

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

Juliana Espinosa da Silveira

**PLANO DE ENDOMARKETING PARA A EMPRESA
INFORMTEC – COM. MAT. DE INFORMÁTICA LTDA.**

**PORTO ALEGRE
2014**

Juliana Espinosa da Silveira

**PLANO DE ENDOMARKETING PARA A EMPRESA
INFORMTEC – COM. MAT. DE INFORMÁTICA LTDA.**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Fernando Bins Luce

**PORTO ALEGRE
2014**

Juliana Espinosa da Silveira

**PLANO DE ENDOMARKETING PARA A EMPRESA
INFORMTEC – COM. MAT. DE INFORMÁTICA LTDA.**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Conceito Final: A
Aprovado em 08 de julho de 2014.

BANCA EXAMINADORA

Orientador – Prof. Dr. Fernando Bins Luce – UFRGS

Prof. Dr. Luiz Antônio Slongo – UFRGS

**PORTO ALEGRE
2014**

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente aos meus pais, Paulo e Joaquina, meus exemplos de vida, que sempre me encorajaram e se esforçaram para me manter estudando e acreditando naquilo que eu tanto almejava. À minha irmã Daniele, minha companheira e melhor amiga de todas as horas e toda vida, que muito me ajudou nessa etapa.

Ao meu namorado Felipe, meus familiares e amigos que sempre estiveram ao meu lado, me apoiando e incentivando a alcançar meus objetivos, vibrando a cada conquista.

A todos os professores que me inspiraram a chegar até aqui, que despertaram em mim a paixão pela profissão.

Ao Prof. Dr. Fernando Bins Luce pela orientação, pela sua experiência, e pelo apoio e auxílio na elaboração e desenvolvimento deste trabalho.

RESUMO

Este trabalho tem por finalidade elaborar um plano de endomarketing para a Informtec – Comércio de Materiais de Informática Ltda., uma empresa de pequeno porte que atua no comércio de varejo de Porto Alegre. Neste plano propõe-se a adequação de dois programas de comunicação interna já existentes na empresa às técnicas de endomarketing, a fim de melhorar o relacionamento da empresa junto a seus funcionários, favorecer seu posicionamento de mercado e possibilitar seu crescimento dentro do ramo pelo qual passa por mudanças profundas. Este plano de comunicação interna foi elaborado a partir do acompanhamento contínuo da pesquisadora dentro da empresa, uma vez que a mesma gerencia o negócio junto a seus familiares. Como resultado do estudo, o plano de endomarketing propõe um melhor uso dos recursos tecnológicos que a empresa já possui para o treinamento, qualificação, engajamento e motivação dos funcionários.

Palavras-chave: Varejo, Comunicação Interna, Plano de Endomarketing, Público Interno, Intranet, Informtec.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1 - Triângulo do Serviço	23
Ilustração 2 - Organograma da comunicação	29
Ilustração 3 - O composto de endomarketing	33
Ilustração 4 - Processo cíclico da pesquisa-ação	43
Ilustração 5 - Organograma da empresa.....	48
Ilustração 6 - Página Intranet da empresa	49
Ilustração 7 - Blog Informtec - Intranet	50
Ilustração 8 - Página Wiki_Informtec	51
Ilustração 9 - Página Wiki_Informtec de Treinamento	52
Ilustração 10 - Página Wiki_Informtec de Capacitação e Qualificação.....	53
Quadro 1 - Plano de Ação 1	57
Quadro 2 - Plano de Ação 2	58

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Composto de endomarketing.....	33
Tabela 2 - Indicadores de desempenho.....	40
Tabela 3 - Quadro pessoal	48

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
1.1. TEMA DE ESTUDO	11
1.2. JUSTIFICATIVA.....	12
1.3. OBJETIVOS.....	13
1.3.1. OBJETIVO GERAL.....	13
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	14
2. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	15
3. REFERENCIAL TEÓRICO	17
3.1. O VAREJO.....	17
3.1.1. O que é o varejo?	17
3.1.2. A importância do capital humano no varejo.....	18
3.2. ADMINISTRAÇÃO DE SERVIÇOS.....	19
3.2.1. A hora da verdade.....	21
3.2.2. O triângulo do serviço	22
3.3. A COMUNICAÇÃO.....	25
3.3.1. A comunicação como ferramenta estratégica	25
3.3.2. Canais Internos de Comunicação	27
3.3.2.1. Ferramentas de Comunicação Interna 2.0.....	27
3.3.3. A Comunicação Interna e o Endomarketing.....	29
3.4. COMUNICAÇÃO INTERNA	30
3.5. ENDOMARKETING	32
3.5.1. O composto do endomarketing.....	33
3.6. PLANO DE COMUNICAÇÃO	34
3.6.1. O plano de comunicação.....	35
3.6.1.1. Análise SWOT	37
3.6.2. O plano de endomarketing.....	38
3.6.2.1. Os oito passos fundamentais na construção do plano.....	39
3.6.2.2. Indicadores de desempenho	40
4. METODOLOGIA	41

4.1. Método escolhido	41
5. PLANO DE ENDOMARKETING	45
5.1. ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO	45
5.1.1. Planejamento estratégico	45
5.1.1.1. Missão, visão e valores	45
5.1.1.2. Objetivos estratégicos e estratégias de atuação	46
5.1.2. Estrutura e recursos atuais	47
5.1.3. Política de comunicação interna	49
5.1.3.1. Ferramentas tecnológicas utilizadas	49
5.1.4. Programa de Treinamento: Manual de Boas Vindas	52
5.1.5. Programa de Capacitação e Qualificação: Trilha do Conhecimento	53
5.2. INTEGRAÇÃO WIKI - MOODLE	55
5.3. OBJETIVOS DE COMUNICAÇÃO INTERNA	56
5.4. ESTRATÉGIAS E AÇÕES DE COMUNICAÇÃO INTERNA	56
5.5. AVALIAÇÃO E CONTROLE	59
6. CONCLUSÕES	60
REFERÊNCIAS	62

1. INTRODUÇÃO

“O talento, o conhecimento e a motivação da equipe são ingredientes que se tornarão cada vez mais importantes para o sucesso de qualquer empreendimento varejista.”

Juracy Parente

A alta competitividade no setor varejista de Informática e Tecnologia da Informação, observada no cenário econômico atual, dificulta cada vez mais a sobrevivência das empresas do ramo. A crescente concorrência e a vasta gama de produtos e serviços que estão à disposição dos consumidores geram um grande fluxo de consumo, tornando-os cada vez mais exigentes – não só em relação à qualidade dos produtos e serviços, mas também ao atendimento que lhes é fornecido.

A capacidade de escutar o mercado consumidor, analisar a concorrência e o cenário como um todo, bem como ter agilidade em adotar determinadas estratégias competitivas – principalmente quanto à qualidade de serviço e preços ofertados –, possibilita que empresas se sobressaiam, assumindo uma posição de destaque na preferência dos consumidores.

Cada vez mais as empresas tem seus resultados providos da interação entre os clientes, seus empregados e a tecnologia, sendo que esses dois últimos elementos estão sob controle das empresas. Quanto mais as empresas adotam a tecnologia em seus ambientes de negócio, maior é a dependência das pessoas para que o negócio aconteça de maneira planejada, com a eficiência almejada e assim conquiste os resultados esperados.

O que determina a imagem de uma empresa para o cliente é o seu contato com ela. No setor varejista, a interação entre cliente e empresa – no caso de loja física – ocorre diretamente com os funcionários da mesma. Isto é, serão esses funcionários que estão em contato direto com o cliente que vão construir a imagem da empresa junto a eles. Logo, a empresa deve transmitir para seus funcionários a imagem que ela visa transmitir para o mercado consumidor. Para enfrentar as dificuldades do cenário

econômico atual, as empresas devem contar com pessoas competentes e criativas em seu ambiente empresarial.

As empresas são como organismos vivos, constituídos de pessoas que interagem entre si o tempo inteiro. O funcionamento correto dessa interação só acontece quando existe o alinhamento de pensamento entre a empresa e seus funcionários. Esse pensamento deve ser fundamentado nos objetivos estratégicos da empresa, para que deste modo seja construída uma relação de confiança e sintonia entre os mesmos. A comunicação interna é isto: a sintonia no diálogo entre a empresa e seus funcionários, uma harmonia entre o que é comunicado, o que é compreendido e o que é realizado. O alinhamento do discurso da empresa é o ponto de partida da comunicação interna.

Com base nessas constatações, desenvolveu-se neste trabalho um plano de endomarketing para a empresa Informtec – Comércio de Materiais de Informática Ltda., de acordo com as diretrizes identificadas em referências sobre o tema. Inicialmente, a pesquisadora – que gerencia o negócio junto a seus familiares – expôs as ações de comunicação interna existentes na empresa: o programa de treinamento (Manual de Boas Vindas, conhecido também como Manual de Conduta do Funcionário), e o programa de capacitação e qualificação (chamado Trilha do Conhecimento). Num segundo momento, adequou tais programas ao plano de endomarketing, a fim de utilizar dos recursos tecnológicos utilizados pela empresa para a melhoria da qualidade de seu ambiente interno e, assim, melhorar o serviço de atendimento ao cliente. A expectativa da pesquisadora em relação a este plano é aplicá-lo após o término deste trabalho.

1.1. TEMA DE ESTUDO

Neste ambiente de crescentes inovações tecnológicas e ferramentas de comunicação, as empresas do setor varejista de Informática e Tecnologia da Informação são obrigadas a pensar muito além das prateleiras de seus estabelecimentos. Elas são levadas a definir estratégias que priorizem o trabalho em conjunto de todos os departamentos (equipes), de modo que atendam aos interesses dos clientes, gerando

satisfação e valor aos mesmos – isto é o que Kotler (2000) denomina de segundo nível do *marketing integrado*: o ato de “pensar o cliente”.

A opinião dos funcionários – o cliente interno da empresa – possui uma grande influência nas opiniões e perspectivas dos consumidores. Com isso, as empresas vem buscando investir cada vez mais no endomarketing como uma estratégia de Recursos Humanos.

O papel do endomarketing para as empresas é atrair e reter os funcionários, a fim de obter resultados significativos e, por conseguinte, atrair e reter os clientes externos – os consumidores de modo geral. Logo, é necessário que os funcionários estejam contentes e engajados com seu ambiente de trabalho e equipe, bem como saibam da importância da empresa onde trabalham e sua própria importância. Pois estando satisfeitos com a empresa, poderão “vendê-la” para os consumidores.

1.2. JUSTIFICATIVA

Observa-se no cenário econômico atual que cada vez mais as empresas estão se articulando quanto à modernização de suas estruturas – em relação à tecnologia e inovação, à busca pelo atendimento personalizado, aumento da produtividade e da competitividade no mercado. Com isso, essas empresas tem buscado um modelo de gestão estratégico com o propósito de atingir e manter uma vantagem competitiva no ambiente que atuam.

O contexto da empresa em estudo é a descrita acima. As mudanças no cenário econômico – e conseqüentemente no mercado consumidor – conduzem a Informtec a adotar novas estratégias competitivas a fim diferenciar-se de seus concorrentes e conquistar uma melhor posição no mercado. Entre essas estratégias está o aprimoramento da comunicação interna, que tem por objetivo estreitar e fortalecer as relações internas da empresa, agregando valor à força de vendas no que se refere à capacitação, motivação e engajamento. Esse tipo de ação de comunicação é importante,

pois irá engajar, mas principalmente qualificar os funcionários – acarretando no aprimoramento do serviço de atendimento ao cliente.

O sucesso da empresa deve também contar com o fato de ter os funcionários como aliados dela. Os funcionários fazem parte do processo de conquista, encantamento e fidelização dos clientes externos. Com isso, a comunicação interna deve ser utilizada como uma ferramenta estratégica para a melhoria do clima organizacional, do serviço de atendimento ao cliente, bem como no posicionamento de mercado.

O desenvolvimento deste plano de endomarketing originou-se a partir da iniciativa da pesquisadora, que considerou esta uma ação necessária para a empresa a qual auxilia a gerenciar. A Informtec passa por uma fase de aprimoramento e melhoria em sua estrutura interna, com a implementação de ferramentas de apoio de mapeamento de processos e gestão operacional. A empresa conta com recursos tecnológicos que atualmente não são utilizados da melhor forma. A partir do desenvolvimento deste plano, a pesquisadora poderá mostrar à diretoria da Informtec como tais recursos podem ser melhor aproveitados e poderá trazer ganhos para a empresa.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GERAL

Este trabalho tem como objetivo desenvolver um plano de endomarketing, como ferramenta estratégica na melhoria da qualidade do ambiente interno da empresa Informtec – Comércio de Materiais de Informática Ltda., a fim de engajar e qualificar os funcionários e, com isso, otimizar as vendas.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Os objetivos específicos deste trabalho contemplam:

- Descrever a estrutura e organização interna da empresa;
- Adequar o programa de treinamento (Manual de Boas Vindas), ao plano de comunicação interna, com foco no endomarketing;
- Adequar o programa de capacitação e qualificação (Trilha do Conhecimento) ao plano de comunicação interna, com foco no endomarketing.

2. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A Informtec – Com. Mat. de Informática Ltda. é uma empresa de pequeno porte, que atua no comércio de varejo de Porto Alegre desde 2001, oferecendo a seus clientes produtos das linhas de Informática, Armazenamento, Conectividade, Cine/Foto, Energia, Capas e Proteções para dispositivos móveis, entre outros. A empresa durante seus seis primeiros anos, contou apenas com os membros da família – pais e duas filhas – para gerir o negócio. Atualmente a Informtec conta com um quadro de colaboradores de doze pessoas.

A loja matriz, inaugurada no final de novembro de 2001, localiza-se no Cavalhada Shopping, bairro Cavalhada. Em 2008 a empresa ampliou seus negócios, inaugurando sua filial no BarraShoppingSul, bairro Cristal.

A empresa preza pela qualidade no atendimento ao cliente, fornecendo as informações necessárias sobre os produtos comercializados e dando suporte durante a venda para que o cliente tenha conhecimento sobre o que está adquirindo. Desde o início de suas atividades, a Informtec tem como foco oferecer a seus clientes as melhores soluções no mercado, a um preço justo, atendendo as necessidades e superando expectativas de seus clientes. O casamento da qualidade de produtos e excelência em atendimento está entre os valores da empresa.

A Informtec busca oferecer a seus funcionários um treinamento adequado, a fim de proporcionar – sempre que possível – o aproveitamento interno no preenchimento das vagas existentes, oferecendo salários e benefícios compatíveis com os resultados da empresa, bem como os praticados no seu segmento de mercado. A empresa entende que esta é a principal maneira de um profissional obter com seu trabalho a satisfação pessoal e recompensa material ao longo do tempo.

O processo de seleção e recrutamento de pessoal leva em consideração o aproveitamento interno de funcionários capacitados e/ou com potencial de crescimento, onde qualquer funcionário que se julgar habilitado a preencher uma vaga disponível – desde que atenda às exigências mínimas para aquele cargo – poderá candidatar-se ao

processo de seleção, concorrendo junto a outros funcionários que tenham se candidatado à vaga e também a candidatos externos.

A Informtec mantém um Banco de Recursos Humanos, onde estão cadastrados todos os funcionários – atuais e ex-funcionários –, com suas qualificações obtidas interna e externamente.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

A compreensão do tema é relevante para o desenvolvimento deste trabalho. Logo, neste capítulo serão abordados os conceitos fundamentais como: varejo e a importância dos funcionários para o sucesso das empresas do setor; administração de serviços; comunicação; endomarketing; plano de comunicação e plano de endomarketing.

3.1. O VAREJO

3.1.1. O que é o varejo?

Existem diversas definições para varejo que podem ser encontradas, mas todas tem como cerne a comercialização de produtos e serviços a consumidores finais. Um dos conceitos mais utilizados é o da American Marketing Association (AMA), no qual define que o varejo “consiste em uma unidade de negócios que compra mercadorias de fabricantes, atacadistas e outros distribuidores e vende diretamente a consumidores finais e, eventualmente, a outros consumidores”.

Parente (2000, p.22), define o varejo como “todas as atividades que englobam o processo de venda de produtos e serviços para atender a uma necessidade pessoal do consumidor final”. Além disso, o autor também afirma que o varejo não se limita à loja física, mas também às atividades que podem ser realizadas por telefone, correio, pela internet, e também na casa do consumidor.

Enquanto para Kotler (1993), em uma definição mais ampla de varejo, afirma que:

o varejo inclui todas as atividades envolvidas na venda de bens ou serviços diretamente aos consumidores finais para uso pessoal. Qualquer organização que utiliza essa forma de venda, seja ela fabricante, atacadista ou varejista, está praticando varejo. Não importa a maneira pela qual os bens ou

serviços são vendidos se são vendas pessoais, pelos correios, por telefone ou por máquina automática, ou onde elas são efetuadas – se em loja, na rua ou residência. (KOTLER, 1993, p. 602)

Observa-se que varejo é seguramente uma das atividades empresariais que vem atravessando maior ritmo de transformação, respondendo às modificações do ambiente tecnológico, econômico e social em que está inserido. Ainda de acordo com Parente (2000, p. 15), “à medida que as empresas varejistas se expandem, passam a adotar avançadas tecnologias de informação e de gestão, e desempenham papel cada vez mais importante na modernização do sistema de distribuição e da economia brasileira”.

O varejista faz parte dos sistemas de distribuição entre o produtor e o consumidor, desempenhando um papel de intermediário, funcionando como um elo de ligação entre o nível do consumo e o nível do atacado ou da produção. Os varejistas compram, recebem e estocam produtos de fabricantes ou atacadistas para oferecer aos consumidores a conveniência de tempo e lugar para a aquisição de produtos. Apesar de exercerem uma função de intermediários, assumem cada vez mais um papel pró-ativo na identificação das necessidades do consumidor e na definição do que deverá ser produzido para atender às expectativas do mercado. (PARENTE, 2000, p. 22)

3.1.2. A importância do capital humano no varejo

Existe uma forte tendência por parte das empresas em valorizar seus funcionários – o qual tem um papel fundamental quando se refere aos desempenhos e crescimento das mesmas –; ainda mais no ramo varejista que, à medida que crescem, passam a necessitar de funcionários mais bem treinados e qualificados. Nesse sentido Parente (2000, p. 362) comenta que “o talento, o conhecimento e a motivação da equipe são ingredientes que se tornarão cada vez mais importantes para o sucesso de qualquer empreendimento varejista”.

Para Parente (2000), o varejo é uma atividade que envolve a interação entre pessoas. De um lado, os clientes; do outro, os funcionários do varejista. O autor ainda salienta que, uma equipe de funcionários bem treinada e motivada é o patrimônio mais valioso da empresa, e que “são os funcionários que fazem as coisas acontecerem nas lojas, sendo os responsáveis pelo atingimento dos objetivos financeiros, operacionais e de marketing da empresa”. (PARENTE, 2000, p. 362)

É a equipe de funcionários de uma empresa que desenvolve seu “capital intelectual”, que segundo Thomas Stewart, consiste na capacidade mental coletiva, ou seja, na soma do conhecimento de todos em uma empresa, tornando-se o principal fator que lhe proporciona vantagem competitiva. O capital intelectual é o responsável pelo processo de aprendizado permanente e de melhoria contínua que permite uma equipe de funcionários de uma empresa varejista desenvolver novas soluções, que consigam simultaneamente reduzir os custos e melhor satisfazer os clientes. (PARENTE, 2000, p. 362)

Evidenciando a importância do capital humano para a organização, Mayo (2003) disserta que:

O capital é rotulado com deficiência, porque tem que ser reembolsado em algum momento, mas o capital humano não necessita ser “restituído”. Podemos considerá-lo realmente como propriedade das pessoas, as quais estão “emprestadas” para a organização, pelo tempo que queiram ficar ou pelo tempo que decidirmos retê-las. Assim como investimos e cuidamos de nosso capital financeiro, parece lógico que devamos fazer o mesmo com nossos funcionários. (MAYO, 2003, p.15)

Os investimentos em capital humano são considerados, cada vez mais, fatores primordiais na determinação dos níveis de produtividade e na vantagem competitiva das empresas. De acordo com Brandalize et al (2005), a organização necessita de pessoas competentes e criativas para enfrentar as dificuldades do mercado atual.

Os funcionários podem constituir-se em elementos alavancadores de resultados dentro da organização, constituem vantagem competitiva que fazem a diferença e a personalizam. Para que isso aconteça, é necessário às pessoas serem desenvolvidas, lideradas, motivadas, comunicadas, avaliadas, remuneradas, recebam feedback e possam externar suas opiniões. (BRANDALIZE et al, 2005, p. 66)

3.2. ADMINISTRAÇÃO DE SERVIÇOS

A administração de serviços é um modelo e filosofia de gestão o qual vem conquistando a atenção dos administradores e executivos de muitos estabelecimentos de prestação de serviços, sendo uma forma diferente de pensar o negócio e a maneira de encarar o cliente. De acordo com Albrecht (1992, p. 21), administração de serviços tem “um enfoque organizacional global que faz da qualidade do serviço, tal como sentida pelo cliente, a principal força motriz do funcionamento da empresa”. Para o autor, o

conceito da administração de serviços é de transformação, sendo constituído de uma filosofia e uma série de valores e atitudes – indo muito além das práticas convencionais que as empresas adotam para atuar nos setores de prestação de serviços.

A administração de serviços concebe uma empresa centrada no cliente com foco nas suas necessidades e expectativas – buscando conhecê-lo profundamente –, visando criar um fator de diferenciação diante dos concorrentes.

A filosofia de administração de serviços sugere que todos tem um papel a desempenhar no esforço de garantir que as coisas funcionem bem para o cliente, certamente, qualquer pessoa que esteja em contato direto com o cliente deve sentir-se responsável por ver as coisas do ponto de vista do cliente e fazer o que seja possível para satisfazer suas necessidades. Mas, também é preciso que todos os demais tenham o cliente no profundo de sua mente. Segundo a filosofia de administração de serviços, toda organização deve atuar como um grande departamento de atendimento ao cliente. (ALBRECHT, 1992, p. 22)

Para Albrecht, a abordagem de administração de serviços busca criar uma cultura de serviço que faz da excelência do serviço prestado uma missão reconhecida para todos os membros da empresa, até mesmo dos administradores.

Começa com a responsabilidade da alta administração quanto à definição da missão da empresa e à especificação da estratégia necessária para fazer da qualidade do serviço a chave do funcionamento da empresa. Quando os administradores de todos os níveis estiverem preparados para compreender, apoiar e contribuir para a missão de serviço, eles começarão a fazer as coisas certas para ajudar o pessoal de linha de frente a cuidar dos clientes. Em vez de açoitar os funcionários por serviço deficiente, os administradores devem proporcionar a liderança e o apoio de que necessitam para que façam um bom trabalho. (ALBRECHT, 1992, p. 23)

Os administradores e executivos devem inverter suas visões do mundo dos serviços, realizando um processo de mudança em suas referências no que se refere ao modo de pensar sobre seus clientes, suas empresas, e seus empregos como administradores – entendendo o serviço final ao cliente como algo fundamentalmente diferente, ao considerar os clientes satisfeitos como ativos da empresa.

Faz sentido pensar no cliente como um ativo que se valoriza na empresa, um ativo cujo valor aumenta com o passar do tempo, e isso é exatamente o que ocorre quando a satisfação e a lealdade do cliente estão crescendo. Os administradores de muitos estabelecimentos de prestação de serviços precisam começar a pensar em termos do fluxo de caixa a longo prazo que pode provir de qualquer cliente. (ALBRECHT, 1992, p. 25)

Segundo Albrecht (1992), essa nova forma de pensar o cliente, a redefinição da maneira de abordá-lo e tratá-lo, bem como o repensar a missão da empresa é o ponto de partida que todo estabelecimento que presta qualquer tipo de serviço deve adotar como

filosofia, pois o que vai diferenciar o serviço de uma empresa e de seus concorrentes é a qualidade prestada no atendimento – em seus diversos momentos e contatos – uma vez que o serviço também é considerado como um atributo dos produtos comercializados pelas empresas.

Este fato torna um produto sob a forma de serviço fundamental e inevitavelmente distinto de um produto físico tangível, especialmente no que se refere à garantia de qualidade. Se você estiver fabricando um produto físico, como um automóvel ou um televisor, você pode controlar a qualidade do produto fazendo toda a fabricação num único lugar e inspecionando os produtos assim que saem da linha de montagem. (ALBRECHT, 1992, p. 26)

Um serviço, de acordo com o autor “é “fabricado” no ato da entrega, e na maioria dos casos há muitos pontos de entrega, e não apenas um” (ALBRECHT, 1992, p. 26). Além disso, ele segue afirmando que:

Numa cadeia de lojas de artigos de conveniência, por exemplo, milhares de pessoas em muitos locais produzem e entregam o serviço prestado. Você pode fabricar todos os produtos físicos vendidos por elas num único local, mas não é capaz de fabricar as interações com seus clientes num só local central. A fabricação ocorre momento a momento, muitos milhares de vezes por dia. (ALBRECHT, 1992, p.26)

3.2.1. A hora da verdade

Segundo Albrecht (1992, p. 27), na terminologia da administração de serviço, o H.D.V, ou a hora da verdade é “qualquer episódio no qual o cliente entra em contato com qualquer aspecto da organização e obtém uma impressão da qualidade de seu serviço”. Além disso, o ponto de vista da administração de serviços “sugere que essas muitas horas da verdade representam as pedras fundamentais do “produto” serviço”. Considerando a hora da verdade como um “átomo básico do serviço, a menor unidade indivisível de valor entregue ao cliente”. O autor ressalta também que “pode ser que os produtos físicos façam parte da interação do cliente nas horas da verdade, mas as horas da verdade é que realmente são o produto”. (ALBRECHT, 1992, p. 27).

A hora da verdade em si pode não ser tipicamente positiva ou negativa, sendo que o que conta é o resultado que ocorre – a imagem e impressão que o cliente cria – no momento. Segundo Albrecht (1992, p. 28), “a somatória de todas as horas da verdade

possíveis experimentadas por seus clientes, humanas ou não, transforma-se em sua imagem em termos de serviço”.

Quando você reflete sobre esta nova maneira de ver seu produto, em termos de horas da verdade como episódios que oferecem oportunidades percebíveis causando uma impressão de qualidade, torna-se evidente que a administração não controla a qualidade. Os administradores não podem estar presentes em todas as horas da verdade para supervisioná-las e ter a certeza de que os funcionários agem corretamente. Isto significa que precisam depender dos funcionários que estão lidando com as horas da verdade. Na verdade, esses funcionários é que são os administradores nesses momentos; estão gerindo as horas da verdade. (ALBRECHT, 1992, p. 28)

De acordo com Albrecht (1992), o conceito da hora da verdade é provocante, pois, de certo modo, cada funcionário de uma empresa prestadora de serviço acaba por ser um administrador também. “Cada um deles controla o resultado da hora da verdade exercendo controle sobre seu próprio comportamento em relação ao cliente”. (ALBRECHT, 1992, p. 29)

Se o pessoal de serviço for apático, desagradável, inamistoso, frio, distante ou pouco cooperativo, suas horas da verdade estarão indo “para o brejo” rapidamente. Se for ativo, agradável, caloroso, amistososo, cooperativo e usar de iniciativa para resolver o problema do cliente, então suas horas da verdade serão brilhantes, e o cliente tenderá a generalizar essas experiências criando uma boa imagem geral do serviço. (ALBRECHT, 1992, p. 29)

3.2.2. O triângulo do serviço

O triângulo do serviço de Karl Albrecht é a ilustração visual da filosofia de administração de serviços, o qual se tornou o emblema das bandeiras de empresas voltadas para o serviço. O autor idealizou o triângulo como um modo de descrever as operações de empresas de prestação de serviços bem-sucedidas, sendo ele uma maneira de representar graficamente a interação de três elementos críticos – o Cliente, a Estratégia de Serviço, o Pessoal e os Sistemas. Cada um destes fatores-chave formam os vértices do triângulo do serviço e são essenciais para a organização voltada para serviços.

Ilustração 1 - Triângulo do Serviço

Fonte: ALBRECHT, 1992, p. 32

De acordo com Albrecht e Bradford (1992, p. 25-27) No coração do triângulo do serviço encontra-se o Cliente, enquanto nos vértices estão os outros três elementos:

- i. A Estratégia de Serviço, o qual é desenvolvida pelas informações demográficas e psicográficas obtidas na busca do profundo conhecimento dos clientes, sendo composto em duas partes: o compromisso formal da empresa em prestar serviços, o qual o foco é interno, e a promessa de prestar serviços aos seus clientes, o qual foco é externo.
- ii. O Pessoal, que inclui todos os administradores, gerentes e funcionários da empresa, os quais representam o aspecto de formação da administração de serviços. A ligação que existe entre o Pessoal e a Estratégia de Serviço define que deve existir uma série de valores compartilhados com relação aos serviços em toda a empresa. Isto é, os mesmos devem conhecer, compreender e se comprometer com a promessa de serviço que flui da Estratégia; enquanto a conexão que existe entre o Pessoal e o Cliente determina a ligação pessoal que todos os funcionários e administradores de uma empresa tem com os clientes.
- iii. Os Sistemas, que são os métodos os quais a empresa é dirigida e se organiza. Para que uma empresa crie uma cultura voltada para o cliente, ela deve atentar-se a quatro sistemas principais (ou subsistemas):

- a. Sistema gerencial, composto pelos proprietários, executivos e gerentes os quais são realmente encarregados da empresa e são responsáveis pelas tomadas de decisão da empresa;
- b. Sistema de regras e regulamentos, composto pelas orientações – tanto para funcionários quanto para clientes – como, por exemplo, os manuais dos funcionários, leis federais e orientações gerenciais;
- c. Sistema Técnico, constituído pelas ferramentas técnicas físicas utilizadas na fabricação do produto ou serviço, tais como: computadores, *softwares*, telefones, arquivos, entre outros; e o
- d. Sistema Social (ou Sistema Humano), representado por todas as pessoas da empresa e como se relacionam na realização das atividades – como trabalham em equipe, cooperam e solucionam problemas, e também como entram em conflito com a gerência.

De acordo com o autor, os três elementos críticos devem atuar em conjunto a fim de que se mantenha um nível mínimo de qualidade de serviço. Albrecht (1992, p. 33) explana-os da seguinte maneira:

- **Uma Estratégia Bem-Concebida para o Serviço.** As organizações que se destacam têm descoberto, inventado ou desenvolvido uma idéia unificadora para o que fazem. Este conceito de serviço, ou estratégia de serviço, orienta a atenção dos membros da organização no sentido das verdadeiras prioridades do cliente. Este conceito norteador acaba aparecendo em tudo que as pessoas fazem. Transformam-se num brado de união, numa espécie de evangelho, e no núcleo da mensagem a ser transmitida ao cliente.

- **Pessoal de Linha de Frente Orientado ao Cliente.** De alguma forma, os administradores de tais organizações tem estimulado e ajudado o pessoal que entrega o serviço a manter sua atenção concentrada nas necessidades do cliente. O pessoal eficaz de linha de frente é capaz de manter uma concentração “sobrenatural” sintonizando a situação, o pensamento e a necessidade do cliente no momento relevante. Isto leva a um nível de reação, atenção e disposição para ajudar que faz com que o cliente sinta que o serviço é de qualidade superior e o leva a querer dizer a outras pessoas sobre isso, bem como a voltar para comprar mais.

- **Sistemas Voltados para o Cliente.** O sistema de entrega que apóia o pessoal de prestação de serviço é realmente projetado para atender à conveniência do cliente, e não à conveniência da organização. As instalações, as políticas, os procedimentos, os métodos e os processos de comunicação dizem ao cliente: “Este aparato está aqui para atender suas necessidades”. (ALBRECHT, 1992, p. 33)

3.3. A COMUNICAÇÃO

Brum (2010, p. 40), ao dissertar sobre comunicação, afirma que a “comunicação é a base para qualquer relacionamento humano”. Segundo a autora, “há quem diga que a comunicação é o reflexo de uma empresa. A forma como ela se comunica com seus públicos externo e interno contribui fortemente para a construção da sua imagem” (BRUM, 2010, p.40).

Nos dias atuais, a comunicação é considerada uma importante ferramenta de poder nas gestões empresariais, a favor do crescimento, desenvolvimento e equilíbrio das empresas. Ela deve ser planejada de maneira estratégica, como forma de impulsionar e assessorar os colaboradores na conquista de melhores resultados.

A organização é um complexo sistema de comunicações e inter-relações existentes num grupamento humano. Esse sistema proporciona a cada membro do grupo parte substancial das informações, pressupostos, objetivos e atitudes que entram nas suas decisões, propiciando-lhes, igualmente, um conjunto de expectativas estáveis e abrangentes quanto ao que os outros membros do grupo estão fazendo e de que maneira reagirão ao que ele diz e faz. (SIMON, 1979, p.5)

As empresas, de modo geral, tem na comunicação um processo complexo – o qual abrange suas políticas, planejamentos e suas ações. Através da comunicação as empresas determinam objetivos, informam seus públicos de interesse, legitimam sua existência, visando melhorar o ambiente de trabalho.

3.3.1. A comunicação como ferramenta estratégica

As empresas tem despertado para a função estratégica das ações internas junto a seus funcionários, no objetivo de gerar resultados. Os funcionários tem um papel fundamental em relação aos desempenhos e crescimento das empresas uma vez que são eles que estão em contato direto com os clientes, que agregam valor adicional às vendas e geram a imagem positiva das mesmas. Logo, a tendência é de que as empresas

busquem valorizar cada vez mais seus funcionários, gerando vantagem competitiva no mercado.

A vantagem competitiva está relacionada diretamente ao planejamento estratégico das empresas. De acordo com Porter (1989, p.2), a vantagem competitiva é o “valor que uma empresa consegue criar para seus compradores o qual ultrapassa o custo de fabricação da empresa”. Com base nesse valor, que é criado para a empresa e entregue aos consumidores, pode-se conceber diversas estratégias a fim de se determinar a vantagem competitiva – sendo o marketing considerado uma atividade primária da cadeia de valor. Dessa forma, pode-se afirmar que um fator gerador de vantagem competitiva é caracterizado pela junção simétrica entre as estratégias macro da organização e as estratégias de marketing.

No momento em que se considera a comunicação como uma ferramenta do composto de marketing, determina-se da mesma forma uma ferramenta estratégica apta de construir relacionamentos mercadológicos, institucionais e internos de uma organização.

Quanto à dimensão das estratégias de comunicação, Corrado (1994 p. 34) afirma:

A estratégia de comunicação consiste no plano da empresa para transmitir as notícias para seus públicos. A estratégia define quem são esses públicos, porque é importante comunicar-se com eles, quando e onde a comunicação deve acontecer, quem é responsável pelas comunicações o que deve ser dito e qual o vínculo com as metas comerciais. Porém a parte mais importante da estratégia de comunicação é o ambiente de comunicações que a administração superior cria. Para ser eficiente, a administração superior precisa liderar o planejamento das comunicações. (CORRADO, 1994, p.34)

A principal maneira de se possibilitar o alcance dos objetivos e metas estabelecidas pela organização é gerenciando a comunicação, para que ela esteja de acordo com o planejamento estratégico organizacional de cada empresa. Além disso, é importante que todos integrantes de uma empresa estejam envolvidos, para que assim a comunicação estratégica ocorra de forma eficaz e gere resultados positivos.

3.3.2. Canais Internos de Comunicação

Existem diversos tipos de canais internos de comunicação e, segundo Costa (2012), se uma empresa não souber quais canais integrar ao seu ambiente, pode ocasionar dificuldades quanto à gestão integrada e o reconhecimento do público. De acordo com o autor, existem quatro tipos de focos editoriais os quais a organização deve atender, e eles devem ser distribuídos adequadamente aos canais escolhidos. Os focos editoriais são: humano, estratégico, informativo e de serviço.

- **Humano:** Voltado à valorização das pessoas, à melhoria do clima organizacional, à construção de uma identidade comum, ao reconhecimento individual e ao reconhecimento das pessoas como parte essencial da organização.
- **Estratégico:** Visa orientar as ações das pessoas em direção ao propósito estratégico da organização – validando critérios para o processo de tomada de decisão –, esclarecer sobre os processos produtivos e mercado de atuação, estimular atitudes relacionadas à estratégia posta em prática e propagar os valores corporativos intrínsecos à ideologia central da empresa e associados à perpetuidade do negócio.
- **Informativo:** Destinado a divulgar a ampla oferta de informação gerada pela empresa constantemente, ao marketing de benefícios, à apresentação das realizações da empresa, à divulgação de suas ações externas e internas e à ratificação do papel de cada um nos processos de trabalho.
- **Serviço:** Tem o objetivo de oferecer às pessoas serviços úteis não só em seu dia-a-dia de trabalho, mas também animadores de sua empregabilidade e, ainda, fora da empresa – para que saibam fazer valer seus direitos e exercer a cidadania, além de agregar diferenciação e vida útil mais longa aos canais. (COSTA, 2012, p. 96)

3.3.2.1. Ferramentas de Comunicação Interna 2.0

A comunicação interna 2.0 visa englobar os pilares básicos da era digital – web 2.0 – utilizando a tecnologia como ferramenta para comunicar, construir coletivamente, receber e transmitir mensagens. As ferramentas da web 2.0 potencializam processos de trabalho coletivo, de produção e circulação de informações.

De acordo com O'Reilly (2007), a web 2.0 trata-se de uma plataforma aberta com serviços independentes de pacotes de *softwares*, onde o próprio usuário tem o controle de seus dados, bem como incentiva a geração de conteúdo coletivamente e

compartilhamento do mesmo. De acordo com o autor, a web 2.0 tem como características fundamentais: a facilidade de utilização das *interfaces*; a disponibilidade de sistemas de *software* livre; facilidade de armazenamento de dados e criação de páginas *online*; e os conteúdos são formados de forma colaborativa. Esta estrutura como um todo compõe uma *intranet*.

De acordo com Tredinnick (2006, p. 232), o benefício das tecnologias web 2.0 para as *intranets* corporativas está na habilidade delas capitalizarem conhecimento e informação dentro de uma empresa, bem como reconhecer seu estado socialmente contingente. A web 2.0 tem a vantagem de ser adaptável ao ambiente empresarial e responsável pela mudança nas necessidades de informação dos indivíduos e/ou grupos.

Quanto às ferramentas da web 2.0 utilizadas para a comunicação interna, e de interesse para esse trabalho, a Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (ABERJE) conceitua:

- os *Blogs Corporativos* como ferramenta que “objetivam a agilização e o diálogo com públicos estratégicos de forma bastante segmentada e diferenciada, num contexto de comunicação informal.”;
- a *Intranet* como um “conjunto de páginas da web cuja concepção, agregação e conteúdo objetivam a existência em ambiente digital de um sistema comunicacional voltado para o relacionamento, disseminação de mensagens e realização de atividades operacionais com o público interno da organização.” Ressaltando que “este conjunto deverá estar organizado de forma coerente e clara, para que o público-alvo possa identificar o sistema independentemente dos procedimentos e localização do ponto de acesso”.
- a *Newsletter Digital* como um “boletim informativo destinado aos diferentes públicos da organização (interno ou externo), com periodicidade regular, veiculado em ambientes digitais, cujo conteúdo tenha temática definida e constante”; e o
- *Sistema de conhecimento (knowledge management) e Treinamento de pessoal* como método “voltado para a agregação de competências e troca de experiências, e gestão dos ativos intelectuais e da memória implícita da organização”.

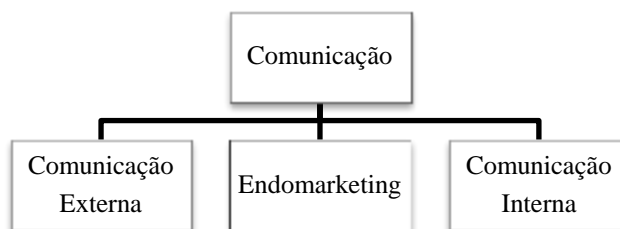
Segundo Costa (2012), a intranet e o portal podem ser excelentes canais de comunicação interna, principalmente para as empresas que utilizam de redes de computadores como ferramentas de trabalho.

“Para que se configure como canal de comunicação, o site interno precisa atender uma condição primordial, que é ser atualizado diariamente. Atendida essa premissa essencial, o primeiro esforço da empresa é no sentido de estimular as pessoas para que acessem a intranet. Para isso, pode criar fatores atrativos ou que obriguem a passagem pelas capas”. (COSTA, 2012, p. 103)

3.3.3. A Comunicação Interna e o Endomarketing

Dentro de uma empresa, a comunicação pode ser segmentada em: comunicação interna (quando dirigida aos funcionários e demais membros da própria empresa), comunicação externa (quando dirigida aos consumidores e fornecedores), e endomarketing, conforme o esquema abaixo.

Ilustração 2 - Organograma da comunicação



Fonte: Elaborado pela autora.

Pode-se compreender que a comunicação interna e o endomarketing não são sinônimos, mas sim ferramentas de comunicação complementares. Um aspecto importante é que para que o endomarketing exista ou seja implementado, é necessário que, obrigatoriamente, haja comunicação interna – mesmo que essa não esteja instituída ou planejada formalmente. O endomarketing é uma extensão, um “braço” do marketing interno – da comunicação interna.

3.4. COMUNICAÇÃO INTERNA

Ao transitar pelos conceitos que formam o marketing interno, Brum (2000, p.38) define-o da seguinte maneira: “É dar ao funcionário educação, carinho e atenção, tornando-o bem preparado e bem informado para que possa tornar-se também uma pessoa criativa e feliz, capaz de surpreender, encantar e entusiasmar o cliente”. Além disso, a autora acrescenta que “é um esforço feito por uma empresa para melhorar o nível de informação e, com isso, estabelecer uma maior aproximação com o seu funcionário”.

A comunicação interna envolve os processos de transmissão de informações – tais como: metas, objetivos, estratégias e ações – da empresa através dos instrumentos de comunicação interna: via mural, e-mail, blog, newsletter, intranet, entre outros; e o engajamento da equipe acontece de forma induzida, o qual os funcionários recebem tais informações e acabam por adotar um comportamento mais comprometido com a empresa.

O principal objetivo de um processo de comunicação e marketing interno, de acordo com Brum (2010), é a visão compartilhada, no intuito de vender a sua própria imagem aos funcionários:

Quando a empresa consegue que todos os seus segmentos de público interno tenham a mesma visão sobre a empresa, sua gestão, seu mercado, seus produtos e serviços, seus processos internos, suas causas e suas responsabilidades, pode-se dizer que possui visão compartilhada (BRUM, 2010, p. 233)

Segundo Brum (2010), a comunicação é a transferência da informação de uma pessoa para a outra, ou uma forma de repassar ideias, pensamentos e valores. A comunicação interna é a ação de tornar comum, organizacionalmente, os objetivos, estratégias e resultados, possibilitando o atingimento dos objetivos organizacionais, através do alinhamento do pensamento dos colaboradores às políticas, estratégias e diretrizes da empresa.

Para que a comunicação interna alcance seus objetivos e sua eficácia, ela deve consistir de uma linguagem simples e objetiva, de leitura eficaz e clara, além de ser exposta em lugares estrategicamente visíveis e disponibilizada a aqueles que se tem

interesse de informar – que deve manter-se em sintonia a um planejamento ajustado à cultura organizacional da empresa. De fato, a comunicação interna nada mais é do que o ato de interagir e se relacionar. Trata-se de processos de troca de informações dentro de uma empresa. A partir dela que o conhecimento é repassado, e que as informações são transmitidas e circulam no meio organizacional.

Segundo Pervaiz Ahmed e Mohammed Raqif (2002, p.10), o marketing interno nada mais é do que um esforço planejado que utiliza ferramentas do marketing para motivar os empregados no sentido de implementar e integrar estratégias organizacionais direcionadas à orientação para o cliente. Tal conceito reúne os seguintes atributos:

- Satisfação e motivação do empregado;
- Orientação para o cliente e satisfação do cliente;
- Coordenação e integração interfuncional;
- Uso de ferramentas de marketing (para os atributos citados anteriormente);
- Implementação de estratégias específicas corporativas ou funcionais.

Para Brum (2010, p.41), “comunicação interna é a comunicação empresa/empregado. É a informação, decorrente de uma decisão, que deve sair da parte de cima da pirâmide organizacional e descer até a base”. Em relação à informação, a autora disserta que “a informação é o produto da comunicação interna e a principal estratégia de aproximação da empresa com o seu público interno” (BRUM, 2010, p.65). Além disso, a autora disserta ainda que a informação possibilita ao quadro funcional que ele se sinta como parte integrante dos processos da organização.

A informação, como produto da comunicação interna, serve para envolver funcionários num esforço único de aderência às estratégias e objetivos da empresa com o propósito de gerar diferenciais de qualidade para o consumidor final. (...) sem informação coerente, clara, verdadeira, lógica, centrada e bem trabalhada, não existem empregados motivados, por maiores que sejam os benefícios e incentivos. (BRUM, 2010, p.101-103)

Embora existam diversas formas para se disponibilizar e se obter informações, muitas vezes tais informações são enviadas ou recebidas de forma errada; além de que nem sempre a comunicação que se pretende realizar é eficaz, sendo ela vulnerável a falhas. Desse modo, pode-se afirmar que há uma diferença enorme entre a comunicação e a informação.

No ambiente organizacional, muitas informações são geradas e causam impacto às pessoas envolvidas – funcionários, gerentes, coordenadores, em suma, o público interno. No entanto, tais informações nem sempre geram mudanças de atitudes. As informações podem acarretar falhas e erros em virtude de que a mesma é gerada de forma incorreta, ou até mesmo pelo fato de ter sido transmitida de forma inadequada ao público interno.

Com isso, a empresa deve manter uma via de mão dupla neste meio de comunicação para que haja o interesse de ambas as partes. Uma vez que a empresa saiba ouvir seus funcionários e suas opiniões – além de manter esse espírito colaborativo e de participação –, a mesma poderá alcançar melhores resultados, mantendo sua vantagem competitiva no mercado.

3.5. ENDOMARKETING

O Endomarketing é um processo gerencial com características muito particulares; a comunicação interna representa um conjunto diversificado de ferramentas constituídas por atributos estéticos e discursivos para a sensibilização e mobilização das pessoas no trabalho. (COSTA, 2012, p. 36)

Para Bekin (1995, p. 2), o conceito de endomarketing se define como “um processo cujo foco é sintonizar e sincronizar para implementar e operacionalizar a estrutura de marketing da empresa ou organização que visa a ação para o mercado”; e que tal processo é composto de “ações de marketing para o público interno – funcionários – das empresas e organizações” (BEKIN, 1995, p. 17).

Já Costa (2012), define o endomarketing como:

um processo gerencial, cíclico e contínuo, direcionado ao propósito da organização, que é integrado aos seus demais processos de gestão e utiliza eticamente ferramentas multidisciplinares de incentivo, com o objetivo de promover a motivação das pessoas com seu trabalho e garantir seu compromisso com os objetivos estratégicos, contribuindo para a obtenção de melhores resultados, econômicos e humanos, a partir de desempenhos superiores. (COSTA, 2012, p. 54)

Quanto aos objetivos, Costa (2012) afirma que:

Os objetivos do endomarketing são promover a motivação das pessoas com seu trabalho e garantir seu compromisso com os objetivos

estratégicos da organização [...] trata-se de uma visão cooperativa, na qual as ações da empresa precisam ser percebidas em tudo aquilo, tangível ou intangível, que ela oferece às pessoas em troca de seu trabalho, e as ações do empregado, percebidas em seu desempenho, tanto na dimensão objetiva quanto na subjetiva. (COSTA, 2012, p. 55)

3.5.1. O composto do endomarketing

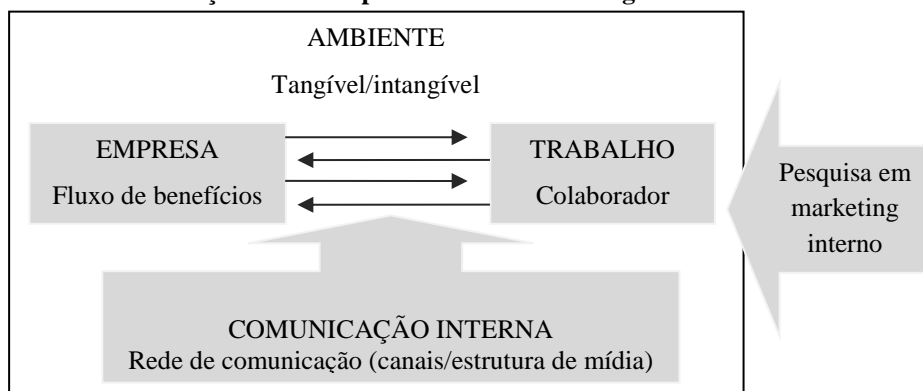
A fim de fundamentar o composto do endomarketing, Costa (2012) propôs uma reinterpretação dos 4P's de Kotler, segmentando o composto em: Empresa, Trabalho, Ambiente e Comunicação Interna – associando os mesmos a Produto, Preço, Ponto (Praça) e Promoção (ou Propaganda), respectivamente. A tabela abaixo descreve o composto de endomarketing:

Tabela 1 - Composto de endomarketing

Empresa	É o produto vendido aos colaboradores, a partir de tudo aquilo que entrega a eles em troca do seu trabalho.
Trabalho	É o preço; o valor pago pelo indivíduo por aquilo que recebe da empresa. Quanto maior o valor atribuído à empresa pelo empregado, melhor será a qualidade de entrega do seu trabalho.
Ambiente	É a praça, local físico ou virtual onde acontece a relação de trabalho entre as pessoas. Este abrange aspectos físicos (qualidade das instalações, recursos, segurança, etc.) e aspectos de clima organizacional (qualidade do ambiente interno percebida pelo trabalhador).
Comunicação interna	É a promoção, o sistema integrado de canais internos da empresa, campanhas internas, práticas e políticas de comunicação direta.

Fonte: COSTA, 2012.

Ilustração 3 - O composto de endomarketing



Fonte: COSTA, 2012, p. 65

Assim sendo, as ações de endomarketing buscam aproximar os funcionários. O propósito desse tipo de ação é criar uma relação de confiança, de modo que os funcionários dediquem-se ao trabalho em prol da empresa. O endomarketing é uma ferramenta essencial da gestão estratégica de pessoas, é a maneira que faz efetivamente o time – a equipe de vendas – “entrar em campo”, cientes das regras, do papel que cada um deve exercer (bem como do grupo) e dos objetivos do jogo.

3.6. PLANO DE COMUNICAÇÃO

De acordo com Correa (2004, p.13), planejamento é o “processo administrativo e sistemático para se atingir um determinado objetivo, coordenando a atuação do assunto em questão, para se obter o máximo de resultado com o mínimo dispêndio de recursos humanos e financeiros”. Enquanto para Pedrebon (2004, p.32), corresponde ao “ato de planejar, de colocar organizadamente o que queremos atingir e como faremos para alcançá-lo, com quais recursos, etc. (...) Leva-se em consideração os recursos que se dispõe, riscos previsíveis e imprevisíveis.”

Um planejamento de comunicação previamente definido é um requisito básico para uma comunicação organizacional eficiente. A necessidade de compreender, assim como delinear os objetivos do plano de comunicação, é imprescindível para que as mensagens destinadas ao público-alvo sejam transmitidas de forma clara, adequada e eficaz. De acordo com Pimenta (2004), a união das duas áreas de comunicação de uma empresa – comunicação interna e externa – é essencial, pois a comunicação organizacional caracteriza-se pela somatória de todas as atividades de comunicação da empresa, os quais tem o mesmo objetivo: levar a organização a atingir suas metas, mas cada uma voltada para o seu público, o externo e interno.

Tendo em vista que este trabalho visa elaborar um plano de endomarketing, é necessário realizar um planejamento o qual atenda ao objetivo. Para tanto, é importante conceituar o que é um plano de comunicação e também apresentar as diferenças, em

relação aos objetivos, de um plano de comunicação voltado ao público externo e interno.

Como já foi dissertado anteriormente neste trabalho, para que uma empresa seja bem vista à percepção de seus consumidores é importante que ela saiba transmitir a seus funcionários sua cultura interna – missão, visão, valores e objetivos estratégicos – uma vez que são eles que estão em contato direto com o público consumidor e formam a imagem da empresa. Nos itens 3.5.1 e 3.5.2 são abordados os fundamentos e etapas desses planos.

3.6.1. O plano de comunicação

O plano de comunicação é o documento que sintetiza o planejamento estratégico e estabelece a forma que deverá assumir a comunicação organizacional. Para Kotler (2006), o planejamento estratégico é essencial para assegurar que as atividades de uma empresa sejam adotadas e realizadas corretamente. No planejamento estratégico são definidas a missão e visão da empresa, os quais servem de perspectiva para balizar todas as ações decorrentes do planejamento.

Segundo Pimenta (2004), o plano de comunicação deve ser elaborado com o objetivo de envolver e integrar toda a empresa para a melhoria do comportamento e das performances, avaliar o que deve ser executado e criar parâmetros que permitam medir resultados e desempenhos com clareza e justiça, bem como prever gastos de implementação.

Dentre os itens que compõem um plano de comunicação, Nunes (2008) destaca os principais:

Objetivo: qual o objetivo, ou objetivos, que se pretende atingir com a comunicação; este objetivo deverá, naturalmente, estar integrado na missão da organização, nos seus objetivos globais e na sua estratégia de desenvolvimento.

Mensagem: qual a mensagem (e respectivo conteúdo) que se pretende passar de forma a atingir os objetivos pretendidos;

Destinatários: a que *stakeholders* (colaboradores, clientes, fornecedores, acionistas/investidores, financiadores, imprensa, público em geral) se pretende chegar com a mensagem;

Abordagem: quem deve ser o emissor da mensagem, quais deverão ser os suportes e canais de comunicação para transmitir eficazmente a mensagem e qual deverá ser o momento para a sua transmissão;

Avaliação: de que forma será avaliada a eficácia da mensagem e sua adequada recepção pelos *stakeholders* definidos como destinatários. (NUNES, 2008, p.111)

Para Vergetti (2010), um plano de comunicação ideal contém 10 passos:

1. Definir a missão institucional (missão da empresa);
2. Identificar os públicos estratégicos prioritários (qual é o público-alvo que a empresa espera atingir com o plano de comunicação);
3. Levantar informações sobre os públicos, seus interesses e suas necessidades – segmentação – (avaliar quais as necessidades do público-alvo para que se possa estabelecer uma comunicação mais direcionada);
4. Estabelecer objetivos básicos da comunicação (o que se pretende comunicar);
5. Definir as mensagens-chave para cada segmento de público (conteúdo) e as características gerais (forma) – conteúdo a ser comunicado e a forma que este será apresentado;
6. Definir as formas de acesso aos públicos (canais de comunicação a serem utilizados para atingir o público-alvo);
7. Criar um plano de atividades para cada segmento de público (determinação das atividades a serem realizadas na comunicação da empresa);
8. Estabelecer as estratégias para implementar as atividades propostas (como estas atividades serão desempenhadas);
9. Estabelecer um cronograma com indicação das atribuições de cada um dos envolvidos no processo (estabelecimento de datas e períodos nos quais a comunicação ocorrerá);
10. Avaliar os resultados (análise dos resultados alcançados com o plano de comunicação).

De acordo com Kotler (2006), o plano de comunicação funciona em dois níveis: o estratégico e o tático. No nível estratégico se realiza o estabelecimento dos mercados-alvo e a proposta de valor oferecida, a partir de análises de melhores oportunidades de

mercado. Enquanto no nível tático, são especificadas as táticas de marketing, incluindo características de produto ou serviço, promoção, comercialização, canais de venda, entre outros. No caso do presente trabalho, o desenvolvimento plano de endomarketing insere-se no nível tático.

Os objetivos de um plano de comunicação levam em conta diversas informações relevantes, como o planejamento estratégico da empresa, a identificação de segmentos de mercado, análise situacional. Quanto a este último, Kotler (2006) divide-o em dois tipos: a análise do ambiente externo e interno, sendo a análise externa compreendida quanto as oportunidades e ameaças que ele apresenta, enquanto a análise interna quanto aos pontos fortes e fracos da empresa. Uma vez que o presente trabalho trata de um plano de endomarketing e aborda justamente aspectos do ambiente interno, é importante conceituá-lo.

3.6.1.1. Análise SWOT

A análise SWOT – sigla em inglês para Strengths (Forças), Weakness (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças) –, é uma ferramenta utilizada para realizar a análise do ambiente interno e externo, servindo como base para a gestão e planejamento estratégico da organização.

De acordo com Ferrell & Hartline (2005, p.39), essas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças devem ser analisadas a fim de ajudar a determinar o que as empresas realizam bem em suas atividades e onde que precisam melhorar.

As forças e fraquezas são relacionadas ao ambiente interno: as forças são consideradas como características internas, ativos ou facilidades de uma empresa atingir a determinados objetivos, os quais proporcionam uma vantagem competitiva a uma empresa frente aos seus concorrentes; já as fraquezas são as limitações e dificuldades em atingir objetivos que uma empresa possui, acarretando em uma situação de desvantagem em relação aos seus concorrentes.

As oportunidades e ameaças estão relacionadas ao ambiente externo: as oportunidades são fatores externos que ajudam uma empresa a cumprir com seus objetivos ou conseguir uma melhor posição competitiva no mercado; enquanto as ameaças dizem respeito a fatores externos que colocam a empresa frente a dificuldades em atingir objetivos ou até mesmo perder vantagem competitiva e, conseqüentemente, posição de mercado.

3.6.2. O plano de endomarketing

De acordo com Costa (2012), as etapas do plano de endomarketing são extremamente importantes para a realização do mesmo. Cada passo do plano deve ser considerado para a plena implementação e alcance dos resultados previstos no projeto. Além de utilizar ao máximo os recursos disponíveis e possíveis investimentos da empresa.

Ao implementar um programa de endomarketing, é importante que o gestor tenha a sensibilidade de perceber e contornar as possíveis resistências no processo de mudança. Naturalmente, as pessoas tendem a resistir a mudanças, pelos mais diversos motivos. Por isso, um bom projeto de endomarketing deve preparar a equipe para o processo que a empresa irá empreender, despertando a percepção dos colaboradores para a importância de seu papel, alinhando o ambiente interno e externo da organização e orientando os funcionários a uma nova visão da empresa e do mercado, capacitando-os para uma nova atitude em seu trabalho. (COSTA, 2012, p. 122)

Segundo Costa (2012), para o desenvolvimento do plano de endomarketing, quatro etapas devem ser atendidas: pesquisa, diagnóstico, projeto, continuidade (e/ou manutenção).

1. Pesquisa: etapa inicial de levantamento (coleta) de informações a fim de compreender a cultura de comunicação da empresa, bem como as características do público interno.
2. Diagnóstico: etapa de interpretação (revisão) das informações coletadas.
3. Projeto: etapa de definição das ações mais adequadas ao processo de implementação do plano de endomarketing na empresa.

4. Continuidade: etapa seguinte à implementação do plano, quando a empresa usufrui do programa, obtém resultados. “A continuidade sugerem a superação das pretensões iniciais – despertar, envolver e construir um projeto coeso de endomarketing.” (COSTA, 2012, p. 127)

Ressalta-se aqui que o presente trabalho foi desenvolvido efetivamente até a terceira etapa.

3.6.2.1. Os oito passos fundamentais na construção do plano

Na terceira etapa do plano – o projeto –, Costa (2012) disserta que existem oito passos fundamentais para construir e consolidar um plano de endomarketing:

1. Premissas estratégicas e políticas: O projeto não deve divergir do planejamento estratégico da empresa, precisa estar alinhado aos seus valores culturais e à sua ideologia central. Essa é a única maneira de torna-lo duradouro e efetivo. Além disso, faz-se necessário o estabelecimento de políticas claras de comunicação interna, papéis e responsabilidades.
2. Estrutura e processos de trabalho: É preciso que se defina, nessa etapa, como os gestores vão organizar e capacitar as pessoas para a execução do programa, que profissionais internos e parceiros serão envolvidos e com qual escopo o farão, como funcionarão os processos de trabalho e demais atividades necessárias à consecução dos objetivos.
3. Rede interna de comunicação e grade de mídia: São definidos aqui que canais de comunicação serão mais efetivos para a organização em função das particularidades do público e das demandas da empresa. Define-se, também, que tipo de conteúdo eles vão veicular, como e quando serão distribuídos e que espaços dedicarão para anúncios.
4. Propaganda interna e estrutura de mídia fixa: É definido um posicionamento macro e institucional da propaganda interna, a partir do qual serão desenvolvidas todas as iniciativas, bem como a estrutura de mídia para sua veiculação.
5. Ações de relacionamento, reconhecimento e marketing de benefícios: Firma como serão mobilizadas as pessoas, como serão reconhecidos os méritos dos colaboradores e como será fortalecida a mutualidade entre empresa e empregados.
6. Indicadores de mensuração de resultados: É preciso definir também como serão medidos os resultados dos esforços de implantação e manutenção do programa e suas correlações com o desempenho do negócio da organização.
7. Cronograma e orçamento: O projeto precisa compreender quando e quanto a empresa pretende investir para atingir determinados objetivos. Esses custos e prazos devem estar de acordo com a capacidade da organização e precisam otimizar os atuais investimentos.

8. Fontes de “financiamento”: A organização deve visar quanto poderá obter de retorno financeiro a partir do investimento realizado com as melhorias do negócio obtidas com o programa, projetando-se ganhos potenciais nos fatores sensíveis à atuação do programa. (COSTA, 2012, p. 125-126)

3.6.2.2. Indicadores de desempenho

Para que a última etapa do plano – continuidade e manutenção – seja realizada do melhor modo, é necessário que exista um acompanhamento constante de resultados, através de indicadores de desempenho, medindo-os sempre que possível ou necessário.

De acordo com Costa (2012), “caberá ao profissional de endomarketing identificar exatamente sua necessidade de medição e, a partir dela, desenvolver, caso domine metodologia científica, ou buscar no mercado a melhor técnica para a organização.” (COSTA, 2012, p. 129)

Tabela 2 - Indicadores de desempenho

INDICADORES DIRETOS	
Processo	Mede a efetividade da comunicação interna a partir da retenção e do entendimento das mensagens, coerência, simetria, permeabilidade.
Estrutura de canais	Avalia a efetividade dos canais internos de comunicação, sua penetração, volume e periodicidade, estética, distribuição, pertinência, entre outros atributos.
Efeito motivacional	Analisa o impacto da comunicação interna para o engajamento das pessoas no trabalho e sua motivação pela empresa.
Produtos (ou pontuais)	Mede a efetividade da comunicação no curto prazo para ações e campanhas pontuais a partir de critérios diretamente vinculados ao objetivo da atividade.
INDICADORES INDIRETOS	
Resultados do negócio	Analisa a contribuição da comunicação interna para o desempenho do negócio a partir da influência que ela exerce sobre vendas, satisfação de clientes, custos, por exemplo.
Resultados da gestão	Avalia o grau de impacto exercido pela comunicação na forma como as pessoas percebem as práticas de gestão da empresa, que se manifestam no clima organizacional, segurança, qualidade, valores, entre outras políticas corporativas.
Papel das lideranças	Analisa o impacto da comunicação interna para o engajamento das pessoas no trabalho e sua motivação pela empresa.

Fonte: COSTA, 2012, p. 128

4. METODOLOGIA

Neste capítulo definem-se os procedimentos que foram utilizados no decorrer deste trabalho, que consiste no desenvolvimento de um plano de endomarketing para a empresa Informtec.

4.1. Método escolhido

O presente trabalho discorre de uma pesquisa com intervenção, no qual a pesquisadora não se limita a coletar e analisar os dados mas também tem algo a propor e a realizar, uma vez que ela é filha dos proprietários da empresa e gerencia o negócio junto à eles. Logo, os métodos adotados neste trabalho foram: pesquisa-ação e pesquisa documental, onde a pesquisadora teve a oportunidade de realizar a descrição da estrutura e organização interna da empresa, bem como fez a compilação de documentos e registros das informações necessárias.

A pesquisa de campo caracteriza-se pelas investigações em que, além da pesquisa bibliográfica e/ou documental, se realiza coleta de dados junto a pessoas, com o recurso de diferentes tipos de pesquisa (pesquisa ex-post-facto, pesquisa-ação, pesquisa participante, etc.). (FONSECA, 2002)

A pesquisa bibliográfica utiliza fontes constituídas por material já elaborado, constituído basicamente por livros e artigos científicos localizados em bibliotecas. A pesquisa documental recorre a fontes mais diversificadas e dispersas, sem tratamento analítico, tais como: tabelas estatísticas, jornais, revistas, relatórios, documentos oficiais, cartas, filmes, fotografias, pinturas, tapeçarias, relatórios de empresas, vídeos de programas de televisão, etc. (FONSECA, 2002, p. 32).

A cerca da pesquisa-ação, Fonseca (2002) afirma que esse tipo de pesquisa depende que o pesquisador, de maneira planejada, participe e esteja diretamente envolvido no ambiente de estudo. Quanto ao processo de pesquisa, autor disserta que o mesmo “recorre a uma metodologia sistemática, no sentido de transformar as realidades

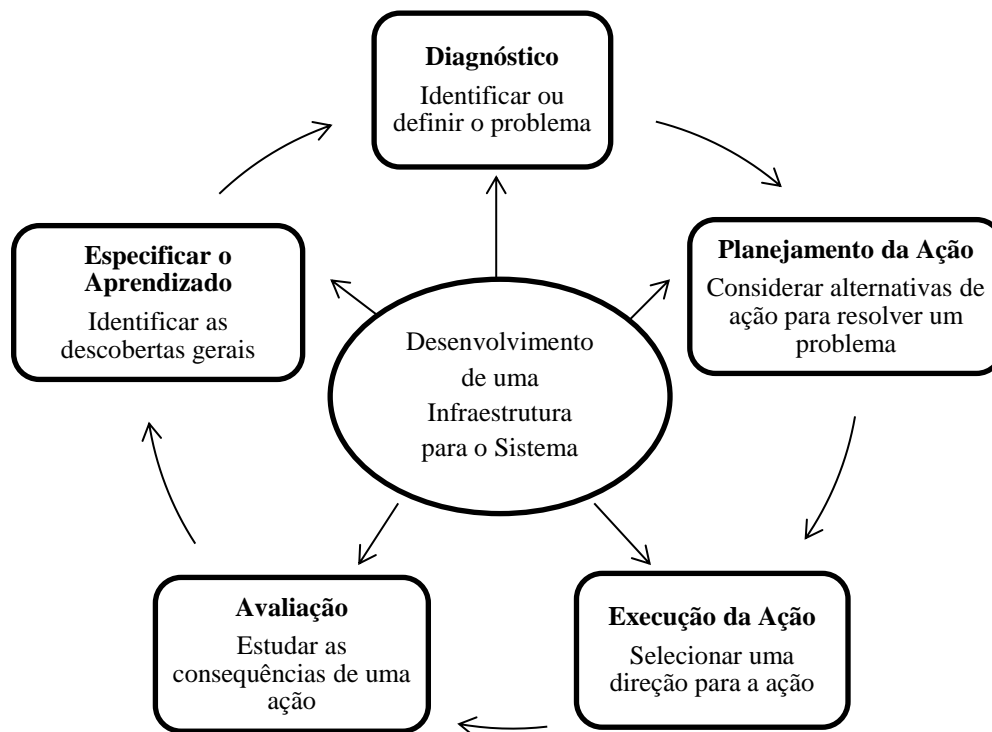
observadas, a partir da sua compreensão, conhecimento e compromisso para a ação dos elementos envolvidos na pesquisa.” (FONSECA, 2002, p. 34)

O objeto da pesquisa-ação é uma situação social situada em conjunto e não um conjunto de variáveis isoladas que se poderiam analisar independentemente do resto. Os dados recolhidos no decurso do trabalho não tem valor significativo em si, interessando enquanto elementos de um processo de mudança social. O investigador abandona o papel de observador em proveito de uma atitude participativa e de uma relação sujeito a sujeito com os outros parceiros. O pesquisador quando participa na ação traz consigo uma série de conhecimentos que serão substrato para a realização da sua análise reflexiva sobre a realidade e os elementos que a integram. A reflexão sobre a prática implica em modificações no conhecimento do pesquisador. (FONSECA, 2002, p.35)

Enquanto para Thiollent (1985), a pesquisa-ação é um tipo de pesquisa social de base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo, na qual os atores participantes – pesquisadores e participantes representativos da situação ou do problema – estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo.

Quanto às etapas da pesquisa-ação, Susman e Evered (1978) as descrevem num processo cíclico de 5 passos: diagnóstico, planejamento da ação, execução da ação, avaliação e especificação do aprendizado. A figura abaixo ilustra esse processo.

Ilustração 4 - Processo cíclico da pesquisa-ação



Fonte: SUSMAN e EVERED (1978, p. 588).

Dado que este trabalho propôs o desenvolvimento de um plano de endomarketing, destaca-se que apenas as duas etapas iniciais da pesquisa-ação descritas por Susman e Evered (1978) foram elaboradas para o mesmo: o Diagnóstico e o Planejamento da Ação.

Na etapa de Diagnóstico, foi realizada uma pesquisa bibliográfica no primeiro momento, o que permitiu a pesquisadora aprofundar seu conhecimento sobre o tema e fundamentar o plano de endomarketing. Este referencial teórico encontra-se no capítulo 3 deste trabalho.

A pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites. Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto. Existem porém pesquisas científicas que se baseiam unicamente na pesquisa bibliográfica, procurando referências teóricas publicadas com o objetivo de recolher informações ou conhecimentos prévios sobre o problema a respeito do qual se procura a resposta. (FONSECA, 2002, p.32)

Ainda na etapa de Diagnóstico, realizou-se a compilação de dados e informações da empresa pertinentes e necessárias para a elaboração do plano. A compilação das informações foi feita pela pesquisadora, que utilizou de documentos oficiais, bem como seu próprio conhecimento a respeito da empresa; e eventuais dúvidas que surgiram a respeito – as quais a pesquisadora não tinha conhecimento – foram respondidas pela Diretoria da empresa, através de encontros realizados dentro e fora do ambiente empresarial.

A etapa de Planejamento da Ação consistiu no desenvolvimento do plano de endomarketing, através da adaptação dos passos de elaboração dos planos (plano de comunicação e plano de endomarketing) descritos no capítulo 3, realizando uma combinação dos modelos de modo a estabelecer um modelo ideal para a empresa Informtec.

O plano adaptado pela pesquisadora seguiu as seguintes etapas:

- i. Análise do ambiente interno (fatores que servem de base para a elaboração do plano);
- ii. Definição dos objetivos e estratégias mensuráveis a fim de orientar e integrar as ações táticas do endomarketing;
- iii. Elaboração do Plano de Ações.

5. PLANO DE ENDOMARKETING

Este capítulo apresenta o Plano de Endomarketing para a empresa Informtec – Comércio de Materiais de Informática Ltda., desenvolvido a partir de um embasamento teórico, coleta e compilação de dados realizados pela própria pesquisadora – uma vez que ela gerencia o negócio junto a seus familiares e detém domínio sobre as informações da empresa. A partir disso estratégias e ações foram pautadas a fim de alcançar os objetivos do trabalho: utilizar as tecnologias de comunicação disponíveis na empresa como ferramenta estratégica, de modo a qualificar e motivar os funcionários e, com isso, otimizar a receita de vendas da empresa.

5.1. ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO

5.1.1. Planejamento estratégico

Apesar de ser uma pequena empresa, a Informtec possui um planejamento estratégico estruturado.

5.1.1.1. Missão, visão e valores

A empresa Informtec tem como missão *“atender no varejo ao mercado consumidor de Informática e Tecnologia da Informação, através de uma equipe capacitada, oferecendo preços competitivos, variedade de produtos e marcas de qualidade”*.

Enquanto visão pretende “*Ser uma empresa referência no varejo de Informática, destacando-se pela qualidade dos produtos, suporte tecnológico e competência na venda consultiva*”.

Com o intuito de cumprir sua missão e alcançar sua visão, a empresa tem seus valores orientados para a *satisfação do cliente* – superando as expectativas de experiência de compra –, ao prestar *atendimento com excelência, integridade, ética e agilidade*, bem como *oferecer produtos de qualidade e preço competitivo*.

5.1.1.2. Objetivos estratégicos e estratégias de atuação

Os objetivos estratégicos da Informtec são:

- Disponibilizar ao mercado consumidor soluções adequadas às suas reais necessidades de tecnologia e preço;
- Fortalecer e ampliar os relacionamentos comerciais com os clientes;
- Fortalecer os relacionamentos internos com fornecedores e funcionários;
- Manter a equipe tecnicamente habilitada para o melhor atendimento de demandas dos clientes;
- Estabelecer presença de forma diferenciada na web e pontos de venda;
- Ampliar participação no mercado.

A Informtec estabelece como estratégias de atuação:

- Primar pela qualidade dos produtos e atendimento;
- Praticar preços competitivos;
- Atender o varejo com uma linha de produtos diferenciada;
- Atender a nichos de mercados pouco explorados, bem como possíveis demandas de mercado;
- Qualificar profissionalmente os funcionários.

5.1.2. Estrutura e recursos atuais

A Informtec é uma empresa de pequeno porte que atualmente conta com uma equipe de doze funcionários – constituída por duas Coordenadoras de Loja, um Auxiliar Fiscal, três Auxiliares de Vendas, quatro Consultores de Vendas, dois Caixas –, todos empregados pelo regime CLT. O quadro de funcionários é constituído predominantemente por jovens da geração Y, isto é, são pessoas extremamente informais e ansiosas, bem como habilidosas e conectadas à tudo que se refere a tecnologia e inovação – o que acarreta em uma sobrecarga de informações que, muitas vezes, dificultam o processo de aprendizagem e conhecimento de conteúdo, de forma geral.

Em relação à sua estrutura organizacional, pode-se verificar a existência de uma forte centralização dentro da empresa, com concentração de poder das tomadas de decisões por parte da Diretoria, que é formada pelos quatro membros da família, proprietários do negócio – os quais são responsáveis pelos setores Administrativo, Recursos Humanos, Financeiro, Comercial e TI –; praticamente inexistindo uma divisão em setores na empresa. Cabe aqui ressaltar que atualmente não existe um setor específico de Marketing na empresa.

A estrutura hierárquica ocorre basicamente entre a Diretoria e o restante da equipe, salientando que as Coordenadoras de Loja tem função destaque junto à equipe operacional (Caixas, Auxiliar/Consultores de Vendas). As Coordenadoras de Loja são orientadoras e responsáveis pela execução de rotinas agendadas ou eventuais, bem como atribuídas dos processos de resolução de eventuais problemas em primeiro nível. Além disso, as mesmas também devem ter habilidade para exercer as funções de Caixa e Consultor de Venda, sendo isso pré-requisito para a função de Coordenador de Loja.

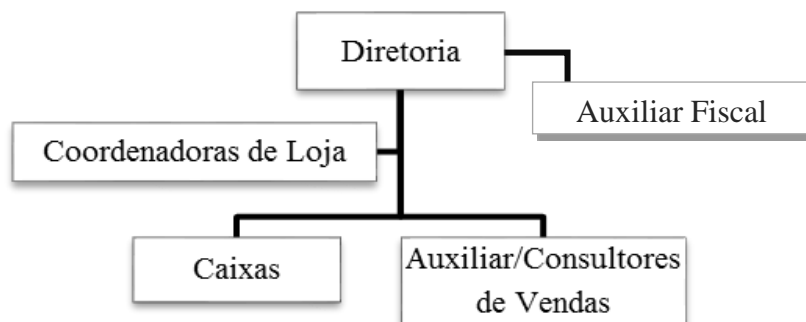
Tabela 3 - Quadro pessoal

QUADRO PESSOAL ANO DE 2014	Nº Funcionários
TOTAL DE FUNCIONÁRIOS Loja Matriz (Cavallhada)	5
Coordenador de Loja	1
Consultor de Venda	1
Auxiliar Fiscal	1
Diretoria	2
TOTAL DE FUNCIONÁRIOS Filial (BarraShoppingSul)	9
Coordenador de Loja	1
Auxiliar de Venda	1
Consultor de Venda	3
Caixa	2
Diretoria	2

Fonte: elaborado pela autora.

O organograma da Informtec pode ser resumido no esquema a seguir:

Ilustração 5 - Organograma da empresa



Fonte: elaborado pela autora.

Os recursos materiais da empresa consistem basicamente em máquinas e equipamentos, como servidores, computadores para consulta nos PDV's e Caixas, impressoras (fiscais, laser e jato de tinta); bem como, sistema de segurança e central telefônica. Quanto aos recursos financeiros, a fonte de financiamento é formada principalmente pelos recursos próprios da empresa, mas também de empréstimos junto a instituições financeiras.

Apesar de ser de pequeno porte, a Informtec conta com recursos tecnológicos consideravelmente avançados. A empresa utiliza o sistema gerencial ERP CIGAM – *software* que integra as modalidades de gestão de loja, gestão de materiais, gestão

financeira, compras e BI (processo de coleta, organização, análise, compartilhamento e monitoramento de informações que oferecem suporte a gestão de negócios).

5.1.3. Política de comunicação interna

Apesar da Informtec não possuir uma política de comunicação interna definida, é possível observar que existe uma orientação e integração de ações de comunicação junto aos seus colaboradores. A empresa utiliza para sua comunicação interna ferramentas de escrita colaborativa da web 2.0, o qual é baseada em *software* livre – o que não acarreta em custos financeiros para a empresa.

5.1.3.1. Ferramentas tecnológicas utilizadas

A Informtec utiliza em seu ambiente o canal *Intranet*, uma rede privativa da empresa. A *Intranet* é a página principal (*home*) de todas as máquinas utilizadas nos Pontos de Venda e Caixas da empresa.

Ilustração 6 - Página Intranet da empresa



Fonte: Sistema Intranet da empresa

Na página inicial da *Intranet* existe o redirecionamento de conteúdo através dos *menus*: Empresa, Arquivos, Links, Aplicativos, Produtos e Login. Na aba “Empresa” encontram-se os *links* para acesso a informações como Princípios, Visão, Objetivos e Informações de localização da empresa e contatos. Já na aba “Arquivos” encontram-se os *links* para acesso a documentos pertinentes ao RH, com documentos como de pedido de férias, pedido de demissão; à Gestão Operacional, com documentos-padrão como etiqueta de identificação e organização de estoque, processo de RMA e garantia – Remessa de Mercadoria Autorizada – de produtos; entre outros.

Na terceira e quinta abas, “Links” e “Produtos”, são disponibilizados respectivamente *links* externos referentes a linhas de produtos e publicações com conteúdo relacionado à tecnologia, e conteúdos técnicos e informações conforme as linhas de produtos. Em “Aplicativos” encontra-se o *link* para acesso ao ITC – Informtec Tecnologia CIGAM (o ERP utilizado pela empresa), que se trata de uma ferramenta de gestão de estoque. Nesta aba também se encontram os *links* para acesso às duas ferramentas de comunicação interna que a empresa utiliza: o *Blog* e a *Wiki*.

Ilustração 7 - Blog Informtec - Intranet

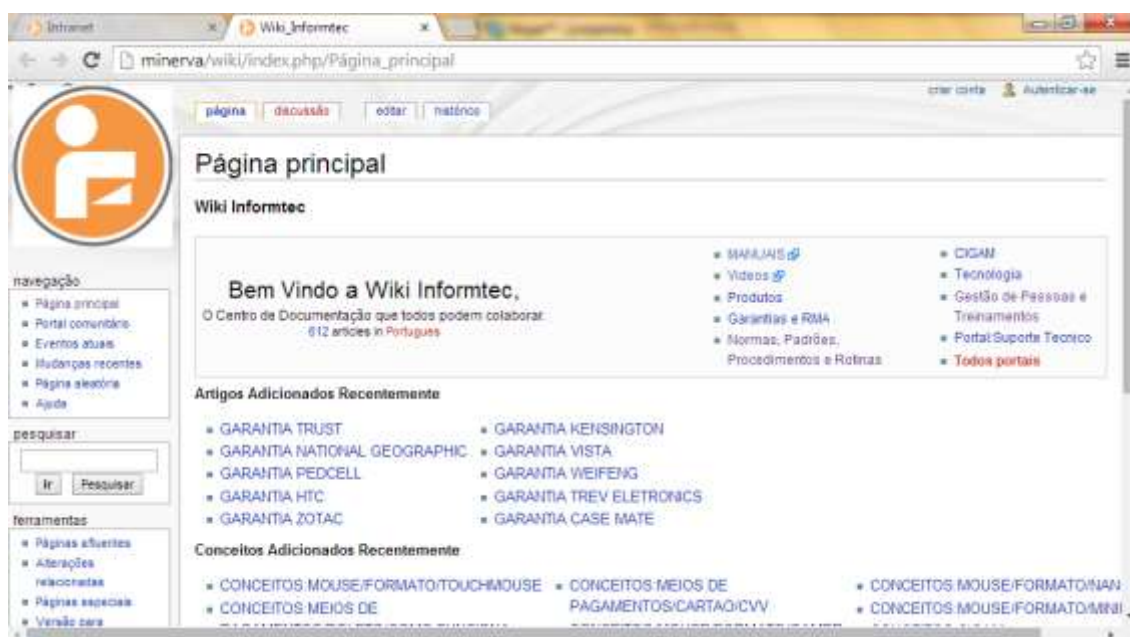


Fonte: Sistema Intranet da empresa

A empresa utiliza o *Blog* para a comunicação inter-lojas para conferência de estoques, registro de passagens de turno (que é a reposição de materiais intra-loja),

registro de ocorrências (documentos/objetos de clientes esquecidos nas lojas), assim como observações dos funcionários quanto a especificações e compatibilidades de produtos, entre outros.

Ilustração 8 - Página Wiki_Informtec



Fonte: Sistema Intranet da empresa

A Informtec utiliza da *Wiki* para sua organização e descrição dos mais diversos processos internos. Esta é uma enciclopédia corporativa, uma ferramenta colaborativa que permite a edição coletiva de documentos utilizando um sistema que não necessita que o conteúdo seja revisado antes da sua publicação.

Tal ferramenta é utilizada pelos funcionários, os quais são incentivados a criar artigos. Os documentos elaborados abordam todo tipo de conteúdo pertinente à empresa, tal como linha de produtos (com conceitos, características, especificações e garantia conforme fabricante), como também o manual de rotinas e procedimentos – operacionais, financeiros, técnicos e de infra-estrutura. O manual tem como objetivo definir os métodos para a execução das rotinas, descrevendo os procedimentos, estabelecendo as etapas e responsabilidades, a fim de manter os procedimentos e rotinas documentados, com fácil acesso para consulta dos usuários.

Além disso, dentro da *Wiki_Informtec* estão inseridos os programas de treinamento, capacitação e qualificação dos funcionários: o Manual de Conduta do

Funcionário (Manual de Boas Vindas) e a Trilha do Conhecimento (Treinamento). Lembra-se aqui que estes dois programas foram selecionados para serem adequados ao plano de endomarketing.

5.1.4. Programa de Treinamento: Manual de Boas Vindas

O programa de treinamento da Informtec é constituído pelo Manual de Boas Vindas, um documento de integração e orientação aos novos integrantes da equipe Informtec, que está inserido dentro da *Wiki_Informtec*.

Ilustração 9 - Página Wiki_Informtec de Treinamento



Fonte: Sistema Intranet da empresa

Este manual busca mostrar ao novo integrante da equipe a Política de Recursos Humanos da empresa, cujo objetivo é *“proporcionar um ambiente de trabalho harmonioso, onde os funcionários sintam prazer em trabalhar e encontrem reconhecimento e segurança, de modo que possam se desenvolver profissional e pessoalmente”*.

Entre as informações que constituem o Manual de Boas Vindas estão:

- Remuneração e benefícios: FGTS, Adiantamento do 13º Salário, Férias, Licença-Maternidade, Salário Família, Vale Transporte, Vale Alimentação;
- Normas de trabalho: normas de conduta, normas de uso dos recursos da empresa (acesso à internet, uso de telefones), sigilo de informações pertinentes ao ambiente de trabalho, preservação e cuidado com os materiais e equipamentos da empresa, desperdícios de materiais;
- Responsabilidades do funcionário: apresentação pessoal, uniforme, prática de comercialização pessoal entre os funcionários, registro do ponto (faltas e atrasos).

5.1.5. Programa de Capacitação e Qualificação: Trilha do Conhecimento

A Trilha do Conhecimento faz parte do programa de capacitação e qualificação da Informtec. Assim como o Manual de Boas Vindas, a Trilha do Conhecimento está inserida dentro da *Wiki_Informtec*.

Ilustração 10 - Página Wiki_Informtec de Capacitação e Qualificação



Fonte: Sistema Intranet da empresa

A Trilha serve como um guia de aprendizagem para as linhas de produtos comercializados pela empresa, sendo constituída de conteúdos e conceitos como, por exemplo:

- Bits e Bytes: Princípios de Unidade Armazenamento e Capacidades, Iniciação aos sistemas de computação;
- Hardware - Conceitos Básicos e Componentes: Arquitetura de Computadores, Fonte de Alimentação do Computador, Placa Mãe, BIOS, Processador, Como funciona a Memória do Computador, Memória RAM, SD;
- Barramentos e Interfaces: Barramentos de Computador, Barramento PCI, USB, Barramento AGP, Barramento PCI Express, Serial ATA, IDE Paralell ATA, Firewire, Conectores DB, Interfaces (Portas), Disco Rígido (HD);
- ENERGIA: Introdução a Eletricidade, Conceitos de Watts Ampéres e Ohms, Redes Elétricas, Estabilizadores de Voltagem, Como funcionam os Nobreaks, Tipos e Tamanhos de Pilhas/Baterias;
- Audio/Video: Stereo, Mono, Efeito Sorround, Potência de Audio RMS/PMPO, Tipos de Conectores;
- Fotografia: Filtros Tipos e Funcionalidades, Utilização de Filtros
- Automação Comercial: Código de Barras, Leitores de Códigos de Barra, Como Funcionam os Leitores, Smart Card, Cartão Magnético, RFID, ECF - Emissor Cupom Fiscal.

É importante ressaltar que os artigos da Trilha do Conhecimento estão em fase de desenvolvimento. A criação dos artigos é determinada pelo diretor da empresa – e responsável pela área de TI – Sr. Paulo, que verifica a aptidão e elege os funcionários que serão encarregados para a elaboração dos conteúdos. Esses funcionários recebem a informação de quais artigos devem criar, quais as fontes de conteúdo devem consultar, e um prazo é estipulado para a realização dessa tarefa.

5.2. INTEGRAÇÃO WIKI - MOODLE

Observa-se que a Informtec aposta na tecnologia para engajar e qualificar sua equipe. No entanto, o canal *intranet* não costuma ser uma ferramenta muito amigável ou atrativa na percepção dos colaboradores – principalmente a enciclopédia corporativa *Wiki_Informtec*. Atualmente os funcionários que mais tem facilidade com a *Wiki* são aqueles que criam e desenvolvem os artigos.

Outro aspecto a ser levantando é que, esse tipo de ferramenta não possibilita a interação completa entre a empresa e o funcionário, isto é, não existe um ambiente para a realização de testes de conhecimento de modo interativo – a fim de observar se os funcionários leram de fato o Manual de Boas Vindas ou se acompanham regularmente a Trilha do Conhecimento.

Logo, os conteúdos estão disponibilizados, porém não há como controlar a curva de aprendizagem de cada funcionário de maneira objetiva através da *Wiki_Informtec*. Assim como não se observa um pleno engajamento e interação – com exceção dos funcionários responsáveis pela criação de artigos – com a ferramenta. Com isso, verifica-se a necessidade de implementação de uma nova ferramenta, um *Sistema de conhecimento (knowledge management) e Treinamento de pessoa*, a fim de aprimorar a utilização das ferramentas já adotadas pela empresa.

Levando em consideração que a Informtec utiliza de ferramentas baseadas em *software* livre e que as mesmas possuem uma plataforma compatível com outras ferramentas do mesmo formato, levantou-se a possibilidade de implementar de forma efetiva a plataforma de aprendizagem colaborativa *Moodle* – uma vez que a empresa tentou anteriormente adotar a ferramenta, porém não deu continuidade na implementação.

O *Moodle*, assim como a *Wiki*, é uma ferramenta tecnológica livre de produção colaborativa, de livre criação e gerenciamento de cursos *e-learning*. O *Moodle* é uma modalidade de EaD – Ensino à Distância. Essa plataforma de produção colaborativa e interativa deve gerar oportunidades aos funcionários, para que eles se envolvam mais

com a geração de conteúdo e informações, bem como deve melhorar e estimular o engajamento e qualificação dos mesmos.

5.3. OBJETIVOS DE COMUNICAÇÃO INTERNA

O presente plano visa engajar e motivar os funcionários para aumentar seu desempenho profissional, criando um fator de diferenciação diante dos concorrentes. O plano tem por objetivo:

- Mobilizar os funcionários quanto à cultura organizacional da empresa – centrada no cliente, em suas expectativas e necessidades;
- Qualificar os funcionários em relação ao conhecimento técnico de produtos comercializados, buscando facilitar e aprimorar o processo de aprendizagem.

5.4. ESTRATÉGIAS E AÇÕES DE COMUNICAÇÃO INTERNA

Para alcançar os objetivos deste trabalho, são propostas as estratégias descritas abaixo. Ressalta-se que as ações sugeridas utilizam de ferramentas tecnológicas de *software* livre que a empresa já utiliza e, sendo *software* livre, elas não acarretam custos à empresa.

I. Plano de Ação 1

Objetivo: Mobilizar os funcionários quanto à cultura organizacional da empresa – centrada no cliente, em suas expectativas e necessidades;

Ação: Construir o *Storytelling* da empresa para comunicar e expressar a cultura organizacional da empresa aos funcionários, aumentando o vínculo entre a marca e seu público interno.

Quadro 1 - Plano de Ação 1

Etapas da Ação	Medidas de Desempenho	Responsável	Prazo
<ul style="list-style-type: none"> Realizar uma reunião para apresentar a ferramenta, definir o roteiro, apresentar os recursos possíveis (aplicativos/sites) para a criação da história, definir o responsável pela criação do <i>Storytelling</i>. 	Reunião realizada, compreensão da ferramenta, definição do roteiro, apresentação dos recursos, definição do responsável.	Membros da Diretoria da empresa	Jul/2014
<ul style="list-style-type: none"> Após a definição do roteiro, elaborar um projeto para estabelecer qual/quais recursos serão utilizados. 	Projeto elaborado, recursos definidos.	Membros da Diretoria da empresa e Responsável pela criação do <i>Storytelling</i>	Ago/2014
<ul style="list-style-type: none"> Processo de criação do <i>Storytelling</i>. 	<i>Storytelling</i> criado, requisitos do roteiro atendidos.	Responsável pela criação do <i>Storytelling</i>	Set/2014
<ul style="list-style-type: none"> Apresentação do <i>Storytelling</i> para avaliação da Diretoria. 	Apresentação realizada, e avaliação realizada.	Responsável pela criação do <i>Storytelling</i> e Membros da Diretoria	Out/2014
<ul style="list-style-type: none"> Inserção do <i>Storytelling</i> na <i>Intranet</i>, no Manual de Boas Vindas, e plataforma <i>Moodle</i> 	<i>Storytelling</i> inserida na ferramenta, grau de repercussão e engajamento dos funcionários	Responsável pela criação	Nov/2014. Antes do aniversário de 13 anos da empresa.

O *Storytelling* é uma estratégia de branding digital, um recurso utilizado para contar histórias, através de uma narrativa – por meio de imagens, áudio e desenhos – e construção de um roteiro, uma vez que o papel das histórias é compartilhar conhecimento.

Trata-se de uma ferramenta do marketing utilizada para criar, disseminar e fortalecer a marca, atribuindo significados emocionais a segmentos técnicos por meio de um cenário.

II. Plano de Ação 2

Objetivo: Qualificar os funcionários em relação ao conhecimento técnico de produtos comercializados, buscando facilitar e aprimorar o processo de aprendizagem;

Ação: Aprimorar a trilha do conhecimento e integra-la à plataforma *Moodle*, disponibilizando aos funcionários cursos virtuais, apostilas e avaliações, bem como possibilite a interação com os mentores e colegas de equipe.

Quadro 2 - Plano de Ação 2

Etapas da Ação	Medidas de Desempenho	Responsável	Prazo
<ul style="list-style-type: none"> Definir um plano para a elaboração dos artigos da <i>Wiki_Informtec</i>. 	Selecionar funcionários responsáveis pelos artigos, definição dos artigos a serem elaborados, conforme assuntos.	Diretor Responsável pela Área de TI	Jul/2014
<ul style="list-style-type: none"> Delegar aos funcionários selecionados os artigos a serem criados. 	Criação dos artigos. Cumprimento do prazo estipulado para criação.	Funcionários responsáveis pela atividade	Ago/2014
<ul style="list-style-type: none"> Revisar os artigos criados. 	Verificar se os artigos condizem ao que foi definido no plano.	Diretor Responsável pela Área de TI	Set/2014
<ul style="list-style-type: none"> Inserir os artigos da <i>Wiki_Informtec</i> à plataforma <i>Moodle</i>, bem como apostilas complementares. 	Implementação da plataforma <i>Moodle</i> e inserção dos artigos da <i>Wiki_Informtec</i> . Inserção de apostilas de conteúdo complementar.	Diretor Responsável pela Área de TI	Nov/2014
<ul style="list-style-type: none"> Planejar e implementar cursos e métodos de avaliação (fóruns/ provas) 	Criação dos cursos, fóruns e provas.	Diretor Responsável pela Área de TI	Nov/2014

5.5. AVALIAÇÃO E CONTROLE

A fim de avaliar e acompanhar os dois programas de ação, reuniões periódicas entre os membros da Diretoria devem ser realizadas. Além disso, é importante que os demais funcionários envolvidos, independentemente da etapa das ações realizadas, sejam estimulados a participarem ativamente, em fóruns de avaliação e através de pesquisas de satisfação sobre tais atividades internas.

Nestas reuniões periódicas, o andamento do plano deve ser apresentado e discutido. Além disso, devem ser apresentadas também as etapas já realizadas, os resultados obtidos e possíveis alterações e adaptações das ações – conforme as necessidades e limitações da empresa. Para a avaliação das ações devem ser utilizados os indicadores de desempenho criados, assim como deve-se atentar aos prazos estipulados – visando o controle sob a eficácia do plano de comunicação interna.

6. CONCLUSÕES

O trabalho desenvolvido teve por objetivo a elaboração de um plano de endomarketing para a empresa Informtec – Comércio de Materiais de Informática Ltda., propondo-se a adequação dos dois programas de comunicação interna já existentes às técnicas de endomarketing, a fim de melhorar o relacionamento da empresa junto a seus funcionários – quanto a engajamento, qualificação e motivação.

Vale salientar que não houve limitações para a elaboração deste plano. O plano de endomarketing apresentado teve como base informações coletadas através de pesquisa documental e pesquisa-ação, uma vez que a pesquisadora gerencia o negócio junto a seus familiares. Tais informações e documentos compilados na pesquisa serviram de apoio para a elaboração deste estudo e definição das possíveis estratégias a serem tomadas pela Informtec – Comércio de Materiais de Informática Ltda., em relação aos dois programas de comunicação interna existentes: Manual de Boas Vindas do funcionário e a Trilha do Conhecimento.

Observou-se que a empresa passa por um momento onde necessita adotar novas estratégias competitivas a fim de se diferenciar de seus concorrentes e conquistar uma melhor posição no mercado; e a melhoria da comunicação interna é uma destas estratégias competitivas. Para uma melhor mobilização dos funcionários em relação à cultura organizacional, sugeriu-se a criação do *Storytelling* da Informtec para expressar a cultura da empresa e aumentar o vínculo entre a marca e seu público interno, inserindo-o ao Manual de Boas Vindas. Enquanto para qualificar os funcionários em relação ao conhecimento técnico sobre os produtos comercializados, sugeriu-se o aprimoramento da trilha do conhecimento – através da criação de novos artigos na *Wiki_Informtec* – e integração de tais artigos ao *Moodle*.

Tendo em vista os consideráveis recursos tecnológicos que a empresa utiliza, este trabalho buscou propor um melhor uso dos mesmos, uma vez que a pesquisadora verificou que os recursos disponíveis não estavam sendo utilizados – bem como aproveitados – da melhor maneira. Assim, no presente trabalho foi proposta a integração da enciclopédia corporativa *Wiki_Informtec*, inserida na *Intranet* da empresa, à

ferramenta de produção colaborativa *Moodle* - ferramenta que possibilitará uma maior interação entre a empresa e o funcionário, bem como um maior interesse e engajamento por parte dos funcionários, ao se realizarem testes de conhecimento de modo interativo. Com isso, a empresa poderá também controlar a curva de aprendizagem de cada um e agregar tais informações à avaliação de desempenho do funcionário.

A expectativa da pesquisadora em relação ao presente trabalho é de que, após o término deste, possa colocá-lo em prática na própria empresa. A pesquisadora acredita que as sugestões apresentadas neste plano sejam muito bem aproveitadas e devem trazer outras ideias e inspirações para criar vantagem competitiva e diferenciais diante seus concorrentes no mercado varejista.

REFERÊNCIAS

ALBRECHT, Karl. **Revolução nos Serviços: Como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes**. 4^a ed. São Paulo: Pioneira, 1992.

ALBRECHT, Karl.; BRADFORD, Lawrence J. **Serviços com Qualidade. A Vantagem Competitiva**. São Paulo: Makron Books, 1992.

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

_____. **Endomarketing: Como praticá-lo com sucesso**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

BRANDALIZE, A.; GOMES L. F.; FRASSON M. A.; AMBRÓSIO P. R.; LANZA R.; MARINE, R. M.. **Capital Humano nas Organizações Modernas: a vantagem competitiva**. Enanpad, 2005.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing como Estratégia de Gestão**. Porto Alegre: L&PM, 1998.

_____. **Um olhar sobre o Marketing Interno**. Porto Alegre: P&PM, 2000.

Conceitos de comunicação. **ABERJE**. Disponível em: <http://www.aberje.com.br/acervo_cmr_conceitos.asp>. Acesso em: 05 mai. 2014.

Como criar o storytelling de uma marca?. **Enrico Cardoso Consultoria em Webwriting e Storytelling**. Disponível em: <<http://enricocardoso.com.br/storytelling-artigos/storytelling-como-criar/>>. Acesso em: 04 jun. 2014.

CORRADO, Frank M. **A força da comunicação**. São Paulo, Makron Books, 1994.

CORREA, R. **Planejamento de Propaganda**. São Paulo: Ed. Global, 2004.

COSTA, Daniel. **Endomarketing Inteligente: a empresa pensada de dentro para fora**. Porto Alegre: Dublinense, 2012.

FERRELL. O. C; HARTLINE, Michael D. **Estratégia de Marketing**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.

GOLDHABER, Gerald M. **Comunicación organizacional**. México: Editorial Diana, 1991.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10ª Edição. São Paulo: Prentice-Hall do Brasil, 2000.

_____, Philip. **Administração de Marketing**. 12ª Edição. São Paulo: Prentice-Hall do Brasil, 2006.

_____, Philip. **Princípios de Marketing**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1993.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de relações públicas na Comunicação Integrada**. 4. ed. ver. atual. e ampl. São Paulo: Summus, 2003.

NUNES, P. **Plano de Comunicação**. Disponível em: <http://www.knoow.net/cienceconempr/gestao/planodecomunicacao.htm>. Acesso em: 21 out 2013.

O'REILLY, Tim. **What is Web 2.0: Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software**. Disponível em: http://mpira.ub.uni-muenchen.de/4580/1/MPRA_paper_4580.pdf. Acesso em: 20 mai. 2014.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil: Gestão e Estratégia**. São Paulo: Atlas, 2000.

PIMENTA, Maria Alzira. **Comunicação empresarial**. São Paulo: Editora Elínea, 2004.

PEDREBON, J. **Curso de Propaganda – do anúncio à comunicação integrada**. Ed. Atlas, São Paulo, 2004.

PERVAIZ K. Ahmed e RAFIQ Mohammed. **Internal Marketing: Tools and concepts for customer-focused management**. Oxford, Reino Unido: Butterworth Heinemann, 2002.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

RÊGO, F.G.T. **Tratado de comunicação organizacional e política**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2002.

RODRÍGUEZ DE SAN MIGUEL, Horacio Andrade. Hacia una definición de la comunicación organizacional. In: COLLADO, Carlos Fernández. **La Comunicación en las Organizaciones**. 2ª ed. México: Trillas, 1996.(p. 29-34)

SIMON, H. **Comportamento administrativo**. 3.ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1979.

SUSMAN, G.; EVERED, R. Na assessment of the scientific merits of action research. **Administrative Science Quarterly**, v. 23, n.1, p.15-25, 1978.

TREDINNICK, Luke. Web 2.0 and business: a pointer to the intranets of the future? **Business Information Review**, v. 23, n. 4, p. 228-34, 2006.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa-ação**. São Paulo: Cortez, 1985.

VERGETTI, G. **Planejando a Comunicação**. Escola Superior de Relações Públicas. Disponível em: http://www.esurp.edu.br/Vergetti_TCD3_PlanejandoaComunicacao.pdf. Acesso em: 21 out 2013.

18 ferramentas digitais para fazer um bom storytelling. **Universia**. 2014. Disponível em: <http://noticias.universia.com.br/atualidade/noticia/2014/03/07/1086437/18-ferramentas-digitais-fazer-um-bom-storytelling.html>. Acesso em: 02 jun. 2014.