre atender necessidades básicas dos empregados, como também para abrir uma conexão sobre a questão motivação. Com base nos pressupostos de Maslow, podemos entender que, uma organização que deseja ter empregados motivados tem que “olhar” por eles.

É importante contribuir de alguma maneira para a satisfação de suas necessidades individuais, mas não é tarefa difícil considerando que as pessoas são diferentes umas das outras. O que satisfaz mais uma, pode não ser o bastante para outra. Realizações pessoais podem ser mais importantes do que realizações profissionais e vice-versa.

Atendidas as necessidades básicas dos empregados, o que vem depois? O *Endomarketing* abre espaço para mostrar alguns caminhos que podem eliminar ou atenuar ações que causam a insatisfação dos empregados em uma empresa. A conscientização básica para alinhamento de que todos atendem Clientes internos dentro de uma empresa deve ser contínua. Funcionários de RH e de comunicação servem aos funcionários das demais áreas da empresa. Um mau atendimento por parte desses profissionais aos demais colegas, a falta de comunicação ou a falha nessa, refletem diretamente na satisfação do público interno na empresa. Mas uma vez, vale uma reflexão sobre o significado da palavra servir para avaliar sua importância nos inter-relacionamentos: *Servir = ajudar, auxiliar, ser útil.*

Bekin (2004) coloca que deve existir, na verdade, é um processo de motivação em etapas. E que esse deve se dar na seguinte seqüência: “*estímulo, esforço, desempenho, valorização, recompensa, satisfação e comprometimento*”. Segundo ele, essas etapas formam um encadeamento necessário. E faz uma analogia com o corpo humano, dizendo que “*ignorar qualquer parte significa mutilar esse corpo e prejudicar o processo de motivação*”. De acordo com ele, essa seqüência do processo de motivação se traduz em três princípios: reconhecimento do trabalho, valorização do indivíduo e sua recompensa. Praticar os valores subentendidos em cada uma destas etapas fará com que a empresa tenha funcionários motivados.

Mas como agir para fomentar a motivação? Bekin (2004) enumera dez critérios que podem criar um processo de motivação. São eles:

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

4.5 INVESTIMENTO EM PESSOAS

A falta de uniformidade e de consistência dos serviços apresentam-se como o problema mais grave que as empresas de prestação de serviços enfrentam. Como o objetivo é atingir a excelência, vários esforços são destinados a esse fim. O quesito uniformidade torna-se imperativo para o atendimento com qualidade. Caso contrário, uma comunicação boca-a-boca ruim será criada e a imagem da empresa ficará abalada. Carlos Walter Aumond (2004) nos alerta para a equação satisfação versus insatisfação na comunicação boca-a-boca que é bastante injusta, considerando que, um Cliente satisfeito propaga a satisfação para cinco e o contrário, um Cliente insatisfeito conta para nove¹². E ainda que 98% dos clientes insatisfeitos nunca reclamam, eles simplesmente passam para o concorrente e contagiam negativamente os Clientes potenciais e os não-Clientes¹². Walter coloca ainda que a perda de um Cliente não se mede apenas pelas perdas de transações comerciais imediatas, mas pela renúncia de todo um ciclo de relacionamento comercial com esse Cliente. “*Serviços são mais importantes que produtos. Relacionamentos são mais importantes que serviços*” (Keki Bohte).

¹² Keki Bohte, Beyond Customer Satisfaction to Customer Loyalty.

Um Cliente satisfeito minimiza custo e maximiza lucros “*A única fonte de lucro é o cliente*” (Peter Drucker). Cliente satisfeito traz economia nos gastos com *marketing*, pois faz propaganda de graça e o contrário, Cliente insatisfeito, só faz aumentá-los. Segundo Walter, o comentário ou recomendação a um amigo ou parente é considerado como determinante para 63% das pessoas para comprarem um novo produto ou serviço. Apenas 13% a 15% compram induzidos por anúncios de jornais e revistas e 25% por TV.

Em muitas empresas gasta-se uma fortuna com altos investimentos em tecnologia. Muitas vezes se esquece que tecnologia é muito importante, mas não é tudo. Tecnologia é acessível a todos, bastando apenas estar bem informado do mercado tecnológico e ter dinheiro para adquiri-la. Às vezes, o investimento nas pessoas fica renegado a último plano, o que não deveria acontecer, pois são as pessoas que operacionalizam a tecnologia. E as resistências que surgirão a partir da mudança tecnológica? Como desenvolver agentes de mudança? Por que um mesmo *hardware* ou *software* funciona de maneiras diferentes entre pessoas? O sistema é o mesmo e, no entanto tem desempenho distinto entre usuários. A resposta está nas pessoas. Mesmo com a mais alta tecnologia, a diferença está nas pessoas.

Os elementos tangíveis na produção do serviço, ou seja, as evidências físicas que acompanham todo o serviço como, decoração, equipamentos, sistemas, iluminação, limpeza, mobiliário, aparência dos empregados, etc, influenciam positivamente ou negativamente à percepção da experiência do Cliente. Quando os fatores intangíveis falham, os tangíveis tornam-se mais evidentes. Paradoxalmente, mesmo dispondo de elementos tangíveis modestos, havendo um bom desempenho do prestador de serviço, as evidências físicas tornam-se pouco relevantes.

Tecnologia, aquisição de consultorias renomadas ou ambientes sofisticados podem se perder quando há empregados insatisfeitos ou despreparados. É como colocar carpete em uma casa sem telhado. Muito bonito e confortável, mas se chover molha tudo. Ou seja, a empresa investe na mais alta tecnologia em *layouts* modernos, arrojados e suntuosos e, no entanto, apresenta profissionais despreparados, descomprometidos e desmotivados para atender seus Clientes. Nessa situação, os recursos físicos são desperdiçados.

Empresa inteligente desenvolve em sua força de trabalho pessoas inovadoras, criadoras de procedimentos e não apenas seguidoras de procedimentos. Nessa empresa, a gerência média é ouvida pela alta gerência como fonte de novas idéias e está sempre pronta a ouvir todos os Clientes da empresa – internos e externos. Todos os líderes desta empresa dirigem seus subordinados ao crescimento de sua carreira. A empresa que realmente cria um diferencial competitivo com base nas pessoas dificulta que seus concorrentes a copiem.

A concorrência é dinâmica. As empresas têm pressa. Elas crescem em instalações e pontos de venda. O número de produtos comercializados acompanha esse crescimento. Nesse momento o investimento na qualidade dos recursos humanos tem que crescer junto com a empresa.

Permitir condições especiais, descontos e facilidades para os empregados e seus familiares na aquisição de produtos ou serviços da sua empresa também é uma forma de investir nos empregados, porém visando marketing. Uma forma diferenciada de venda que se apresenta como benefícios aos empregados, garantindo satisfação e motivação aos empregados-clientes. Desta maneira os empregados estarão no papel do Cliente externo, podendo fornecer valioso *feedback* além de se transformar em “garoto propaganda” divulgando a marca e os produtos/serviços da empresa, e de graça.

Gastos com capacitação e segurança de pessoal, bem como com benefícios aos empregados têm que ser considerados como investimento em qualidade. Ações que orientam e enfatizam a importância do trabalho em equipe devem ser contínuas. Questões como, saber gerenciar pessoas, disponibilizar recursos, respeitar as idéias e potencial de cada um e confiança no trabalho em grupo, devem ser analisadas incessantemente. Uma empresa deve questionar se está investindo em seus empregados buscando a satisfação de desses, seus Clientes internos, como o faz para seus Clientes externos.

4.6 VALORIZAÇÃO DO CAPITAL HUMANO

A valorização do público interno tornou o bem maior do mundo corporativo. Tom Peters, especialista em administração, assume que a fixação por medidas financeiras leva-nos a depreciar ou ignorar medidas não financeiras, importantíssimas em um mercado competitivo. Medidas talvez intangíveis e de difícil mensuração como satisfação do cliente, flexibilidade, capacitação dos profissionais, etc. Entretanto, Tom Peters alerta que esses são os verdadeiros condutores de sucesso a médio e longo prazo.

Segundo Al Ries (2003), grandes companhias que ocupam as melhores posições nas mentes do Cliente potencial também conquistam as mentes de empregados talentosos no mercado de trabalho. O conceito de posicionamento de Ries para conquistar o Cliente externo em perspectiva, também se aplica ao Cliente interno. Seus pressupostos se baseiam em que, para se posicionar na mente dos *prospects* a empresa tem que fazer da maneira dele e não da forma que ela acha que deve ser. Sendo assim, a empresa tem que procurar entender as necessidades de seus empregados para desenvolver esforços para sua satisfação. Deve estar em sintonia com seus empregados com vistas a conquistar um espaço em suas mentes. Ocupar o espaço de “melhor empresa para trabalhar”.

Muitas empresas têm demonstrado que bom clima, cultura e desempenho em harmonia traduzem resultados econômicos excelentes para a empresa.

O pesquisador Leon Martel¹³ relacionou as Melhores Empresas para Trabalhar no mundo, apontadas pela Revista *Fortune*, com as Mais Bem-Sucedidas nos Negócios – segundo o *Wall Street Journal* - e verificou que algumas das melhores para trabalhar apareciam no topo das mais bem-sucedidas. Ele pesquisou 25 empresas americanas e asiáticas e constatou que a fórmula de sucesso destas empresas está relacionada à contratação e retenção de ótimos funcionários, ou seja, na valorização do capital humano.

¹³ Autor do livro “*High Performances – How the Best Companies Find and Keep Them*” em entrevista à Revista Exame – Edição Especial “100 Melhores Empresas para Você Trabalhar” de 2002

Segundo Martel, para se reter talentos tudo começa na forma como as melhores empresas buscam os melhores profissionais. Ele afirma que a procura deve ser ampla. O recrutador precisa estar atento às características profissionais que a organização realmente precisa e ao tipo de trabalho que ela deseja que seja feito. As empresas devem procurar candidatos que são detentores de informação e conhecimento, pessoas com competências e habilidades desejadas pela empresa. Martel percebeu em sua pesquisa que houve uma mudança de um mundo de trabalho materialista para outro, que ele define como pós-materialista. Quando os países se desenvolvem economicamente, uma grande mudança ocorre com a população e, em cadeia, com a força de trabalho. Atualmente há uma enorme preocupação com questões relacionadas à saúde e à segurança econômica. Nesse contexto, não basta apenas dinheiro para manter os funcionários, existem várias maneiras de olhar para os empregados e tratá-los, diz ele. É fundamental que as empresas voltem as atenções para essas questões quando se pensa em satisfazer seus empregados. Como também, demonstrar a eles que o trabalho que estão desenvolvendo é importante e valioso. Martel é enfático quando diz que comprometimento gera comprometimento. Se a empresa envolve a equipe no trabalho e investe nela, os funcionários irão se comprometer com sua empresa. As 25 empresas da lista das maiores apontadas pelo *Wall Street Journal* pesquisadas por Martel investem fortemente em treinamento das mais variadas formas, porém, como um processo contínuo e informal durante o trabalho. Além do treinamento no trabalho, essas empresas subsidiam cursos feitos fora da empresa. Fica o recado, investimento para desenvolver e atrair talentos gera prósperos negócios.

Se a preocupação é criar condições para reter talentos a pergunta é *por que as pessoas ficam na empresa?* A percepção dos empregados é bem diferente da percepção dos gestores de RH. Muitas vezes as políticas de gestão estão oferecendo uma coisa e os empregados valorizam coisa.

Na *Figura 1* pode-se conhecer a visão geral dos empregados pesquisados e a visão dos gestores de RH das empresas apontadas no anuário das 100 “Melhores para Você Trabalhar” de 2003 da Revista Exame, em parceria com o *Great Place to Work Institute*.

PRINCIPAL MOTIVO PARA PERMANECER NA EMPRESA	visão dos funcionários	visão dos Gestores de RH
Equilíbrio entre vida pessoal e profissional	40%	26%
Desenvolvimento profissional	35%	47%
Remuneração e benefícios	24%	27%
Estabilidade de emprego	1%	

Figura 1 – Por que as pessoas ficam na empresa? 100 “Melhores para Você Trabalhar” de 2003.

Em 2004, no mesmo anuário o grau de importância para esses atributos mudou. Na *Figura 2*, os resultados destas questões nas 10 melhores empresas das 150 premiadas podem ser conhecidos. As 10 primeiras colocadas, vide lista a seguir, são aquelas que proporcionam maior equilíbrio entre o que os empregados esperam e os que elas de fato fazem.

Ranking das 10 Melhores Empresas de 2004:

Ranking	Empresa	Setor da Economia
1º	TODESCHINI	Indústria
2º	TIGRE	Indústria
3º	LANDIS+GYR	Indústria
4º	MAGAZINE LUÍZA	Serviços
5º	RECECARD	Serviços
6º	CREDICARD	Serviços
7º	PROMON	Serviços
8º	RANDON	Indústria
9º	ZANZINI	Indústria
10º	BELGO-MINEIRA	Indústria

PRINCIPAL MOTIVO PARA PERMANECER NA EMPRESA	visão dos funcionários	visão dos Gestores de RH
Desenvolvimento profissional	48%	42%
Equilíbrio entre vida pessoal e profissional	28%	15%
Remuneração e benefícios	19%	31%
Estabilidade de emprego	5%	6%
Outras		6%

Figura 2 – Por que as pessoas ficam na empresa? Resultados das 10 melhores. Anuário das 150 “Melhores para Você Trabalhar” de 2004..

Questões relacionadas ao equilíbrio entre a vida pessoal e profissional estão ligadas aos benefícios oferecidos pela empresa visando melhoria na qualidade de vida - saúde, esportes, lazer, horário de trabalho, etc. Desenvolvimento profissional se relaciona a oportunidade de crescimento na empresa, subsídio para educação profissionalizante, treinamento dentro e fora da empresa, avaliação pelo desempenho, dentre outros. A questão remuneração está ligada ao salário fixo, a participação nos lucros da empresa, a remuneração por competências e resultados, cooperativa de crédito, prêmio funcionário-destaque e gratificações por idéias implantadas. Benefícios podem ser vários: subsídios a planos de saúde, seguro de vida, previdência privada, farmácia, academia de ginástica, bolsa escolar, idiomas, auxílio-funeral, auxílio-aluguel, auxílio-mudança, auxílio-creche, etc.

Uma estatística da *American Management Association* diz que 65% dos negócios de uma empresa vêm de clientes já existentes e não de novos. Da mesma maneira que custa caro conquistar novos Clientes, também sai caro para a empresa conquistar novos talentos e introduzir a cultura aos novatos. O custo para se demitir um empregado é infinitamente maior que reter um existente, sem contar outras variáveis, como os gastos com a capacitação inicial dos novos entrantes e o tempo de respostas às necessidades da empresa. Ações de incentivo ao desenvolvimento de funcionários devem ser vistas como retorno ao longo prazo, de uma forma sistemática. Demitir pessoas como a primeira solução nas crises, compromete a sobrevivência da organização ao longo do tempo e, assim, esvazia o seu processo de desenvolvimento. As empresas precisam das pessoas para ser bem-sucedidas, construir produtos e serviços e conquistar consumidores. Não se deve resolver as coisas cortando a capacidade de fazer as pessoas crescerem. A empresa será menos competitiva e seu futuro ficará prejudicado, com certeza.

Gestão míope é aquela que considera os empregados apenas como custo e não como geradores de receita. Deve-se tomar muito cuidado quando a empresa se depara com uma crise ou com a estratégia de reduzir custos e opta por se desfazer de parte de seu capital humano. Em demissões irracionais, pode-se estar cortando não *gordura*, mas sim *cérebro e músculos*. É importante nesse momento traçar o aceitável e o inaceitável em termos de eficiência. Inaceitável nessa hora seria comprometer a eficácia das atividades e, sobretudo, a segurança do negócio. Apenas para ilustrar essa colocação, é relevante o caso da nova companhia de avião brasileira, a Gol. A Gol se formou contratando os talentos “jogados fora” no mercado de trabalho em tempos de crise pelas três maiores companhias aéreas brasileiras, a Varig, Vasp e Tam. Atualmente, a Gol se destaca pelo seu desempenho excepcional em um setor complicado. Já é hoje a segunda mais rentável do setor no mundo e a primeira em horas voadas por aeronave. Isso com apenas três anos e meio de vida. Focada em baixo custo e tarifa baixa, mas também na valorização do seu capital humano, soube integrar muito bem pessoas com o negócio.

4.7 RECONHECIMENTO

Fornecer *feedback* demonstra interesse no relacionamento com a outra parte e cria-se oportunidades para minimizar diferenças e ainda viabiliza o trabalho em equipe para que todos compartilhem os mesmos propósitos. Mas é necessário que haja um *feedback* efetivo. O primeiro pior *feedback* é a resposta errada ou viciada e o segundo pior é o silêncio, a omissão. *Feedback* efetivo gera confiança. Quanto mais frequentes forem os retornos, tanto melhor as pessoas se sentem prestigiadas. Não só através de informações ou respostas às perguntas feitas, o *feedback* também significa elogio (retorno sobre desempenho positivo) ou críticas (legitimadas ou construtivas).

É importante tratar as pessoas com gentileza e respeito. Mesmo porque todos gostam de ser tratados assim. Reservar um tempo para uma conversa individual com os empregados é a abordagem bastante adequada para crescer a auto-estima e estabelecer maior confiança entre os envolvidos.

Feedback também pode e deve ser uma oportunidade para reconhecer e comemorar. Quanto mais experiências como essas forem realizadas, mais preservado estará o relacionamento quando se tem pela frente uma situação ruim. Portanto, convém investir no futuro e depositar algum tempo e créditos para utilizá-los mais tarde. Podemos reconhecer o esforço, a contribuição e o aprendizado, celebrando a vitória de alcançar os objetivos. Um elogio, um presente ou evento, como uma festa ou um jantar, um certificado ou diploma, discurso, cartão ou uma nota simbólica de agradecimento, podem significar muito e fazer a diferença na motivação de quem recebe esses cumprimentos. Todas as pessoas envolvidas diretas ou indiretamente nos resultados alcançados devem celebrar as conquistas da empresa. Como já dizia o mestre Sun Tzu (século IV A.C.) “*O tempo gasto com reconhecimento raramente é desperdiçado*”.

As questões *feedback* e carreira, que estão relacionadas à maneira como o superior discute com seus subordinados seus pontos fortes e a necessidade de desenvolvimento, bem como suas expectativas profissionais, são as mais preocupantes nas pesquisas de clima organizacional. Na média das 40 premiadas do anuário da *Hay/Valor*¹⁴, o conjunto *feedback/carreira* recebeu a menor pontuação (52%) comparando com os demais atributos pesquisados juntos aos empregados.

Bekin (2004) coloca que a troca de serviços entre empresa e empregado é fundamental para que haja relacionamento duradouro. Segundo ele, essa troca de serviços está baseada nas expectativas de um em relação ao outro. A empresa deve oferecer resposta às algumas expectativas. Dentre elas o plano de carreira é uma expectativa mais difícil de se atender, entretanto necessária que seja planejada e comunicada. Ele corresponde à perspectiva de crescimento profissional. O plano de carreira deve ser formalizado e implementado na cultura da empresa. Deve estar sempre aberto às mudanças e atualizações para acompanhar o dinamismo do mercado. Um plano de carreira bem desenvolvido e divulgado é um valioso instrumento para motivar e reter os funcionários.

¹⁴ As melhores empresas na gestão de pessoas – 2003

No capítulo quatro, seção 4.4 (pág. 33) onde se discutiu sobre motivação, nos critérios enumerados por Bekin (2004) para buscá-la, o quesito remuneração vem por último na seqüência estabelecida por ele. Se alguém pensa que apenas salário ou qualquer outra remuneração em dinheiro é o fator mais importante para demonstrar reconhecimento, criar motivação e fazer os empregados “vestirem a camisa” da empresa, está enganado.

Também no capítulo quatro, na seção 4.6 – Valorização do capital-humano – o quesito remuneração vem em terceiro lugar. Quando se pergunta sobre o que os prendem à empresa em que trabalham, os empregados pesquisados nos anuários de 2003 e 2004 da Revista Exame apontaram os atributos desenvolvimento profissional e equilíbrio entre a vida pessoal e profissional como sendo mais importantes que remuneração.

É oportuno nesse momento colocar o pensamento de Júlio Ribeiro¹⁵ que apresenta a Escola de Samba como um exemplo para responder que motivação vai muito além de dinheiro. Todavia, se ainda o fosse, como responder a questão do que leva a empresa, denominada “Escola de Samba”, a juntar 10 mil pessoas, em sua grande maioria pobre, sem estudo e sem dinheiro, desenvolver pesquisas históricas e figurinos para brilhar com seus enredos na avenida do samba? Produzir gigantes e lindíssimos carros alegóricos em um curto espaço de tempo? Organizar a logística do desfile, distribuição das pessoas nas alas, dos carros, músicos e cumprir o horário, sem nenhum ensaio coletivo anterior ao desfile? Quem nunca assistiu um desfile de carnaval na cidade do Rio de Janeiro imagina que isto é impossível. Mas há muitos anos isto acontece. Mas o que leva estas pessoas, que **trabalham de graça** para as escolas, a esse frenesi? **É a atitude das pessoas.** É a motivação. Os empregados da empresa “Escola de Samba” não recebem salários. Na verdade são verdadeiros voluntários. Voluntários unidos, alinhados, engajados, enfim motivados para um mesmo propósito.

¹⁵ Revista Exame – Edição 793 “Tome uma atitude”

Os benefícios, salários indiretos, aparecem também como alternativa para formalizar o reconhecimento. Empresas que apostam fortemente no desenvolvimento do capital humano estão passando por um processo de aumento do foco nos incentivos para reter talentos, de forma a atender às expectativas dos dois lados – empresa e empregados. Políticas de benefícios e planos de remuneração estão nas pautas corporativas.

Algumas tendências já transformam algumas práticas de benefícios do momento. No processo de reconhecimento por competência, existem políticas de remuneração bem diferentes das existentes. Uma alternativa de investimento no empregado é torná-lo sócio de sua empresa. É o famoso *stock options*¹⁶. Muitas empresas estão vendendo parte de suas ações aos seus empregados. Na posição de acionistas, os empregados se envolvem e se comprometem muito mais do que apenas no papel de colaboradores. Como acionistas, os empregados investem literalmente na empresa. Na verdade *stock options* é um investimento mútuo, desenvolvido através de um relacionamento de parceria e confiança.

Um delineamento do perfil de competência é importante para se definir critérios de avaliação e recompensar de seus empregados. Remuneração extra, condicionada ao desempenho individual e da empresa em detrimento à remuneração fixa, se traduz em gestão inteligente. Custos com encargos laborais representam 103% sobre o gasto com salário fixo. Remuneração variável na verdade é o pagamento de bônus de acordo com o desempenho do funcionário ou do cumprimento de metas de produção ou de lucro. Durante um tempo, a prática de remuneração extra condicionada ao desempenho somente existia para os profissionais de vendas - eram as comissões sobre as vendas. Hoje essa opção se aplica a todos na empresa. Traz melhores resultados para a empresa e conseqüentemente para os empregados.

¹⁶ Opções de compras de ações da empresa por um preço prefixado.

De acordo com o Anuário de 2002, no Brasil, a média da remuneração variável nesse ano das empresas premiadas que são genuinamente brasileiras, foi 26% no total relativo à remuneração. Bem próximo das praticadas nas multinacionais americanas, onde este número foi 29%. Já nas multinacionais européias esse número é apenas 16% do total. Analisando os valores gastos com remuneração do pessoal operacional das 100 empresas do anuário de 2003, a remuneração foi assim distribuída: 18% referentes a remuneração variável e 82% fixa. Em 2004 o total gasto com remuneração variável do operacional subiu para 25%. No cenário atual, não há estabilidade do emprego, apenas estabilidade baseada em competências e resultados. Bom para a empresa e é bom para o empregado que realmente deseja fazer a diferença. Empregados que realmente desejam que a empresa cresça para que eles cresçam também.

John Haley, presidente mundial da consultoria americana *Watson Wyatt*, em entrevista ao *Jornal Valor Econômico*¹⁷, diz que o modelo de salário fixo já não funciona mais para atrair e reter talentos. Além dos planos de remuneração e *stock options* já citados, ele apresenta vários benefícios ligados à saúde e qualidade de vida que aparecem também como tendência dentro do pacote de benefícios. **Planos de previdência:** hoje 60% das organizações da América Latina já oferecem planos de previdência como parte dos seus ativos. **Planos de saúde, seguro social e de saúde em grupo:** a população hoje chega a quase 15% com 65 anos de idade. Modelo de cotas é ideal para não pesar muito para a empresa e conscientizar o funcionário ao bom uso do benefício.

O vergonhoso sistema de saúde pública no Brasil faz com que o trabalhador se ausente do trabalho por um tempo além do necessário para cuidar da saúde. Ser atendido pelo SUS (Sistema Único de Saúde) demanda longas filas de espera para marcação e atendimento de consultas médicas e exames clínicos. A criação de uma policlínica através de associativismo ou de sindicatos pode ser uma alternativa para diminuir os custos com ausências abonadas de empregados por motivo de saúde.

¹⁷ Edição 1094 de 13/09/04

É fato que políticas de benefícios para assistência aos empregados são inviáveis às pequenas e médias empresas, mas fica a cargo destas se mobilizarem com o intuito de se unirem em associações e parcerias para planejarem ações em grupo que poderão viabilizar alguns benefícios. Todavia, planos de remuneração variável e de benefícios podem ser respostas aos altos encargos laborais sobre os salários fixos, que sufocam as empresas e reduzem os empregados, dificultando a retenção de talentos.

Cabe aos profissionais de RH planejar e acompanhar as mudanças que atendam às demandas específicas do público interno, como também definir práticas para reconhecimento dos empregados. Cabe aos líderes conduzir de maneira inteligente essas mudanças, buscando identificar e atender às necessidades de sua equipe e reconhecer sempre o desempenho de todos sem distinção.

4.8 QUALIDADE DAS RELAÇÕES PESSOAIS E TRABALHO EM EQUIPE

Trabalhar é o modo de as pessoas participarem do universo. A valorização do capital humano é um desafio da atualidade e, no entanto, é estratégico na Era do Conhecimento. É importante perceber que todos em uma organização são importantes e todos fazem a diferença.

Um estudo importante realizado pela *Hay Group*, em parceria com a revista norte-americana *Fortune*, em âmbito internacional, do ranking das 10 “*Empresas Mais Admiradas*” (pesquisa citada no capítulo três), em 2003, revelou que as maiores empresas de sucesso no mundo têm em comum quatro fatores principais na gestão de pessoas:

1. *Elas se recusam a comprometer objetivos de longo prazo por demandas de curto prazo;*
2. *Têm foco externo em clientes e mercados;*
3. *Obtêm sucesso através de pessoas: desenvolvimento e retenção de talentos e conquistas de altos níveis de comprometimento dos empregados;*
4. *Encorajam o trabalho em equipe e colaboração, especialmente no time executivo.*

Esses fatores podem se resumir em clareza, comprometimento e capacitação. Por conseguinte, evidencia-se claramente que essas empresas praticam o *Endomarketing* com fervor. Nessas empresas as pessoas estão em primeiro lugar. Obviamente que são grandes organizações, onde tecnologia de ponta e dinheiro são abundantes, todavia em qualquer cenário, seja em uma empresa grande ou pequena, as pessoas estão no cerne de uma organização. Nada se consegue sem elas. Dentro da realidade financeira de cada empresa, há várias maneiras de se praticar *Endomarketing*, porém o que deve estar na mente das pessoas que compõem uma organização são os princípios e objetivos do *Endomarketing*.

Fitzsimmons (2000) faz uma reflexão sobre a importância das pessoas na economia de serviços, estabelecendo a seguinte comparação, “*enquanto a sociedade industrial define o padrão de vida pela quantidade de bens, a sociedade pós-industrial está preocupada com a qualidade de vida, medida por serviços tais como saúde, educação e lazer.*” O ponto central é o profissional, porque esse detém a informação, e a informação é o recurso-chave. E conclui, “*a vida agora é uma competição entre pessoas*”.

O publicitário Júlio Ribeiro, escreveu no prefácio do livro de Bekin (2004)¹⁸ que os fatores produto, *marketing* e gestão, perderam a capacidade de gerar o sucesso da empresa. A única solução, portanto, é encontrar respostas novas que podem estar em áreas de atuação um pouco esquecidas, mas de relevância, como as **relações pessoais**. Para ajudar a responder algumas destas perguntas, o *Endomarketing* aparece em cena. É patente nos dias atuais que a globalização mudou os sistemas de produção e de distribuição, os produtos e os consumidores.

Júlio Ribeiro ainda coloca que, em um passado não muito distante, o *marketing* de volume é quem regia as decisões de mercado. Hoje quem responde às várias perguntas é o **marketing de valor**. Esse, por sua vez, avalia a importância do produto ao consumidor, enxerga o mercado em nichos de oportunidade e lucro. Um caminho que possibilita a empresa crescer e gerar lucro na sua operação. Agora, na

¹⁸ Prefácio do Livro de Saul Bekin – “*Endomarketing – Como praticá-lo com sucesso*”

visão do *marketing* de valor as perguntas mudam. Em vez de perguntar: “Quanto eu vou vender?”, a empresa faz uma introspeção sobre outros valores. Nesse caso, as perguntas são: Quanto vale minha marca? Quanto vale minha empresa? Quanto vale meu produto? **Quanto vale minha equipe?** Muitas empresas nasceram e se expandiram rapidamente avaliando esses valores. Algumas empresas como a Wal-Mart e o Magazine Luíza são destaques como exemplos de empresas de sucesso que se valeram do verdadeiro valor de sua equipe para crescer e ganhar mercado rapidamente. Um pouco de suas histórias pode ser conhecido no capítulo sete, seções 7.1 e 7.2 desta.

Através do *Endomarketing* busca-se desenvolver dentro da empresa - entre os funcionários e setores - os valores destinados a servir o Cliente. Igualmente, as ações de *Endomarketing* objetiva o maior comprometimento dos funcionários e adesão aos valores e missão da empresa. Práticas de *Endomarketing* consistem de trabalhos em equipe, em um ambiente determinado pela cooperação e comunicação também pela integração dos vários setores da organização. Em equipe, o trabalho não é de um nem do outro. Ele é de todos. O trabalho de todos é para a empresa que precisa que todos trabalhem juntos para atender os mesmos objetivos.

Praticamente todos os critérios do *Endomarketing* apresentados por Bekin (2004) para fomentar a motivação priorizam o grupo (ver capítulo quatro, seção 4.4, pág. 33). Trabalhar em equipe sempre traz novos desafios. Pessoas diferentes, com personalidades únicas que precisam integrar-se com o objetivo de ajudar a organização a crescer. A pré-condição para construir uma equipe é que as pessoas se convençam de que precisam umas das outras. O trabalho em equipe deve visar a motivação do grupo de trabalho, dando ênfase à cooperação, comunicação e à honestidade. A competência individual de cada membro da equipe deve ser totalmente valorizada. Nos trabalhos em grupo, os objetivos de todos os integrantes devem estar alinhados aos valores e objetivos da empresa. Deve haver uma valorização das atitudes baseadas em valores compartilhados. Prêmios e/ou recompensas devem ser dados a todos os integrantes.

É importante reconhecer que toda equipe de trabalho é também um espaço de relacionamentos. É durante o trabalho que se transcendem as características pessoais, interesses e preferências, posturas de várias ordens (ideológicas, acadêmicas, histórias de vida), implicando a necessidade de conhecê-los e combiná-los aos objetivos de um projeto ou de uma organização. Ao mesmo tempo, trata-se de criar um ambiente em que seja possível que as pessoas desenvolvam relacionamentos positivos e valorizados, é também no trabalho que conceitos e autoconceitos são desenvolvidos. Equipes são fontes de auxílio e apoio, de troca de afetos diversos, de encontros e desencontros.

Nesse sentido, cresce a importância de serem definidos objetivos claros e de pactuar prioridades. Cresce também a necessidade de planejar coletivamente o processo necessário para atingir os objetivos, aproveitando os talentos e experiências existentes no grupo e evitando duplicações. A contribuição individual e seu impacto no trabalho da equipe são mais facilmente compreendidos, aumentando a participação e o envolvimento. A troca de informações entre os membros da equipe precisa ser organizada de maneira dinâmica, de forma que os canais de comunicação disponíveis possam ser melhores utilizados. Finalmente, a ênfase passa a ser resultados compartilhados, ao invés de um conjunto de resultados individuais. A qualidade das relações pessoais e o trabalho em equipe devem estar na lista das práticas de *Endomarketing* das empresas que buscam crescimento pessoal e profissional de seu público interno. A confiança da equipe na gestão da empresa e ambiente de respeito às pessoas levam as empresas ao sucesso. A comunicação e o bom relacionamento interpessoal mantêm a moral do time em alta mesmo em momentos difíceis.

Em um ambiente integrado, críticas que não promovam o progresso são dispensáveis. As pessoas que trabalham em equipe, desempenhando um trabalho colaborativo, fazem com que todos saiam ganhando. Antecipam os próprios erros e os de outros reduzindo custos, pois erros geram retrabalho e retrabalho é custo.

“(...) Excelência só pode ser alcançada quando todos os processos da organização se auxiliam e se completam, quando as pessoas, com generosidade, compartilham o conhecimento e o trabalho na busca de resultados, e, desta maneira, o esforço de cada um constrói a vitória de todos”.

(Cláudio Horta Mendes – Diretor Belgo Juiz de Fora)

4.9 MARKETING INTEGRADO

Para integrar as pessoas e funções que compõem as operações de serviços, Grönroos (1994) nos apresenta o Diagrama denominado de “**Triângulo dos serviços**” (vide *Figura 3*).



Figura 3 = Diagrama de Grönroos

É preciso integrar todos os lados do Triângulo dos Serviços para melhorar a qualidade das relações e dos serviços. “*O desenvolvimento de uma oferta de serviços é um processo altamente integrado*”, já dizia Grönroos (1995). As práticas de *Endomarketing* vão ao encontro de uma proposta de integração das relações proposta por Grönroos.

Unir *marketing interno ao externo* é integrar empregados que executam funções internas com os Clientes da empresa, situação nada usual nas organizações. Unir *marketing interno ao interativo* é integrar pessoas-funções de apoio com as pessoas funções da linha de frente. Já a união *marketing interativo-externo*, ou seja, funcionários da linha de frente e Clientes já acontece naturalmente. Entretanto integrar os outros dois lados do triângulo é muito mais desafiador. Todavia é extremamente estratégico para se criar diferenciação nos serviços. O *Endomarketing*

surge como um aliado eficaz para direcionar as práticas com vista a integrar esses dois lados do Triângulo de Serviços - **interno-externo e interno-interativo**.

Quando se pensa em unir os lados dos triângulos das operações de serviços, representado pelo Diagrama de Grönroos, é necessário raciocinar diferente do usual. Por que o chefe de operação deve se preocupar se o Cliente da empresa está bem atendido? E o comprador? Por que esse precisa se preocupar com o prazo de atendimento que o vendedor definiu para os pedidos dos Clientes? Os interesses são conflitantes, pois eles são cobrados diretamente pela redução de custos de produção/aquisição e de produtividade. Por que a empresa deve ter as portas sempre abertas para se apresentar aos seus Clientes? Por que os profissionais da linha de frente devem conhecer como são os processos internos para o processamento de produtos ou serviços que eles vendem? Por que apresentar a esses a dimensão e a complexidade dos processos produtivos? Por que criar uma cultura de serviços nas pessoas que estão nos “bastidores”, ou seja, aqueles que o Cliente externo não vê? Por que conhecer o Cliente externo e suas necessidades é tão importante para o operador que produz o produto ou para o empregado que carrega o veículo para entrega? A resposta pode se resumir colocando que, **a satisfação dos Clientes da empresa deve nortear os objetivos de todos na empresa**. Todos de uma empresa devem se integrar e em conjunto procurar superar os fatores críticos que impedem a qualidade do atendimento aos clientes da empresa.

Dentro de uma organização é extremamente importante às pessoas que se interagem conhecer o trabalho uma das outras. Isso, inclusive, traz respeito mútuo entre os colegas. As pessoas são inclinadas a achar que o que elas fazem é mais complexo e importante que outras funções. Quanto mais as pessoas conhecem os processos produtivos dentro de uma empresa mais a empresa agrega valor aos serviços. Muitas empresas são mais eficientes, pois conseguem oferecer um serviço completo. Um serviço completo é originado de intercâmbios de informações entre funções, uns ensinando aos outros o seu trabalho. Um programa de treinamento buscando alternância de funções (*job rotation*) amplia o conhecimento dos empregados, possibilitando a empresa ser mais flexível, ágil e confiável. Para os empregados o treinamento *job rotation* pode tornar o trabalho mais agradável e desafiante e, de carona, surge também oportunidade para a motivação.

Visões divergentes sobre as funções de cada uma das pessoas são entraves para quem busca qualidade. Interesses distintos não podem preponderar às ações de uma empresa voltada para serviços. Não se chega a um objetivo comum se as pessoas apenas “olharem o próprio umbigo”. As pessoas precisam conhecer, em uma dimensão maior, a empresa em que trabalham para saber “vendê-la” aos seus Clientes.

Philip Kotler, guru mundial de marketing, reflete sobre o *marketing* de serviços em seu livro “*Marketing para o século XXI*” (2003) quanto às questões de planejamento e organização para um *marketing* mais eficaz. Ele coloca que muitos Clientes reclamam de que os vendedores prometeram algo que as unidades operacionais da empresa não cumpriram. Ele avalia essa questão considerando que os profissionais de vendas podem ter exagerado sobre a capacidade da empresa ou superestimado a disponibilidade de produto, ou ainda pode ter havido falha da equipe da distribuição. Enfim, seja lá qual for o “culpado”, o problema pode causar a perda de um Cliente precioso. Ele apresenta alternativas que podem ajudar a solucionar problemas desta natureza na mesma linha de pensamentos que Frank Cespedes¹⁹, que apresenta a necessidade de integrar mais estreitamente as pessoas e funções de produção, vendas e serviços, que são essenciais da perspectiva do Cliente e as diferentes maneiras de criá-las. Especialmente, Kotler coloca que se deve estabelecer relações de qualidade entre *marketing* e as demais funções internas, P&D, compras, produção e finanças. O fato é que cada uma delas age com base em lógicas distintas e procuram defender seus propósitos. Ele não critica essa conduta, porém adverte que quando o que se busca é soluções comuns, que sirvam aos interesses da empresa a longo prazo, há uma necessidade real de que os departamentos se integrem mais, dialoguem mais sobre seus conflitos, com vistas a oferecer produtos e serviços baseado na capacidade e necessidades da empresa e do mercado para cumprir o que foi prometido ao Cliente. Kotler defende a criação de equipes de processos e projetos formadas por especialistas de áreas diversas que se interagem no processo de atendimento aos Clientes. Basicamente seria uma equipe multidisciplinar orientada para o mercado, porém capaz de avaliar as causas-efeitos de ações propostas, trabalhando em sintonia.

¹⁹ Frank Céspedes. Livro: “*Marketing Integrado: conjugando produto, vendas e serviços para ser mais competitivo*”. Ed. Futura, 1997.

O papel do *Endomarketing* é integrar e alinhar as partes para garantir um sincronismo de atividades, inculcar nas pessoas a mensagem que todas as funções são importantes dentro da empresa, como também entender as impressões que as respectivas atividades geram no *marketing* externo.

A partir desse raciocínio, poderá ser importante promover ações em várias linhas. Uma delas poderia ser um trabalho de aproximação com outros departamentos, para que todos possam compreender a relevância de todas as atividades. Outra seria preparar dinâmica entre pessoas que exercem atividades interdependentes para responder a pergunta “Quem é o meu Cliente interno?” Exemplos de oportunidades múltiplas de aprendizado como proporcionar experiências de atendimento a Clientes a empregados que normalmente não têm essa oportunidade; convidar pessoas de outras áreas a participar de reuniões em equipe; estimular as pessoas a serem treinadas mutuamente por seus pares nas respectivas atividades de trabalho.

No próximo capítulo, seção 5.1, um programa de integração produção-vendas-clientes será apresentado para ilustrar esse tema.

4.10 QUALIDADE É RESPONSABILIDADE DE TODOS

O resultado das interações no trabalho entre seres humanos, tanto internas quanto externas, afeta diretamente a qualidade do atendimento. Todos em uma empresa, dentro dos processos internos, têm Cliente. A verdade é que quem não atende ao Cliente externo, certamente atende a quem o serve. Grönroos (1995) torna clara essa reflexão quando diz que “*todo mundo contribui para a qualidade percebida pelo Cliente*”. E a função do *Endomarketing* é justamente de integrar a noção de “Cliente” e seus valores nos processos internos da estrutura organizacional, favorecendo uma melhoria na qualidade dos produtos e serviços, com produtividade de pessoal e de processos. Existe em toda organização uma cadeia de serviços aos Clientes da qual fazem parte dela vários processos interdependentes. Esta visão deve ser de todos que integram a cadeia. As empresas têm que repensar os padrões de

qualidade dos serviços internos, uma vez que todos são responsáveis pela construção e manutenção da imagem da mesma.

Grönroos (1995) aborda a questão ligada à qualidade do serviço contemporâneo apresentando algumas lições: 1) *qualidade é aquilo que os Clientes percebem*: qualidade deve ser baseada nas necessidades e desejos do Cliente e não determinada pela gerência apenas; 2) *qualidade não pode ser separada do processo de produção e entrega*: na verdade a qualidade é o resultado de todas as funções que se interagem, é a dimensão funcional da qualidade; 3) *a qualidade é produzida localmente nos momentos das “horas da verdade”*²⁰, *nas interações comprador-vendedor*: a interface entre a organização e seus Clientes tem que estar envolvida na gestão da qualidade assim como no projeto; 4) *Todo mundo contribui para a qualidade percebida pelo Cliente*: para que os profissionais da linha de frente atendam bem os Clientes, eles dependem do suporte das pessoas que estão além desse processo, portanto um grande número de pessoas se vê envolvido na produção da qualidade; 5) *A qualidade tem que ser monitorada através de toda a organização e pela organização*: o desempenho da qualidade de todos tem que ser monitorado e assegurado; 6) *O marketing externo deve ser integrado na gestão da qualidade*: a comunicação com o mercado tem que ser integrada com todos os responsáveis pelo processo de melhoria da qualidade.

Ter “horas da verdade”, que são momentos de oportunidade nas interações com os Clientes, não são exclusividade de ninguém da empresa. Do *office-boy* ao presidente, todos na empresa têm “horas da verdade”. O Ciclo dos Serviços é a reunião seqüenciada de todas as “horas da verdade” vivenciados por um Cliente na empresa. O Ciclo dos Serviços é como uma corrente, e cada “hora da verdade” funciona como um elo. Uma única “hora da verdade” desastrosa compromete todo o ciclo. Ciclo dos serviços é composto pela cadeia Cliente-fornecedor dentro da empresa, portanto “horas da verdade” acontecem no atendimento ao Cliente interno também. É responsabilidade de todos transformar todas as “horas da verdade” em **experiências positivas**.

No conceito Cliente interno, faz sentido aos empregados avaliarem uns aos outros, objetivando qualidade 100% em todos os processos internos. Empresas voltadas para o Cliente devem fomentar serviços e relacionamentos de qualidade. As

²⁰ Ver capítulo sete, seção 7.3 sobre Jan Carlzon autor do livro “A Hora da Verdade”.

peças têm que ser responsáveis por si próprias, em um ambiente menos paternalista, menos orientado para cargos e títulos e mais orientado para competência de resultados.

Quando as interfaces da cadeia fornecedor-Cliente dentro dos processos internos da empresa geram baixa qualidade, a qualidade final percebida pelo Cliente externo certamente será afetada. Em contrapartida, quando os empregados percebem a existência e a importância dos relacionamentos entre os Clientes internos, fica muito mais fácil mudar as atitudes desses. O conceito do Cliente interno traz às atividades de todos um sentido totalmente novo.

4.11 CLIMA ORGANIZACIONAL

“Clima organizacional é a materialização da cultura da empresa. É a comunicação do que existe por trás das normas, valores e crenças da organização”. Essa definição é de Sérgio Vezneayan, professor do Ibmeç, que em entrevista a Revista Valor-Carreira, ressalta que um bom ambiente de trabalho não deve ser visto como um componente isolado na construção de uma empresa saudável. Segundo ele, para uma avaliação completa, outros elementos como estratégia, cultura, tecnologia, organização no trabalho e ambiente externo devem ser associados.

“Qual o lugar do ser humano, cada vez mais esquecido, no complexo ambiente de trabalho das empresas modernas?”. Esta frase é de Maria Ester de Freitas (1999) que procura responder a essa e outras perguntas relacionadas à questão do clima organizacional, apresentando as organizações como oportunidade de interação e representação humanas na sociedade competitiva de hoje. Segundo ela, considerando atualmente a decadência das outras instituições - estado, igreja, família, **a cultura organizacional desenvolvida nas grandes empresas passa ser a principal fonte de identidade para as pessoas que nela trabalham.** Essa colocação nos faz refletir sobre o quanto se torna importante as questões sobre o ambiente de trabalho e as relações empresa-empregado nas organizações.

A sociedade globalizada está transformando os recursos materiais e financeiros em *commodities*. A grande alternativa na busca de diferenciais competitivos é cada vez mais as pessoas que integram as organizações. Mais do que nunca, as organizações sentem a necessidade de encontrar novas formas de funcionamento, visando melhoria da qualidade, produtividade e satisfação. O desempenho de uma organização está intimamente relacionado às formas de como essa interage com quem a compõem.

Clima organizacional é o sentimento que se expressa por todos na empresa em um momento ou determinado período. Esse pode ser positivo ou negativo e reflete basicamente as atitudes e virtudes do comando da empresa, o ambiente dos companheiros de trabalho, as ações externas, regulações governamentais, a concorrência e a dinâmica mudança nas demandas. Da mesma maneira que o clima organizacional não é estático, uma vez que é afetado pelas mudanças na organização, ele é único em cada organização.

Bekin (2004) propõe que *Endomarketing* seja meditado “*como uma resposta adequada à nova situação internacional de mercado: a globalização, seu efeito nas empresas e nas organizações – enfim, seu efeito na economia e nas pessoas*”. Para ele, o objetivo do *Endomarketing* é:

Facilitar e realizar trocas, construindo lealdade no relacionamento com o público interno, compartilhando os objetivos empresariais e sociais da organização, cativando e cultivando para harmonizar e fortalecer essas relações e melhorando, assim, sua imagem e seu valor de mercado.

As empresas necessitam encontrar maneiras de se posicionar com vistas a conquistar seus empregados. Al Ries (2003) prega que para se posicionar é necessário pensar de fora para dentro, ou seja, do ponto de vista de quem se quer conquistar. Mentes não são iguais, por conseguinte para se entrar na mente de uma pessoa deve ser da maneira dela, e não de quem o faz. Os produtos podem ser iguais, mas as mentes são diferentes. Daí a necessidade de um *marketing* diferenciado para conquistar a mente das pessoas. Posicionamento não é criar algo de novo e diferente, mas manipular o que já está dentro da mente. Começar com o aquilo que o Cliente está pronto a lhe oferecer. Segundo Ries, na propaganda, nos negócios, na vida, **a realidade é a percepção.**

Quando se pensa em conquistar mercado, é necessário ouvir sistematicamente os empregados que atendem os Clientes. Se os Clientes não estão satisfeitos normalmente demonstram a insatisfação aos empregados e demais Clientes. Os empregados em contato com esses Clientes são facilmente afetados por esse *feedback* do mercado. E o que se vê em muitas empresas é o alto escalão tomando decisões sobre o que fazer para melhorar o atendimento aos Clientes, sem antes ouvir seus empregados. É necessário primeiramente conquistar a mente do primeiro cliente, o empregado. Fidelizar o empregado é uma estratégia de posicionamento para se ganhar o cliente.

Mudar é preciso. O homem teme, mas ao mesmo tempo deseja as mudanças. “*Não existe nada permanente, exceto a mudança*”. Essa frase de Heráclito, nos incita a avaliar a mudança sobre o mundo ao qual estamos inseridos. Nos negócios, nos relacionamentos, enfim, na vida, quando se acha que já se sabe todas as respostas, mudam-se as perguntas. Eis o desafio: na Era dos Serviços, se deve estar permanentemente atento às necessidades de mudanças no ambiente interno para se adaptar ao ambiente externo e vice-versa. O processo de qualidade do ambiente interno, para que reflita um atendimento excepcional, deve ser melhorado continuamente e não pára nunca.

Uma avaliação consciente do desempenho da organização como um todo e de indivíduos isolados, deve se valer das medidas de *eficiência, eficácia e efetividade*. O estudo da administração vem buscando, ao longo dos anos, esses três conceitos como forma de permitir o desenvolvimento e a sobrevivência das organizações. Considerando que *eficiência* é a melhor forma de fazer algo com os recursos disponíveis, *eficácia* é fazer o que deve ser feito, isto é, cumprir o objetivo determinado e *efetividade* é a capacidade de atender às expectativas das pessoas envolvidas, não se deve medir a eficácia de uma organização apenas pelos seus resultados. É fundamental considerar a satisfação de seus membros durante todo o processo de produção e avaliar os recursos disponíveis para se alcançar os objetivos.

Atualmente a relação da empresas com seus empregados, ora denominados colaboradores, para se dar uma conotação de maior proximidade, é tema constante em discussão. Preocupada com a percepção que seus colaboradores têm com relação

à empresa em que trabalham e com a satisfação desses, as empresas procuram abrir canais para avaliar estes resultados. Ferramenta eficaz para diagnosticar a empresa na visão do empregado, a pesquisa com empregados é uma oportunidade de se abrir um canal para se **ouvir o empregado**.

Os métodos de avaliação podem ser vários, entretanto o nível de satisfação dos colaboradores de uma empresa deve ser medido considerando alguns fatores. Esses fatores basicamente são: salários e benefícios; desenvolvimento profissional; relacionamento entre os setores; ambiente interno de trabalho; capacitação e treinamento; condições de trabalho; organização; relacionamento supervisão-chefia; comunicação interna; dentre outros que possam ser relevantes. Associando estes fatores ao seu respectivo nível de importância, pode-se detectar claramente os focos de insatisfação que aos poucos vão minando o equilíbrio do relacionamento ideal que deve existir entre a empresa e seus colaboradores e, como consequência mais extrema, afetar a motivação desses.

Baseado na análise dos resultados apresentados, o próximo passo será a elaboração de planos de ação para solucionar efetivamente os problemas identificados. Os resultados das questões aplicadas servirão para a empresa se conhecer em outro ângulo. Avaliar suas forças e fraquezas com relação às suas práticas de *Endomarketing*. As ações propostas devem visar a transformação destas forças e fraquezas em oportunidades de crescimento e melhoria. Todavia, é importante envolver os próprios empregados nos planos de melhorias. A participação dos empregados na elaboração do prognóstico proporciona um clima de confiança, de crescimento e de valorização.

O fato é que diversas empresas parecem por falta de bom relacionamento entre seus empregados, enquanto outras avançam rapidamente quando atingem um alto grau de satisfação entre seus colaboradores. É necessário, portanto, cultivar um clima de crescente motivação entre os colaboradores, gerando um espírito participativo efetivo, levando a empresa a atingir excelentes níveis de produtividade e comprometimento. As organizações devem ter consciência que o clima de um ambiente de trabalho tem um impacto em como as pessoas se sentem e em suas performances.

CAPÍTULO 5

EXPERIÊNCIAS DE ENDOMARKETING

Ao familiarizar com o *Endomarketing* durante o curso de especialização de Gestão de Serviços pude verificar que há tempos dissemino intuitivamente práticas de *Endomarketing* na empresa onde trabalho. Ela é uma usina siderúrgica do Grupo Belgo-Arcelor, localizada em Juiz de Fora, estado de Minas Gerais. Sua marca e imagens são fortes nos mercados doméstico e externo.

Manifesto nesse momento o orgulho e a realização profissional que sinto ao poder participar ativamente na melhoria da qualidade dos serviços, **razão da minha especialização**. O meu crescimento profissional é fruto da cultura de serviços entranhada na empresa em que trabalho e que me nutre a cada dia. Não só pela cultura de serviços existente, mas pelas inúmeras práticas de *Endomarketing* espalhadas em toda a organização que não cabe nesse momento propagá-las, mas que sempre serão lembradas com muito afeto e satisfação por toda a vida, considerando toda a valorização e reconhecimento que dela recebo.

É com imensa satisfação que gostaria de registrar nesta dissertação algumas experiências pessoais com o *Endomarketing*, que estão basicamente relacionadas ao capítulo quatro, seções 4.9 e 4.10 respectivamente desta.

5.1 ESTREITANDO OS RELACIONAMENTOS E MELHORANDO OS SERVIÇOS

Em 2001, enquanto responsável por supervisionar o atendimento da Usina de Juiz de Fora deparei com um cenário bem parecido com o que Bekin se viu quando estava no comando da gerência de produto da Johnson & Johnson no Brasil, ou seja, havia alguns entraves como a reduzida integração entre os diversos setores que se interagiam no processo de atendimento aos Clientes no que diz respeito às funções internas da fábrica e às diretamente ligadas aos Clientes da empresa e visões

discrepantes sobre a função alheia. As pessoas da linha de frente com os Clientes conheciam pouco ou quase nada dos processos produtivos, de planejamento da produção e da logística. Havia casos de profissionais de Vendas, há muito tempo na empresa, que nunca haviam visitado as plantas onde são fabricados os produtos que eles vendiam.

O Grupo Belgo crescia numa velocidade impetuosa no mercado, abrindo inúmeros escritórios de vendas, representações e centros de distribuição em todo o Brasil. E a cada dia crescia mais e mais o número de integrantes na Força de Vendas da empresa enquanto o grupo Belgo entrava agressivamente no mercado para atender diretamente ao consumidor final. Entretanto, atenta à qualidade dos serviços prestados pelos profissionais da força de vendas do Grupo Belgo, que interagem efetivamente com os Clientes da empresa, desenhei um projeto para conjugar todas as pessoas e as funções que se interagem na prestação de serviços. O projeto foi levado para apreciação superior. A empresa “comprou” a idéia e deu apoio total. Nasce o Programa de Integração Usina & Vendas & Clientes. Batizado de “*Open House*” foi lançado oficialmente sob a minha coordenação em abril de 2002.

O referido programa de integração visa em grau maior desenvolver um diferencial nos profissionais de vendas, através da oportunidade de conhecimento da realidade dos processos de produção e entrega. Essa capacitação é essencial para que a comunicação com o mercado seja coerente com os produtos e serviços oferecidos. Sempre preguei que o sucesso de uma empresa está nas pessoas e que se deve investir fortemente nas pessoas com vistas a atender muito bem seus Clientes. O profissional da linha de frente, que faz efetivamente o *marketing* interativo com os Clientes, necessita estar continuamente preparado para prestar um serviço eficaz e confiável. Confiabilidade, administração das expectativas e percepções dos Clientes são essenciais à qualidade do serviço, pois um serviço excelente garante a confiança do Cliente e agrega valor à marca, à publicidade, às vendas e ao preço. Nem sempre a causa de um mau atendimento está ligada a incompetência e sim a falta de informações necessárias à capacitação de qualidade.

Inicialmente o programa foi estruturado para receber os profissionais da Força de Vendas - Vendedores, Técnicos de Vendas e Representantes Comerciais. Dentre esses, já participaram 110 profissionais de vendas, e 30 profissionais de funções internas (programação da produção, crédito, cobrança, cadastro de Cliente, assistência técnica, expedição, coordenação de transportes, atendimento, faturamento, controle da qualidade e desenvolvimento de produtos).

Em seguida foi adaptado em outros módulos para integrar também nossos parceiros das Centrais Corte-Dobra Belgo-Pronto e Rede de Distribuição Belgo. Deste módulo já participaram 73 parceiros juntamente com todos os profissionais da Usina das funções citadas acima.

Nesses encontros, os participantes passam um ou dois dias²¹ na Usina em tempo integral. Conhecem as áreas produtivas, recebem informações técnicas sobre os produtos, conhecem de perto as dimensões e complexidades dos processos de produção e das funções internas. Acompanham de perto a rotina de cada uma destas atividades interdependentes.

Esta aproximação propicia uma humanização surpreendente, pois traz uma valorização e respeito mútuo pelos colegas e suas atividades afins. É sem dúvida, uma oportunidade para se compreender que uma atividade não é nem mais nem menos importante que outras. Conectado aos pensamentos de Grönroos e Berry & Parasuraman, todas as pessoas contribuem para a qualidade percebida pelo Cliente. Uma oportunidade impar para se ressaltar que a satisfação dos Clientes da empresa deve nortear os mais variados interesses.

Em julho de 2003, o programa *Open House* foi remodelado, só que desta vez para receber os Clientes do Grupo Belgo. Nesse mesmo ano a Belgo, através da sua controladora **Arbed**, passou a fazer parte de um novo grupo denominado **Arcelor** (resultado da fusão de três grandes grupos europeus: **Arbed**, **Acerália** e **Usinor**). No módulo de clientes, a Usina de Juiz de Fora, na pessoa do Diretor e seus executivos, juntamente com a equipe da Logística e da Assistência Técnica, abre não só as portas

²¹ A carga horária varia de acordo com o escopo do módulo

da empresa propriamente dita, mas sim uma oportunidade de se aproximar de seus Clientes de forma calorosa e perspicaz. Os respectivos Gerentes de Vendas e Vendedores que atendem esses Clientes também participam ativamente do evento. Uma oportunidade singular no *marketing* de relacionamento com nossos Clientes, onde a Usina de Juiz de Fora, além de apresentar suas instalações e equipes, manifesta calorosamente que atrás de seu fornecedor tem muito mais do que um simples produto de aço. Existe sim uma organização competente e comprometida em oferecer produtos e serviços de qualidade e que deseja incurtar a distância até seus clientes. Dos principais clientes da empresa, 55 já participaram do programa.

A eficácia e a efetividade do programa são monitoradas através de avaliações individuais respondidas por todos os participantes e os resultados nos estimula à perseverança do programa. O Programa de Integração Usina & Vendas & Clientes – ***Open House*** - é um programa de sucesso, *obtendo a excelência na avaliação dos participantes*. Teve uma repercussão notável em todo o Grupo Belgo-Arcelor tornando-se *Benchmarking* para o grupo, no Brasil. Durante os dois anos e meio de execução do programa o mesmo apresentou uma efetividade representativa. De toda a Força de Vendas da Belgo, 76% já participaram do programa de integração.

O programa ainda acontece na Usina de Juiz de Fora e será estendido as seis demais plantas do grupo no Brasil. Completando o ciclo de participação de todos os profissionais de vendas, o programa prevê ainda um intercâmbio, no qual os profissionais das funções de apoio na Usina irão acompanhar a rotina do Vendedor, suas funções internas e momentos de interação junto aos respectivos Clientes. Tudo isso buscando o trabalho orientado aos Clientes. Uma realidade totalmente desconhecida do ambiente de Usina. Uma dimensão nova, porém rica e motivadora.

Frases como as apresentadas a seguir, extraídas de depoimentos de alguns participantes, registram o verdadeiro valor do programa, que muito mais que um programa de capacitação, permitiu uma afetividade sem igual.

Depoimentos dos profissionais de Vendas:

“Deixaram de ser uma voz e tornaram-se um rosto, um sorriso, alguém mais próximo”;

“Esta visita agregou valor ao meu trabalho. Terei mais condições para responder às dúvidas dos clientes, com riqueza de detalhes”;

“O Open House é um dos melhores investimentos da empresa em seu pessoal com o fim de trazer melhorias no atendimento aos clientes”;

“Conhecendo-nos pessoalmente, passamos a valorizar mais o outro. A Belgo sai fortalecida”;

“Fiquei surpresa com as dificuldades que envolvem os processos, bem maiores do que imaginava”;

“É um programa bem organizado, excelente nas suas etapas e objetivos”.

Depoimentos dos Clientes:

“(...) a visita foi muito positiva, absorvi muitas informações que desconhecia e aprendi muito. Eu posso dizer que, tenho o prazer de ser um cliente Belgo e que a nossa parceria já segue para o décimo ano. Nenhum concorrente da Belgo aproximou tanto o cliente do fornecedor como vocês”;

“(...) Acreditamos que nossas relações comerciais, que já eram boas, tenderão a ser mais profundas, pois o pessoal da Belgo tem o dom de ser cativante”;

“Principalmente meus agradecimentos pela excelente recepção. Um dos pontos altos é o número de funcionários da Belgo que estiveram a todo momento nos acompanhando”;

“A visita trouxe para mim grande benefício, pois conheci meu fornecedor, pude colocar minhas dúvidas, achei respostas e, o mais importante, fomos ouvidos e trocamos idéias e informações”.

Depoimentos dos profissionais da Usina:

“É importante Vendas conhecer a prática operacional da expedição. Como são estocados os produtos, como as diversas embalagens são movimentadas, quais tipos de equipamentos são utilizados. Desta forma, a ação de vender pode ser melhorada para facilitar a ação de carregar”;

(...) As pessoas que tiveram a oportunidade de participar das visitas passaram a compreender e ver a nossa rotina e com isto facilitou em muito o nosso trabalho. O Grupo Belgo ganhou muito com este trabalho e com isto ajudou a melhorar a imagem da Belgo junto aos nossos clientes”;

“A integração estreita os laços de parceria através do conhecimento específico dos procedimentos adotados pela Usina, refletindo o comprometimento pessoal, profissional e otimizando a Força de Vendas com produtividade e eficácia”

“(...) Acho de extrema importância conhecermos pessoalmente nossos colegas e os parceiros de trabalho, que também são nossos clientes, com quem falamos constantemente ao telefone. O contato pessoal ‘quebra’ a formalidade totalmente profissional, tornando-o mais humano”.

A integração enriquece ambas as partes. Para os profissionais que não são da linha de frente, ou seja, ficam nos “bastidores”, é muito importante essa integração, uma vez que podem conhecer os Clientes da empresa nas pessoas dos profissionais de vendas e em outros momentos, os próprios clientes. As experiências dos Clientes internos são os ingredientes para se fidelizar ou não um Cliente externo. Para as funções internas é essencial conhecer o verdadeiro valor dos Clientes da empresa, com vistas a se desenvolver uma verdadeira cultura de serviço em toda a organização.

Todavia, o programa somente tomou forma a partir do comprometimento de todos os “anfitriões” da Usina, considerando a importância desta integração, pois mesmo na fabricação de bens, uma melhor orientação para os lucros faz-se necessária também nos serviços buscando a interação da eficiência externa com a interna, que está relacionada à forma como os Clientes percebem as operações e o resultado da produção da empresa. Da alta direção da Usina e da Diretoria Comercial até as pessoas de cargos administrativos e operacionais, todos se dedicam seriamente ao *Open House*. Não tenha dúvida, todos esses esforços de integração na empresa trazem resultados maravilhosos. E por fim, é como um colega apresentou muito bem em seu depoimento: “A *Belgo* sai fortalecida”. E mais fortalecida ainda eu saio, ou melhor, fico, sabendo que meus pensamentos e ações sempre estiveram intuitivamente alinhadas aos pressupostos teóricos de pessoas tão ilustres, por várias vezes citadas nessa dissertação, como Christian Grönroos, Leonard Berry, Parasuraman, Theodore Levitt, Philip Kotler, Frank Cespedes e, é claro, ao criador do conceito *Endomarketing*, Saul Bekin. E ainda por lembrar que, o destaque do programa “*Open House*” valeu-me o Prêmio Mérito Administrativo do ano de 2002.

5.2 CLIENTE INTERNO: EXCELÊNCIA NO ATENDIMENTO COMEÇA DE DENTRO PARA FORA

Paralelo ao Programa *Open House*, também tive oportunidade de desenvolver uma dinâmica de educação voltada ao comportamento e atitudes das pessoas que se interagem para uma oferta de serviços. Assegurando de que, dentro dos processos de produção e serviços, todos temos Clientes foi proposta uma dinâmica onde pudesse disseminar o conceito Cliente interno entre os colegas de trabalho durante um dia de imersão. Pregando que **excelência no atendimento começa de dentro para fora**, a dinâmica tem por finalidade levar as pessoas a refletir que há sempre um Cliente ao seu lado e que, quem não atende diretamente ao Cliente externo, atende a quem o faz.

Na dinâmica a frase disseminada é: **Há sempre um Cliente ao seu lado**. No decorrer de um processo, a pessoa da etapa seguinte é o Cliente. Deve-se entregar aos Clientes internos o que eles necessitam para trabalhar com qualidade. Qualidade é responsabilidade de todos e qualidade 100% significa fazer as coisas certas na primeira vez, todas as vezes. Objetivar qualidade 100% significa cooperar mais e melhorar a comunicação, com isto evitam-se problemas pensando e trabalhando em conjunto para fornecer sempre bons produtos ou serviços. É evidente que a todo instante prestamos serviços aos outros. É importante que se identifique as próximas pessoas do processo como Clientes internos e lembrando sempre que é o Cliente quem define o requisito. Como citam Berry & Parasuraman (1992) “*Os clientes são os únicos juízes da qualidade do serviço*”, sendo o juiz, o que se faz para atender um Cliente pode não atender a outro. Qualidade é um processo contínuo.

Durante a dinâmica se discute alguns conceitos e preceitos voltados aos comportamentos e atitudes que refletirão em um atendimento de qualidade, tais como entendendo o que é serviço; pré-requisitos básicos para servir bem; por que servir bem; equação da satisfação do Cliente; ciclo dos serviços; momentos da verdade; gerenciamento das promessas; pecados no atendimento ao Cliente; tipos de Clientes; inteligência emocional; características da qualidade em Serviços, atitudes no atendimento pessoal e tecnológico (telefone, e-mail, fax, Internet, etc).

Também foram refletidos alguns elementos necessários no desenvolvimento da cultura de serviços, tais como disposição, discrição, comprometimento, objetividade, capacitação, responsabilidade, empatia; competência, bom senso e bom humor.

As interações Cliente-fornecedor formam um sistema de produção de serviços. Os profissionais das funções de linha de frente de uma empresa necessitam do suporte de qualidade das pessoas das funções internas para prestar um bom serviço ao Cliente final. Mesmo porque, muitas vezes, pode haver um número maior de funções internas de serviço do que funções externas de serviço ao Cliente. O importante é enxergar que se o serviço interno deixar a desejar, o serviço prestado externamente será gravemente afetado. Todos que exercem atividades internas têm que compreender a importância do seu desempenho na qualidade final do serviço. **Qualidade é responsabilidade de todos na empresa.** Quantos de nós já fomos vítimas de um serviço de má qualidade originado de uma falha interna na organização. Seja essa relacionada à qualidade intrínseca do produto ou serviço, do prazo não cumprido, da indisponibilidade do produto ou serviço, dentre outros. O fato é que, como os empregados que exercem funções de apoio não vêem os Clientes externos esses se sentem à vontade com aqueles a quem servem internamente, seus colegas de trabalho. Essa aproximação é prejudicial, pois muitas vezes traz danos à qualidade. Todos na empresa devem oferecer e exigir um serviço de qualidade sempre.

É importante que os empregados de funções internas percebam que mesmo que não faça parte de sua rotina atender Clientes externos, eles devem estar sempre fornecendo um serviço de qualidade, considerando que o que eles fazem, de alguma maneira, tem impacto no público externo. Além de que, em algum momento, poderá ser necessário atender um Cliente externo. Todos devem estar prontos para a sua “hora da verdade”. Dentro deste espírito, Grönroos denomina cada empregado como sendo um “marqueteiro de plantão”.

No final do dia todos levam consigo uma proposta para auto-avaliação das atitudes e comportamentos individuais discutidos durante o encontro e que poderão ser trabalhados na busca de melhoria. E, em mais dois outros momentos (intervalo de seis meses), os mesmos atributos são submetidos à outra auto-avaliação pelos participantes para monitoramento pessoal das melhorias propostas na auto-avaliação anterior.

Já participaram desta dinâmica 74 integrantes das áreas de programação da produção, crédito, cobrança, cadastro de Cliente, assistência técnica, expedição, coordenação de transportes, atendimento, faturamento, controle da qualidade e desenvolvimento de produtos.

A avaliação da dinâmica mostrou que essa foi eficaz e que levou aos participantes conceitos importantes na busca da melhoria contínua. O objetivo de se mostrar que o desempenho de todos os empregados, não importa que tipo de clientes atendem, acaba finalmente influenciando as avaliações que os clientes externos fazem do serviço prestado foi alcançado. O conceito do cliente interno nos leva a entender que a **excelência no atendimento começa de dentro para fora.**

CAPÍTULO 6

EMPRESAS BRASILEIRAS QUE RESPIRAM ENDOMARKETING: O QUE ELAS TÊM EM COMUM?

Os importantes anuários da Revista Exame, em parceria com o *Great Place to Work Institute* e da Revista Valor Carreira, em parceria com a *Hay Group*, pesquisam anualmente nas empresas brasileiras as práticas de gestão de pessoas. Os atributos avaliados nada mais são que os elementos considerados nas práticas de *Endomarketing*. Basicamente as empresas apontadas nesses anuários se destacam por: todas têm uma crença pura de que as pessoas são essenciais para o sucesso dos negócios; não se cansam de comunicar sempre, permitindo assim que todos influenciem nas decisões que os afetam; todas elas conhecem a sua cultura, isso determina sua fórmula de recrutamento e recompensa; os benefícios também são orientados para atender seu público interno.

Itens imensuráveis, que são desenvolvidos pelo *Endomarketing*, como **credibilidade, respeito, imparcialidade, orgulho e camaradagem**, e que estão diretamente ligados aos sentimentos que os funcionários têm com relação à empresa em que trabalham, são os cinco valores que norteiam as pesquisas dos anuários da Exame.

As empresas brasileiras, apontadas como sendo as melhores para se trabalhar²², são especiais, pois se destacam na difícil arte de gerenciar pessoas. Nessas empresas, as estratégias orientadas para público interno e sua aplicação estão em constante harmonia, ou seja, se o que se planeja realmente acontece. Nas pesquisas, o item referente à percepção dos empregados com relação as suas empresas tem o maior peso na avaliação. Gira em torno de 80% da pontuação total.

²² No anuário de 2004, o total de empresas apontadas como melhores para se trabalhar é 150, nos demais anos é 100.

Outros atributos pesquisados, como benefício, remuneração, ética e cidadania, desenvolvimento profissional e equilíbrio (trabalho e vida pessoal), também foram bem pontuados. São empresas realmente especiais com relação à maneira de tratar seus empregados, acionistas, parceiros e comunidade. Todas as práticas ligadas a esses atributos se traduzem em ações de *Endomarketing*.

Visto posto, as empresas apontadas como as “Melhores empresas para você trabalhar” pela Revista Exame e “As melhores empresas na gestão de pessoas” da Revista Valor-Carreira, são empresas que respiram *Endomarketing* e valorizam o capital humano de verdade.

Em outro anuário renomado do ranking de 500 “Melhores e Maiores” de 2004, também da Revista Exame, é interessante observar que dentre os seis indicadores de desempenho que são avaliados, o item “Riqueza Criada por Empregado” é o que tem o maior peso com 25%. Entende-se com isso a valiosa produtividade obtida através de empregados satisfeitos, bem treinados e engajados. Compreende a importância de se reter talentos e se ter uma boa gestão de pessoas para conseguir o tal almejado sucesso.

O sociólogo italiano Domenico De Masi diz que as pessoas trabalham mais quando trabalham no que gostam. O “ócio criativo”, expressão usada por ele, está em encontrar prazer no que faz. Supõe-se, então, que práticas de *Endomarketing* já arraigadas nessas empresas geram resultados que as levam a se tornar lucrativas, competitivas e valorizadas e a fidelizar seus empregados.

Nesse contexto, empregado satisfeito e valorizado se identifica com as normas e valores da organização e vê-se menos predisposto a deixar sua empresa. O prazer e orgulho de trabalhar na empresa são externados aos Clientes externos, que satisfeitos com o **atendimento** recebido, tornam-se fiéis. Não obstante, quanto há uma baixa rotatividade de funcionários em uma empresa, os valores orientados para o serviço e as atitudes positivas com relação aos serviços são mais facilmente e naturalmente transmitidos aos novos membros da organização.

Fidelizar os empregados seria, portanto uma estratégia das empresas que são destaques na gestão de pessoas. A baixa rotatividade dos profissionais não só reduz custos decorrentes da contratação de novos talentos, como aprofunda a experiência e

o profissionalismo das equipes. Os esforços para retenção do capital intelectual geram redução de custos de demissão e há uma preservação da cultura da empresa. Essa teoria foi constatada pesquisando nos anuários das 100 “Melhores empresas para você trabalhar” nos anos de 2004, 2003 e 2002 o percentual referente ao total de empregados que estão na empresa há mais de dez anos. O resultado pode ser conhecido na *Figura 4*. Foi dado um destaque para se conhecer essa percentagem nas empresas que exercem atividades no Setor de Serviços. O total de 23%, relativo à retenção de empregados com mais de 10 anos nas 100 premiadas de 2003 e 2002 e de 25% de 2004, realmente poderiam ser maiores considerando a importância de se reter o máximo possível do capital intelectual. Porém, nos últimos 10 anos, o Brasil vem enfrentando crises violentas. Abertura contínua da economia, oscilação do dólar, competitividade global, instabilidade econômica. A crescente carga tributária (atinge 38,11%²³ do PIB brasileiro) sufoca a produção. Os encargos trabalhistas representam 103% do total gasto com salários, provocando assim uma redução violenta no trabalho formal. Diante desse cenário assustador, o percentual de 25% em 2004 relativo à fidelidade de empregados nessas empresas é bastante significativo. Mesmo porque, com certeza, elas já se ajustaram para minimizar seus custos. Na hora de cortar os custos, o custo fixo com mão-de-obra é sempre expressivo, principalmente em empresas com o faturamento pequeno.

Setor da Economia	participação % empregados com + 10 anos de casa		
	2004	2003	2002
Serviços	*	14	20
Demais setores	*	29	25
Todas as empresas	25	23	23

Figura 4: Participação dos empregados com mais de 10 anos de empresa (Anuários “Melhores para Você Trabalhar” de 2004, 2003 e 2002).

* O Anuário de 2004 não disponibilizou informações individuais das 150 empresas premiadas com relação ao total de empregados com mais de 10 anos de trabalho. Sendo assim, não se pôde construir estatísticas para atualização da tabela acima por setor da economia para 2004.

²³ Resultado 1º semestre 2004. Fonte: Instituto Brasileiro de Planejamento Tributário (IBPT)

Já nas 40 empresas apontadas no anuário da Hay/Valor em 2003 como as melhores na gestão de pessoas, o total de empregados com mais de dez anos na empresa é maior. Equivale a 43,7% do quadro de lotação de pessoal. Uma estratificação desse percentual por faixa de número de empregados pode ser conhecida na *Figura 5*.

Faixa de empregados	Total com mais de 10 anos de casa (%)	Média de empregados
Até 1000	29,5	500
De 1001 a 2000	28,2	1.465
De 2001 a 4000	34,4	2.859
Acima de 4000	28,6	13.783
Todas as 40 empresas	43,7	2.339

Figura 5: Empregados com mais de 10 anos de empresa das 40 empresas do Anuário Hay/Valor 2003

Com relação à remuneração, apesar de muitas empresas se valerem de uma política agressiva de salários e participação nos resultados, essa, por si só, pode não se traduzir em satisfação do funcionário em relação à empresa. O salário ruim desmotiva, é óbvio, mas o salário acima do mercado, porém não é suficiente para que o empregado se declare encantado com seu trabalho. No resultado das pesquisas citadas, as 10 maiores empresas apontadas como melhor para se trabalhar em 2003 têm remuneração média menor que a média salarial de todas as 100, conforme é apresentado no quadro da *Figura 8*. A grande diferença está nos aspectos ligados ao desenvolvimento profissional e benefícios, principalmente aos ligados ao equilíbrio da vida pessoal e trabalho. As empresas que são resistentes a enxergar essa realidade certamente continuarão investimento dinheiro e terão pouco retorno. A forma de reverter certamente é investir nas pessoas.

Na pesquisa das 100 empresas no Brasil apontadas como melhores em 2003 para se trabalhar (ver *Figura 6*), a média de salário dos trabalhadores (não inclui executivo) é de R\$1728. O interessante é que em empresas com mais de dois mil empregados a média salarial desses empregados cai. Com relação à remuneração total, 18% se referem à remuneração variável (diferença da média da remuneração total e média salarial). Observa-se que o percentual da remuneração variável é bem próximo em todas as faixas segmentadas por número de empregados. Todas as empresas premiadas vêm na remuneração variável um meio de reconhecimento diferenciado pelo desempenho das pessoas. Em se tratando de executivos, dirigentes e gerentes, o percentual referente à remuneração variável é maior, 27%. Já nas empresas com mais de dois mil empregados esse valor é 31%.

Faixa (nº de empregados)	Faturamento (US\$ milhões)	Número de funcionários	Média Salarial (Remuneração fixa) (R\$)		Média Remuneração Total (R\$)		Diferença remuneração variável / fixa (%)	
			Dirigentes e gerentes	Demais cargos da empresa	Dirigentes e gerentes	Demais cargos da empresa	Dirigentes e gerentes	Demais cargos da empresa
acima de 2000	1278	8225	9946	1368	14353	1639	31	17
De 1000 a 2000	1166	1426	9252	1716	12026	2067	23	17
até 1000	229	506	8910	1922	12090	2372	26	19
todas as empresas	692	2892	9265	1728	12736	2111	27	18

Figura 6 – Quadro Remuneração das 100 "Melhores para Você Trabalhar" em 2003

Na *Figura 7* são apresentados os valores relativos ao salário e remuneração referentes ao anuário de 2004. Observa-se que a remuneração variável tanto dos executivos quanto do operacional cresceu com relação ao ano de 2003.

Média Salarial (Remuneração fixa) (R\$)		Média Remuneração Total (R\$)		Diferença remuneração variável / fixa (%)	
Dirigentes e gerentes	Demais cargos da empresa	Dirigentes e gerentes	Demais cargos da empresa	Dirigentes e gerentes	Demais cargos da empresa
9.956	1.818	13.648	2.268	37	25

*Figura 7 – Quadro Remuneração de todas as 150 "Melhores para Você Trabalhar" em 2004*²⁴

²⁴ O Anuário de 2004 não disponibilizou informações individuais das 150 empresas premiadas com relação ao salário e remuneração. Portanto não foi possível apresentar um quadro para 2004 semelhante ao da *Figura 6*.

Na *Figura 8* pode-se conhecer esta mesma comparação, porém apenas entre as 10 melhores dentre as 100 do anuário da Exame de 2003. Com destaque para as empresas de Serviços onde a remuneração variável dos empregados significa 20% da remuneração total, bem superior ao praticado nas indústrias, onde esse número é 13%. O mesmo acontece na participação da remuneração variável dos dirigentes e gerentes nas empresas de Serviços que é de 37% contra 22% das indústrias.

Ranking	Empresa	Setor da Economia	Faturamento (US\$ milhões)	Número de funcionários	Média Salarial (R\$) Remuneração fixa		Média Remuneração Total (R\$)		Remuneração Variável (%)	
					Dirigentes e gerentes	Demais cargos da empresa	Dirigentes e gerentes	Demais cargos da empresa	Dirigentes e gerentes	Demais cargos da empresa
1	MAGAZINE LUIZA	Serviços	280	2.987	3.884	771	5.971	1.092	35	29
2	REDECARD	Serviços	261	665	14.648	3.154	21.011	3.591	30	12
3	TODESCHINI	Indústria	173	448	7.752	756	7.965	1.019	3	26
4	MARCOPOLO	Indústria	467	5.055	11.791	1.053	19.875	1.128	41	7
5	MCDONALDS	Serviços	645	20.326	10.973	405	13.220	414	17	2
6	TIGRE	Indústria	382	2.475	13.536	1.158	13.964	1.500	3	23
7	NATURA	Indústria	586	2.641	9.972	1.878	14.085	2.100	29	11
8	AES SUL	Serviços	638	728	4.983	1.300	7.403	2.122	33	39
9	ORGANON	Indústria	227	475	8.910	2.678	10.750	2.902	17	8
10	BANKBOSTON	Serviços	994	3.931	11.048	3.211	24.821	3.857	55	17
Média das 5 empresas de Serviços			563	5.727	9.107	1.768	14.485	2.215	37	20
Média das 5 empresas da Indústria			367	2.219	10.392	1.505	13.328	1.730	22	13
Média de todas as 10 empresas			465	3.973	9.750	1.636	13.907	1.973	30	17
Média de todas as 100 empresas			692	2.892	9.265	1.728	12.736	2.111	27	18

Figura 8 – Quadro Remuneração do Ranking das 10 das 100 “Melhores para Você Trabalhar” em 2003.

Como já abordado no capítulo quatro, seção 4.7, o reconhecimento não deve ser feito apenas com retorno financeiro. Remuneração não é tudo para que os empregados possam se sentir valorizados e motivados. Há algo além da remuneração para que o empregado sinta orgulho da empresa, do que faz e para quem o faz. Prova disto é que o valor pago aos empregados pelas 10 melhores do quadro acima não é tão significativo. Observa-se a média salarial e a remuneração total das empresas que estão no *ranking* das dez. O McDonalds, por exemplo, que é a maior delas em número de empregados e a segunda em faturamento, paga o menor salário de R\$405 (salário operacional) e a menor remuneração total (R\$414), que é praticamente o salário fixo. Mesmo no Magazine Luíza, a primeira colocada, o salário médio do operacional é de R\$ 771 e a remuneração média total é de R\$ 1092. São números pequenos comparados aos salários mais atrativos do mercado e, no entanto empregam pessoas satisfeitas e orgulhosas de trabalhar em suas empresas.

Os anuários também compararam o resultado econômico de empresas no *ranking* das “Melhores e Maiores” com as “Melhores para Você Trabalhar” nos anos de 2002 e 2003²⁵. O resultado foi surpreendente e pode ser visto nos gráficos das Figuras 9 e 10. Essa comparação foi feita por setor da economia.

ANO 2002

Setor	Rentabilidade do Patrimônio Líquido das Empresas (%)		
	500 Melhores e Maiores	100 Melhores para trabalhar	Diferença entre os grupos
Seguros	-0,55	11,85	2255
Serviços diversos	9,75	56,1	475
Tecnologia e computação	11,06	58,4	428
Eletroeletrônico	3,82	14,1	269
Farmacêutico	-1,56	0,4	NA*
Siderurgia e metalurgia	9,44	15,2	61
Química e petroquímica	7,03	10,45	49
Comércio varejista	6,23	7,82	26
Material de construção	7,19	8,9	24

* Não aplicável

Figura 9 – Quadro comparativo 500 “Melhores e Maiores” com as 100 “Melhores para você trabalhar” 2002.

Fonte: Revista Exame – Edição Especial 100 “Melhores empresas para você trabalhar” de 2002.

Na média, as “Melhores para você trabalhar” foram três vezes mais lucrativas que as “Melhores e Maiores”. Observa-se que em 2002 as empresas de serviços das “Melhores para você trabalhar” tiveram resultado econômico muito superior às “Melhores e Maiores. Um aspecto realmente interessante, uma vez, que esses setores dependem muito mais do talento das pessoas que os demais setores ligados basicamente ao produto (bem) em si. Todavia, os demais setores também têm atividades de serviços, quando se pensa em desenvolvimentos de novos produtos, distribuição e venda. Atividades essas que dependem intensivamente da competência e comprometimento de pessoas. De tal sorte que o caminho é motivar os empregados e fazer com esses sintam orgulho de trabalhar na empresa. Fazer com que eles tenham realmente vontade de crescer junto com a empresa, com vistas a levar a empresa ao crescimento contínuo. Muitas empresas bem-sucedidas constatam que a valorização do capital humano traz sucesso no negócio.

²⁵ Não foram divulgados no anuário de 2004, os dados comparativos de rentabilidade do patrimônio líquido por setor, entre as 150 “Melhores empresas para você trabalhar” com a 500 “Melhores e Maiores”.

Em 2003 esse cenário se repetiu, mas não com tanta diferença. Mas considerando que 2003 foi um ano ruim para todos os setores da economia brasileira em geral, as diferenças apresentadas são representativas – vide *Figura 10*.

ANO 2003

Setor	Rentabilidade do Patrimônio Líquido das Empresas (%)		
	500 Melhores e Maiores	100 Melhores para trabalhar(*)	Diferença entre os grupos
Alimentos, bebidas e fumo	-2	16	900
Automotivo	-5	6	220
Comércio varejista	-6	8	233
Eletroeletrônico	-50	-9	82
Farmácia, higiene e cosméticos	-2	9	550
Material de construção	5	5	0
Mecânica	21	24	14
Química e petroquímica	8	-37	-563
Serviços diversos	25	98	292
Siderurgia e metalurgia	8	6	-25

(*) Foram excluídas empresas com mais de US\$100 milhões de lucro ou prejuízo

Figura 10 – Quadro comparativo 500 “Melhores e maiores” com as 100 “Melhores para você trabalhar 2003.

Fonte: Revista Exame – Edição Especial 100 “Melhores empresas para você trabalhar” de 2003.

No gráfico da *Figura 11* pode-se conhecer a evolução das comparações feitas nos quadros das *Figuras 9 e 10*. O gráfico apresenta os resultados dos últimos sete anos da diferença do resultado econômico entre as “Melhores e Maiores” e as “Melhores empresas para você trabalhar”. Com exceção ao ano de 2001, nos demais anos, as “Melhores empresas para você trabalhar” apresentam resultados bem superiores as “Melhores e Maiores”.

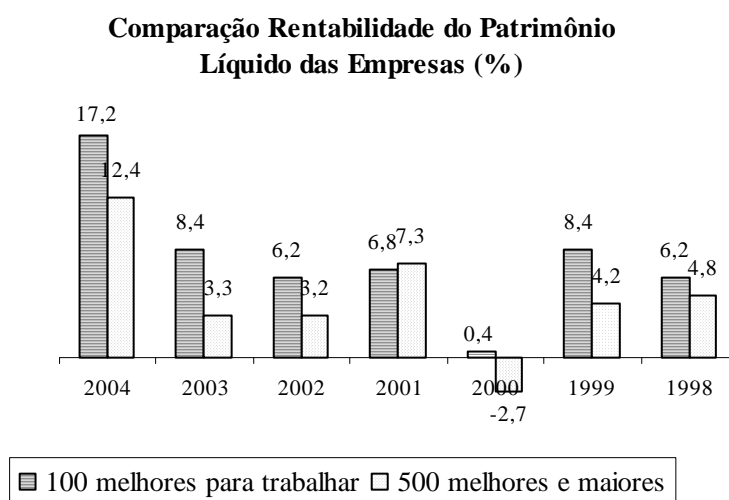


Figura 11 – Evolução do desempenho financeiro das “Melhores empresas para você trabalhar” em comparação com a 500 “Melhores e Maiores”.

Fonte: 100 Melhores para Você Trabalhar em 2002 (atualizado com os dados dos anuários de 2003 e 2004).

CAPÍTULO 7

HISTÓRIAS DE SUCESSO LIGADAS AO ENDOMARKETING

Cada vez mais os especialistas estão constatando na história das empresas bem-sucedidas o peso de fatores comportamentais, éticos e de valorização do capital humano. Temos relatos de muitas empresas dos difíceis anos 90 que sobreviveram ou cresceram em meio à turbulência da globalização se valendo do Endomarketing como essência nas estratégias. Dentre os casos mais pertinentes, serão citadas: a Wal-Mart, Maganize Luíza e SAS (Scandinavian Airlines System). A seguir, um pouco da história de sucesso destas três grandes empresas de serviços que atuam no comércio varejista e na aviação. Segmentos de setor de serviço que lidam diretamente com o consumidor empregam milhares de pessoas e demandam profissionais que gostam de gente, de se relacionar, de servir.

7.1 WAL-MART

A Wal-Mart aparece em primeiro lugar na pesquisa das 10 “Empresas Mais Admiradas” do mundo em 2003²⁶, feita pela *Hay Group* em parceria com a revista norte-americana *Fortune*. A *Wal-Mart*, empresa americana de serviços no ramo de comércio varejista, começou em 1962 em uma cidadezinha chamada Bentonville, população de 19.700 habitantes. Desenvolveu-se a partir do meio-oeste americano até se tornar a maior empresa do mundo, com faturamento em 2002 de 270 bilhões de dólares (quase 1 bilhão de dólares por dia). Possui 4.602 lojas em dez países, 3 375 só nos EUA e que cresce à razão de 10 bilhões de dólares por ano. Os fatores que fizeram com que essa empresa insignificante se tornasse a maior empresa do mundo, no comércio varejista, foram práticas ligadas aos fundamentos de *Endomarketing*. Basicamente ligados à maneira de como a empresa trata as pessoas e à cultura de serviço existente.

²⁶ Nessa pesquisa, os entrevistados – diretores, executivos e gerentes - são solicitados para avaliar nove atributos de outros concorrentes e não da própria empresa.

Júlio Ribeiro²⁷ contou que, certa vez foi a uma cidade no Arkansas, Estados Unidos, conhecer a matriz de uma empresa. Ao chegar, foi avisado de que no dia seguinte, um sábado, haveria uma reunião às 7 da manhã num cinema local. Perguntou se era brincadeira. "*Não! Aqui os funcionários alugam, por conta própria, o cinema da cidade uma vez por mês e se juntam para trocar idéias sobre a empresa*". No dia seguinte, o cinema estava lotado. O pessoal cantava. Ao fundo, um telão em que se podia ver por teleconferência outros auditórios, em outras cidades, lotados de empregados. Apresentaram-lhe o presidente, que também estava dando risada no meio dos outros e vestindo uma camiseta com os seguintes dizeres: "*My Name Is "No Problem John" Call Me*". Júlio Ribeiro coloca que a atitude da empresa está ligada à atitude das pessoas que atendem os clientes. Sejam as empresas, pequenas ou grandes. Segundo ele, relações distantes ou antagônicas geram um arrasto adicional no momento de fechar o negócio. Muitas vezes quem cria o antagonismo não é a empresa, mas seu funcionário. A atitude da empresa sempre é medida pelo comportamento de seus empregados.

Segundo seu fundador, já falecido, Sam Walton, "*Se quiser que os funcionários das lojas cuidem bem de seus clientes, você precisa estar certo de estar cuidando bem deles no emprego*". Sam Walton foi um *evangelista* que incitava seus funcionários a vender melhor por meio de doutrinas extremamente focadas no Cliente. Walton tinha um jeito todo especial de tratar seus empregados, demonstrando valorização e confiança. Tinha um grande estilo empreendedor. A *Wal-Mart* é famosa por ter preço agressivo, variedade de marcas, crescimento com recursos próprios, dar autonomia para os gerentes e perspicácia. São cinco princípios de gestão podem levar a assinatura de Sam Walton.

Wal-Mart faz dos clientes a parte fundamental de sua ideologia. A filosofia que consagrou o modelo inicial *Wal-Mart*, baseada em oferecer sempre os menores preços possíveis, mantendo os custos baixos e tornando qualquer outra consideração secundária, acabou por criar uma nova ordem que trouxe inegáveis benefícios diretos ao consumidor final. Vender por menos ao maior número de consumidores. Mesmo crescendo, carregou sua cultura de serviço em todos os momentos, através de

²⁷ Revista Exame – Edição 793 “Tome uma atitude”

preceitos que apresentavam o Cliente como o atual e verdadeiro patrão, o que pode ser ilustrado claramente nessa frase de sua autoria: *“Existe somente um patrão: o cliente. E ele pode demitir todos na empresa, do presidente para baixo, simplesmente gastando seu dinheiro em outro lugar”*. Em uma outra frase sua, Sam Walton simplifica todo o conceito de que qualidade é responsabilidade de todos na empresa quando diz: *“Colocamos o cliente à frente de qualquer outra coisa. Se você não está atendendo ao cliente ou dando apoio a quem lhe está atendendo, então não precisamos de você”*.

As lições de Sam Walton para dar autonomia aos funcionários são: criou o conceito *“uma loja dentro da loja”*, de modo que pudessem administrar departamentos como se fossem donos de lojas; nas manhãs de sábado, líderes da *Wal-Mart* de todo o país seguem para a sede da empresa, em Bentonville, para compartilhar erros e acertos das lojas; prêmios para boas idéias de funcionários que pudessem ser estendidas a todas as lojas; pesquisas sistemáticas de preços de concorrentes, com análise comparativa de resultados por grupos de gerentes.

Fontes: Revista Exame. Edições: 601, 619, 686, 729 e 768.

7.2 MAGANIZE LUÍZA

O Maganize Luíza, empresa genuinamente brasileira, também do setor de serviços no ramo comércio varejista. Fundada em 1957, em Franca – SP, 209 lojas²⁸. Emprega 4800 pessoas²⁹. Faturou R\$ 323,9 milhões em 2003. Luíza Helena Trajano I. Rodrigues, sócia e superintendente da empresa, é mais do que uma líder, ela é considerada a alma da empresa. É tida como defensora dos interesses de seus vendedores. Nos anos 90, o Maganize Luíza crescia enquanto seus grandes concorrentes morriam.

²⁸ Abrirá mais 80 lojas até final 2004. Quase duas lojas por semana.

²⁹ Previsão para 2004 é de empregar 6000 pessoas.

Luíza Helena se valeu da valorização de seu capital humano. Investiu fortemente na capacitação, educação e auto-estima de seus funcionários. “Briga” pelos empregados para que todos possam se sentir bem pessoalmente e na empresa. Inovou com a criação das lojas virtuais³⁰ em 1992, que virou tema de congresso de varejo nos Estados Unidos, onde mais que ponto-de-vendas, essas lojas são verdadeiros centros de conveniência. Lojas com serviços diferenciados onde impera a excelente preparação dos vendedores, bem como o grau de confiança e dedicação que esses apresentam.

A Líder, Luíza Helena, traz consigo o desafio de manter as equipes de funcionários constantemente motivadas. Num setor que tradicionalmente se caracteriza por ter grande rotatividade de pessoas e baixa qualificação, é um desafio realmente difícil. A Magazine Luíza prevê um crescimento de 58% esse ano que agregará milhares de novos empregos. Ela pretende enfrentar o desafio de crescer sem perder a cultura de serviço já enraizada praticando continuamente ações ligadas ao *Endomarketing*. Ações como estimular a criatividade, o trabalho em equipe, dar autonomia para soluções de problemas, recompensar financeiramente os bons resultados, compartilhar sempre as informações. Essas ações estão voltadas à motivação de seus empregados para que eles cresçam junto com a empresa.

Motivação dos empregados: sua principal estratégia na trajetória de crescimento.

Desde o começo de sua gestão há 13 anos atrás, Luíza Helena, que já fazia escola de *Endomarketing* intuitivo com sua tia Luiza Trajano, fundadora do Magazine Luíza, passou a trabalhar fortemente as necessidades básicas de seus empregados buscando o aumento da auto-estima de cada um. Necessidades como respeito à profissão de vendedor, transparência nas relações e decisões, liberdade para criar, sugerir idéias, agir, igualdade nas oportunidades e resultados reconhecidos e recompensados.

Com seu estilo próprio de gestão, Luíza Helena instituiu algumas ações que são relevantes. Com relação à comunicação: as circulares internas foram abolidas. Tudo é resolvido com o diálogo olho no olho; Diariamente todas as lojas têm acesso

³⁰ Vendas em lojas sem grandes estoques, por meio de fitas de vídeo e álbuns de fotos. Mais tarde introduziram o computador e internet.

a indicadores de desempenho, da empresa, da loja e de cada vendedor desta. Informações estratégicas e relatórios de resultados também estão disponíveis a todos. Existe um canal de comunicação com a Luíza Helena. A TV Luíza apresenta programas em vídeo para disseminar estratégias e a cultura corporativa. A cada dois anos, todos os empregados se reúnem no “Encontrão”. Lá, eles se integram e discutem os rumos dos negócios. Subsidiava estudos para que seus empregados formassem em qualquer profissão. Independente de estar voltada ao desenvolvimento profissional. Segundo Luíza Helena, cada um pode se formar em qualquer curso, contanto que eles se sintam felizes. E completa dizendo “*É a minha contribuição ao nosso país*”.

Relacionado ao compartilhamento do poder pode-se destacar: existe um conselho de loja formado por representantes eleitos pelos próprios funcionários, pelo período de um ano. Atuam em decisões referentes à participação nos resultados, admissões, demissões, planos de carreira e definição do *portfólio* de produtos. Existe também o comitê de salário, onde um representante de cada loja discute e formata junto com o RH e diretoria a política salarial para diversos empregados.

Na disseminação da cultura da empresa existe um legado da Tia Luíza que diz que todo mundo deve “*Sempre se colocar no lugar das pessoas*”. Tia Luíza sempre valorizava seus funcionários e os resultados que eles traziam aos negócios.

Fontes: Revista Exame: Edições 749A, 822, 821.

7.3 SAS - SCANDINAVIAN AIRLINES SYSTEM

A SAS (Scandinavian Airlines System), sob a direção do ilustre Jan Carlzon³¹ conseguiu vencer a crise que alastrava na empresa. A SAS estava perdendo espaço na competitividade europeia para companhias aéreas americanas. A estratégia para vencer a crise foi desenvolver seus empregados para uma perfeita oferta de serviços. A SAS desenvolveu uma organização interativa baseada no serviço. Em algum momento seus dirigentes identificaram uma cultura de serviço já existente na empresa, porém sob uma estrutura organizacional pesada e ultrapassada. Estrategicamente, a SAS *investiu ousadamente na integração de funções e pessoas e na qualidade dos serviços prestados*. Grönroos (1995) traz um pouco da história

³¹ Jan Carlzon é autor do livro “A Hora da Verdade” (1989)

revolucionária da SAS e conta que foram realizados intensos treinamentos recíprocos onde uns ensinavam aos outros o seu trabalho. Este programa introduziu novas rotinas de trabalho e ampliou o conhecimento dos empregados do total das operações.

Houve um esforço muito grande de conscientização de seus empregados da importância dos momentos de interação com os Clientes, batizados por Carlzon de “hora da verdade”. Momentos em que o Cliente entra em contato com a empresa, criando oportunidades de se criar valor. Um achatamento da pirâmide foi introduzido e em consequência, a equipe da linha de frente com os Clientes teve mais autoridade e delegação de poderes. A valorização dos ativos intangíveis, ou seja, do capital intelectual, foi sua principal estratégia. A SAS soube trabalhar a força do conhecimento de maneira intensa, inteligente e rápida. Segundo Carlzon, as pessoas que atuam diretamente com os Clientes são as que mais influenciam a impressão que o Cliente tem da empresa durante as “horas da verdade”. E na SAS, para muitos empregados, o trabalho se tornou mais agradável e desafiante.

Bekin (2004) também cita a SAS como modelo de empresa que inovou através da mobilização, integrações de funções e pessoas e motivação dos seus empregados. Segundo ele, os funcionários da SAS sentiram-se engajados ao ser-lhes concedida a liberdade de propor, sugerir, interagir com o processo.

Fontes: Grönroos (1995) e Bekin (2004).

Muitas empresas, no esforço louvável de renovação e foco na eficiência, investem pesadamente em caríssimos e complexos programas de qualificação e/ou de certificação, mas deixam para segundo plano a inclusão e a valorização dos seus funcionários.

A lição deixada pelas empresas destacadas nesse capítulo se resume em um processo que une diversos valores visando aumentar a valorização do indivíduo como profissional e como ser humano, construindo a motivação. “*A renovação e a qualidade não podem prescindir desse aspecto fundamental – a qualificação e a promoção do indivíduo como tal*” (Bekin, 2004). São exemplos brilhantes de desenvolvimento da qualidade dos profissionais e da mobilização desses com vistas a orientar todas as práticas com foco nos resultados da empresa e no cliente – razão de ser de toda organização.

CAPÍTULO 8

ESQUEMA DE ENDOMARKETING :

- PRÁTICAS x BENEFÍCIOS x PROPÓSITOS -

“*Nosso cliente é nossa riqueza; nosso funcionário é o nosso valor*”. Essa é uma frase escrita na parede de um estacionamento de automóveis. Vê-se que o *Endomarketing* está muito perto de todos que se parece. Muitas empresas já praticam *Endomarketing* intuitivamente. Não é nenhuma novidade dizer que funcionário bem tratado é fiel, produz mais e atrai clientes. O importante é entender que esse é o caminho para todos crescerem; empresa e empregados.

Várias empresas já descobriram que são inúmeras as formas de cativar o empregado para que o resultado se traduza em motivação e valorização desses. Há várias maneiras para se praticar ações de *Endomarketing* ligadas ao bem-estar dos empregados e de recompensá-los por suas contribuições dadas à empresa. Com certeza, *existe algo além da remuneração*. Nem toda ação de *Endomarketing* demanda gastos. Basta usar a imaginação.

Enquanto pesquisadora e observadora das práticas de *Endomarketing* durante a trajetória profissional pude evidenciar o efeito de algumas delas na motivação e valorização do público interno, como também o reflexo destas ações na qualidade dos serviços oferecidos aos Clientes da empresa, aos esforços de *marketing* e à comunidade em geral. Muitas ações sociais desenvolvidas em parceria com os empregados tornam-se ferramentas de peso na mobilização desses e de suas famílias na sociedade, atuando em nome da empresa.

Para ilustrar mais claramente algumas ações que podem ser implementadas no desenvolvimento do *Endomarketing*, foi elaborado um *esquema* que é apresentado nas páginas seguintes. Algumas práticas que serão apresentadas nesse esquema são frutos de várias pesquisas e outras são de minha autoria. *Esse esquema é apresentado em forma de uma matriz, onde cada ação de Endomarketing é relacionada a um público alvo, aos seus propósitos (efeitos) e aos elementos beneficiados pelas ações (impacto)*. É uma proposta para orientar às ações de *Endomarketing* e sua eficácia e efetividade poderão ser avaliadas na prática.

CONCLUSÃO

Nesse momento, expresso a satisfação ao produzir essa dissertação e tantos outros estudos realizados com muito prazer durante os dezoito meses do curso de especialização de Gestão Estratégica de Serviços. É muito profunda e verdadeira a analogia que o poeta e educador Rubem Alves faz sobre o ato de escrever (registrar os pensamentos para lançá-los ao mundo), quando o compara ao momento de um parto (dar a luz a um filho). Segundo ele, *escrever é dar a luz a um pensamento*. Ambos, escrever e ter um filho são momentos de realização especial e transcendental. Todo o *conhecimento* desenvolvido durante o curso *gerou* essa dissertação.

Pesquisar e discorrer sobre *Endomarketing* foram altamente instigante e prazeroso, se encaixou na própria proposta de trabalho que procuro promover no trabalho, pois acredito em tudo o que o conceito propõe. Não obstante, despertou-me a possibilidade de ampliar estudos ou idéias para pesquisas futuras relacionadas ao tema.

Em busca de um ambiente de trabalho saudável deve haver alguns ingredientes indispensáveis como comunicação incessante e clara; canal de comunicação para ouvir o que os empregados e clientes têm a dizer; líderes de verdade, orientadores comprometidos com a colaboração e a comunicação; respeito e valorização pelo trabalho de todos; desenvolvimento contínuo da capacitação; imparcialidade e justiça nos processos de promoção, admissão e também de demissão; ações que promovam o reconhecimento; remuneração justa. Todos esses ingredientes formam a receita para se ter empregados motivados, comprometidos e orgulhosos de onde trabalham. Independente do tamanho da organização, o bom ambiente é cultivado de cima para baixo. Comunicação, motivação, valorização e o comprometimento devem formar elos de uma mesma corrente e devem acontecer naturalmente dentro da empresa. Devem estar incutidos na cultura organizacional. Todavia, requer apoio contínuo e renovação para não estagnar.

O consumidor atual é mais exigente e criterioso. Assim sendo, não tem como ter infinitas máquinas programadas para toda essa complexidade. Ora, se o consumidor – o Cliente – é tão complexo, porém muito importante, quem trata com ele deve ser considerado muito importante também. Esse é o legado do *Endomarketing*: reconhecer a importância do público interno ao sucesso da empresa. A linha de ação que é fundamental ao processo de *Endomarketing* é aquela que visa a conscientizar o empregado da importância dos serviços orientados aos clientes. É nas interações entre Cliente/fornecedor interno que os serviços acontecem e são avaliados também pelo Cliente externo. Considerando a complexidade e especificidade dos serviços, é imperativo que a empresa invista em todos os seus empregados com vistas a prepará-los para prestar um serviço de qualidade em todos os momentos de interação, sejam esses internos ou externos.

Na busca pela excelência na gestão do negócio e de pessoas, a importância da melhoria contínua da qualidade dos profissionais prestadores de serviços deve ser reconhecida sempre. Deve-se objetivar aumentar a produtividade qualificando as pessoas. A captação e a retenção de talentos são as chaves do negócio. Pessoas, na *Era do Conhecimento*, não são mais trabalho, são capital. Pessoas são recursos e não custos. O papel do capital na economia hoje está sendo desempenhado pelo conhecimento. Mais importante que a tecnologia, são os elementos informação e conhecimento que a materializa. O que conta é a criatividade e inovação no uso da tecnologia e na sua construção. Os recursos básicos para a criação de riquezas são informação e o conhecimento. E quem detém esses recursos são as pessoas.

Ignorar essa realidade no cenário de competição acirrada e dinâmica da atualidade é um grande risco à sobrevivência. A chave para a eficiência está na valorização das pessoas, nas decisões compartilhadas e na flexibilidade. Vencerão as organizações orientadas para o mercado. ***A economia baseada em serviços é a realidade da internacionalização do mercado.***

A cultura de serviços, uma vez disseminada e aplicada pelo instrumental do *Endomarketing* contribui para uma estrutura funcional e eficaz. As empresas que fidelizam seus empregados conseguem, em meio às turbulências, motivar e mobilizá-los para lutar por ela para vencer a crise ou conduzi-la ao topo. Equipe motivada e comprometida permite respostas mais rápidas à retomada do crescimento. Ações de *Endomarketing* são necessárias para cuidar que cada profissional esteja alinhado aos valores e à missão da organização. Conhecer para onde a empresa deseja ir e o que ela espera de cada um é essencial no processo da busca do comprometimento. Esse processo é viável a toda e qualquer organização. Seja ela grande ou pequena. Mesmo porque, a comunicação, viés para o alinhamento necessário, em uma empresa menor é mais fácil e rápido. Em se tratando de *Endomarketing*, em uma empresa pequena o que é menos é mais. Não existe empresa perfeita. E nem deveria. Na verdade não se deve haver uma busca para a perfeição, mas sim, sobretudo para a excelência.

Gestão voltada ao público interno já faz parte da estratégia de negócios de muitas empresas brasileiras que enxergam a importância da nova economia. Gerir relacionamento é um fator de primeira ordem nas decisões organizacionais. O *Endomarketing* tem um papel importante nessa realidade. É cada vez mais crescente no Brasil e em diversos países empresas praticando com sucesso o *Endomarketing*. E isso é bom para a empresa, além de ser bom para o empregado também.

Assim como é importante a comunicação e o alinhamento internos, as organizações que buscam sucesso devem estar realmente atentas à qualidade de seus profissionais. **É imperativo entender que todos em uma empresa são responsáveis pela comunicação, segurança e qualidade.** O descuido com a qualidade e com a comunicação interna, desatenção às necessidades dos clientes e à má gestão de pessoas comprometem de fato o desempenho da *Nova Economia baseada nos Serviços*. Na Era dos Serviços, o *Endomarketing* é a chave para as organizações valorizarem as pessoas e agregar valor através delas.

BIBLIOGRAFIAS

ALMEIDA, Sérgio. *Ah! Eu não acredito!* Como cativar o cliente através de um fantástico atendimento. Salvador. Ed. Casa da Qualidade, 2001.

AUMOND, Carlos Walter. *Gestão de Serviços e Relacionamentos: os 9 passos para desenvolver excelência em serviços*. Rio de Janeiro. Ed. Campus/Elsevier, 2004.

BEKIN, Saul Faingaus. *Endomarketing: como praticá-lo com sucesso*. São Paulo. Ed. Person, 2004.

BERRY, Leonard L. & PARASURAMAN, A. *Serviços de Marketing: Competindo através da qualidade*. São Paulo. Ed. Maltese, 1992.

FITZSIMMONS James A. & FITZSIMMONS Mona J. *Administração de Serviços: Operações estratégia e tecnologia de informação*. Porto Alegre. Ed. Bookamn, 2000.

FREITAS, Maria Ester. *Cultura organizacional: Identidade, sedução e carisma?* São Paulo. Ed. FGV, 1999.

GRÖNROOS, Christian. *Marketing: Gerenciamento e Serviços*. A competição por serviços na Hora da Verdade. Rio de Janeiro. Ed. Campus, 1995.

_____. *A competição por serviços: Operações para a satisfação do cliente*. São Paulo, Ed. Atlas, 1994.

KOTLER, Philip. *Marketing para o século XXI: Como criar, conquistar e dominar mercados*. São Paulo. Ed. Futura, 2003.

MASLOW, Abraham H. *Maslow no Gerenciamento*. São Paulo. Ed. Qualitymark, 2000.

RIES, Al & TROUT, Jack. *Posicionamento – A batalha pela sua mente*. São Paulo, Ed. Pioneira, 2003.

WEISINGER, Hendrie, Ph.D. *Inteligência Emocional no Trabalho*. Rio de Janeiro. Ed. Objetiva, 2001.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

IBGE – *Indicadores / Contas Nacionais Trimestrais*: Dados preliminares do 1º trimestre de 2004.

IBPT- Instituto Brasileiro de Planejamento Tributário - Resultado 1º semestre de 2004.

JORNAL VALOR ECONÔMICO - Edição 1094 de 13/09/04

REVISTA EXAME. Edição Especial - 500 Melhores e Maiores de 2004.

____. Edição Especial - 100 Melhores Empresas para Você Trabalhar de 2003.

____. Edição Especial - 100 Melhores Empresas para Você Trabalhar de 2002.

____. Edição Especial - 150 Melhores Empresas para Você Trabalhar de 2004.

____. Edições, 601, 619, 686, 729, 749A, 768, 793, 818, 821, 822.

REVISTA VALOR CARREIRA. *As Melhores Empresas na Gestão de Pessoas*. Pesquisa da *Hay Group/Valor Econômico* - 2003.