



UNISUL

UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA

ANA CLÁUDIA RÜDIGER

ENDOMARKETING:

UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA MARIA RIBEIRO

Florianópolis

2019

ANA CLÁUDIA RÜDIGER

**ENDOMARKETING:
UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA MARIA RIBEIRO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Tecnologia em Design de Moda da Universidade do Sul de Santa Catarina como requisito parcial à obtenção do título de Tecnólogo em Design de Moda.

Orientador: Prof. Bárbara Bianchini Vali, Lic.

Florianópolis

2019

ANA CLÁUDIA RÜDIGER

**ENDOMARKETING:
UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA MARIA RIBEIRO**

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi julgado adequado à obtenção do título de Tecnóloga em Design de Moda e aprovado em sua forma final pelo Curso de Tecnologia em Design de Moda da Universidade do Sul de Santa Catarina.

Florianópolis, 06 de dezembro de 2019.

Professor e orientador Bárbara Bianchini Vali, Lic.
Universidade do Sul de Santa Catarina

Prof. Tatiana Corrêa, Lic
Universidade do Sul de Santa Catarina

Prof. Anelise Cubas, Dr.
Universidade do Sul de Santa Catarina

RESUMO

Este estudo tem como principal objetivo identificar as ferramentas de endomarketing que influenciam na satisfação dos colaboradores da empresa Maria Ribeiro. O estudo foi realizado na loja Maria Ribeiro Florianópolis e Maria Ribeiro Palhoça – SC. O endomarketing é definido como práticas que podem ser utilizadas para alcançar os objetivos da organização. É, também, considerado uma estratégia conveniente, que tem como principal objetivo fazer com que todos os colaboradores tenham uma visão compartilhada do negócio da empresa, fortalecer as relações internas da organização, incluindo itens como a gestão, metas, resultados, produtos e mercados, Brum (2010). O estudo busca nas bibliografias a fundamentação teórica, procura abordar as ferramentas de endomarketing de acordo com os principais autores utilizados Brum (2010), Bekin (2004), Cobra (2007), Grönroos (2009), Casas (2007). A metodologia de pesquisa caracteriza-se por uma abordagem qualitativa cujo método será o de estudo de caso juntamente as colaboradoras e a gerência.

Palavras-chave: Endomarketing. Maria Ribeiro. Gestão.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	5
1.1	PROBLEMÁTICA	5
1.2	JUSTIFICATIVA	6
1.3	METODOLOGIA	7
1.4	OBJETIVOS	8
1.4.1	Objetivo geral	8
1.4.2	Objetivos específicos	8
2	O MARKETING NA MODA DO SÉCULO XXI	9
2.1	CONCEITOS DE MARKETING	9
2.2	MARKETING E MODA	10
3	ENDOMARKETING	12
3.1	ENDOMARKETING, COLABORADOR E ORGANIZAÇÃO	14
3.2	CRITÉRIOS PARA AVALIAR UM PROGRAMA DE ENDOMARKETING	16
4	INSTRUMENTOS PARA A PRÁTICA DO ENDOMARKETING	18
5	CONTEXTO HISTÓRICO DA MARCA MARIA RIBEIRO	19
6	VISÃO DOS COLABORADORES DA EMPRESA MARIA RIBEIRO	22
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS	28
	REFERÊNCIAS	29
	APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA I	31
	APÊNDICE B – ROTEIRO ENTREVISTA II	34

1 INTRODUÇÃO

A moda num sentido amplo está relacionada, não apenas a roupa em si, mas sim em estilos de vida, hábitos alimentares, cultura entre outros. O consumo é indispensável para o ser humano, onde a funcionalidade do produto ou serviço não é o mais importante, mas sim o que ele representa.

Esse consumo caminha junto ao ritmo acelerado da globalização, a competitividade feroz entre as organizações vem crescendo cada vez mais. As informações chegam rápido e em grande quantidade. Com isso, faz-se necessário estar em constante mudanças de estratégias empresariais.

Dessa forma, o conceito de marketing foi se propagando dentro das organizações. Estudo pelo qual, vai além da satisfação do cliente final, pois além dele, todos a sua volta, precisam ser respeitados. Neste sentido, cabe aqui ser analisado, a partir da marca Maria Ribeiro, a valorização dos clientes internos. Ou seja, de que maneira a empresa trabalha com o incentivo a participação e a criação de equipes de trabalho. E, como ela alinha o pensamento de seus colaboradores aos objetivos estratégicos da empresa.

Este modelo de gestão conta com uma competitividade distinta, porque é com o auxílio de seus clientes e de seus funcionários que a informação chega a alta gerência, sendo assim, podem tomar decisões assertivas e eficazes. Esse modelo mais avançado de administração que, além de ouvir seus clientes internos, preocupa-se com o seu bem-estar, é chamado de Endomarketing.

1.1 PROBLEMÁTICA

Desde a Primeira Guerra mundial (1914-1918), houve uma aceleração e aperfeiçoamento de bens utilizados em favor da guerra, como: instrumentos bélicos, aviões, eletricidade, equipamentos eletrônicos para comunicação, etc. Esse desenvolvimento ganhou forças durante a Segunda Guerra (1939-1945) e a tendência do avanço tecnológico só foi aumentando, principalmente no processo de comunicação globalizado, traduzidos nos aparelhos de televisão. De fato, a comunicação encurtou a distância e disseminou conteúdo para grande parte da população mundial. E isso, conseqüentemente, afeta os hábitos e comportamentos

das pessoas. As famílias começam a ter entendimento e conscientização dos valores sociais.

Diante de toda essa modernização, o homem ainda continua exercendo o papel principal dentro dessa cadeia. A era virtual tem mudado muitas coisas, mas não foi capaz de substituir o valor da comunicação “olho no olho”. Junto a isso, a economia está direcionada a entender, servir e reter o cliente, priorizando as necessidades do consumidor. É a percepção dele que vai determinar se o produto continuará ou não no mercado.

O endomarketing é a peça chave desse novo cenário. Sua contribuição é decisiva para a formação de um ambiente empresarial favorável ao uso de conhecimentos e valores compartilhados pela própria empresa. Ouvir o cliente interno é o primeiro passo antes de suprir as expectativas e necessidades da organização. Por isso, o colaborador deve ser conquistado por uma instituição, para que assim, chegue ao público alvo. Para que uma empresa conquiste seus clientes e parceiros, além de um reconhecimento relevante no mercado, é essencial trabalhar a comunicação e integração interna, ou seja, que o cliente interno seja ouvido.

As ações de Endomarketing quando planejadas e executadas, são ótimas ferramentas para motivar os funcionários, fazendo com que eles se sintam parte da empresa e dos processos. Desta forma se faz necessários alguns questionamentos quanto a importância do vínculo entre empresa e seus colaboradores. Além de verificar o símbolo criado entre essa relação de empresa e colaborador.

1.2 JUSTIFICATIVA

Pode se dizer que é de grande importância estudar o mercado local para ampliar os conhecimentos na área de atuação do design de moda e marketing. Uma vez que, um marketing externo bem estruturado, a organização também precisa de um marketing interno bem consolidado. Além disso, é importante entender de que forma a marca Maria Ribeiro apresenta suas técnicas e objetivos estratégicos pois, não existe uma fórmula correta. Mas sim, existem estratégias que se adequam a esse modelo de negócio, podendo vir a ser utilizada por outras marcas do mesmo modelo.

Um dos pontos cruciais para o sucesso dentro das organizações são os seus colaboradores, pois é por meio deles que a empresa consegue alcançar seus objetivos e a produtividade desejada. O Endomarketing vem para ajudar as empresas a utilizarem estratégias para fidelizar o cliente interno. Por isso, a importância de estudar essas ferramentas do marketing para trabalhar com os seus colaboradores internos. Em síntese, o trabalho justifica-se pela importância que a empresa Maria Ribeiro percebe em seus colaboradores para consolidar sua marca no mercado.

1.3 METODOLOGIA

A pesquisa será realizada em Florianópolis, Santa Catarina, no ano de 2019. O local escolhido para o estudo de caso foi a empresa de aluguel de vestidos Maria Ribeiro.

Tem como objetivo apresentar conceitos atuais de marketing, endomarketing e a relação deles com o atual mercado da moda e, mais especificamente com a empresa Maria Ribeiro. Dentro desse contexto, resolveu-se dividir o trabalho da seguinte maneira: primeiramente um conceito amplo sobre marketing; o marketing na moda do século XXI; e, posteriormente os conceitos de endomarketing inseridos na loja Maria Ribeiro.

O estudo deu-se a partir de uma pesquisa exploratória, pois o desenvolvimento do estudo busca identificar e entender de que forma as ferramentas de endomarketing são utilizadas com os colaboradores e descrevê-los. Por isso, a abordagem deste estudo classifica-se como sendo quantitativa, pois se busca avaliar as opiniões dos colaboradores através de entrevistas estruturadas com questões baseadas no livro Endomarketing de A a Z (Brum, 2004). Além de todo o material cedido pelo departamento de marketing da empresa que corrobora esta pesquisa.

Os dados da pesquisa bibliográfica e documental foram obtidos por meio de artigos e livros sobre marketing, marketing na moda e endomarketing. Os autores aqui utilizados são referências no quesito marketing, como Cerqueira, Bekin, e Kotler, e Brum nos conceitos e ferramentas de endomarketing. Além das informações cedidas pela alta gerência, como o manual do colaborador, elaborado por Pizzeti.

1.4 OBJETIVOS

Nesta seção serão apresentados os objetivos da pesquisa.

1.4.1 Objetivo geral

Analisar de que forma a empresa Maria Ribeiro, impacta seu colaborador interno por meio das ferramentas de endomarketing.

1.4.2 Objetivos específicos

- Contextualizar o marketing na moda do século XXI;
- Discutir os conceitos de endomarketing;
- Apresentar o contexto histórico da marca Maria Ribeiro;
- Relacionar a aplicação do endomarketing através de entrevistas com os colaboradores da empresa Maria Ribeiro;
- Verificar de que maneira a marca Maria Ribeiro repassa seus valores aos colaboradores;
- Analisar o cliente interno dentro da marca Maria Ribeiro através das práticas de endomarketing.

2 O MARKETING NA MODA DO SÉCULO XXI

O marketing possui um papel muito importante para impulsionar uma marca, um produto, um serviço ou a fidelização de clientes. E, isso pode ser visto no mercado da moda desde muito tempo. Com a crescente competitividade nessa área, exige-se cada vez mais esforços na divulgação, criatividade e inovação. O seguinte trabalho apresenta uma discussão acerca dos conceitos de marketing, de como essas ferramentas são utilizadas para incentivar as ações de uma empresa. Também, é discutida a sua evolução dentro do mercado da moda. E, por fim, o endomarketing entre os colaboradores e organização e como avaliar os critérios de endomarketing dentro de uma empresa, principalmente na marca Maria Ribeiro.

2.1 CONCEITOS DE MARKETING

Pode-se considerar imprescindível o marketing em todas as instituições, independentemente de seu porte. Desde meados do século XX autores consideram que o marketing é o conjunto de ações desenvolvidas de forma a cativar os consumidores, de acordo com o impacto sobre o mercado e, conseqüentemente, os ganhos das empresas. Segundo Kotler (2006, p.04) marketing é “a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais”. É o processo de conhecimento das informações passadas pelo consumidor, seja ela de necessidades ou de desejos. Por conseqüência, o foco sai das vendas e faz com que o produto se venda sozinho.

Casas (2007) define, também que:

Marketing é a área do conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando alcançar determinados objetivos da organização ou indivíduo e considerando sempre o meio ambiente de atuação e o impacto que estas relações causam no bem-estar da sociedade. (CASAS, 2007, p.15)

Outro ponto importante é o estudo de mercado. As empresas não fabricam seus produtos antes de fazer uma pesquisa de mercado, para saber as reais necessidades do cliente e se o produto vai conseguir atingir as suas expectativas. Bekin (2004, p.22) defende que, “para uma empresa funcionar satisfatoriamente, é

preciso que todos os setores estejam sintonizados com o objetivo principal da mesma, a criação de um produto ou serviço cuja qualidade corresponda às necessidades, desejos e expectativas do consumidor”. Para isso, a organização tem que estar sintonizada com o planejamento, baseado nas informações e dados.

Essa percepção holística dentro das organizações fez com que o endomarketing fosse criado. O nome endomarketing, vem da junção do vocábulo endo (do grego *éndon*, que significa ação interna) com a palavra marketing, estabelecendo os conceitos de ações direcionadas ao público interno da empresa, tal qual finalidade é fomentar os valores da empresa aos funcionários e departamentos, que influenciarão as decisões dos clientes.

2.2 MARKETING E MODA

O marketing iniciou com uma função importante na sociedade: novas marcas surgiam e precisavam ser vistas pela sociedade. Um dos pontos para o marketing ser bem-sucedido é ter a sensibilidade para sentir o mercado e encontrar tendências, para que as coleções desenvolvidas cativem os clientes. Por isso, é preciso compreender os fenômenos sociais da moda e o comportamento do consumidor.

Após construir sua identidade, juntamente com as estratégias alinhadas, a empresa espera gerar uma resposta do seu cliente. Segundo Carvalho (2014, p. 163), “A imagem de uma marca seria então a percepção e a interpretação de um agrupamento de atributos, benefícios e valores associados ao que a organização como identidade”. Assim pode ser decifrado o que a marca está se propondo a fazer.

As pessoas buscam na moda, o anseio de satisfação dos desejos e ansiedades ligadas a própria identidade, por isso acontece a identificação à determinadas marcas. É nesse sentido que se pode determinar o desejo de compra. Para isso, cabe ao marketing manter essa imagem forte.

Segundo Cobra (2007, p. 77) o conceito de marketing na moda:

É a atividade que visa pesquisar e desenvolver produtos e serviços que atendam permanentemente às necessidades e aos desejos dos consumidores, levando até a satisfação de sonhos e fantasias por meio de conceitos novos e inusitados ou revisitados.

Como os produtos da moda são valorizados mais pelos seus aspectos intangíveis do que pelos tangíveis, a empresa de negócios de moda deve saber investir em marca e em preço, quando este for relevante, e, sobretudo, em serviços que ajudem o cliente a comprar.

É perceptível que a sociedade do século XXI, rodeada por compartilhamentos de experiências progressivas e novos meios de produção e de consumo de informações, grande parte dessas estratégias de comunicação seja direcionada apenas ao cliente final. Entretanto, o alcance ao cliente externo é apenas uma consequência.

Para Françoise Serralta (apud COBRA, 2010, p.12), “o marketing tradicional deixa os produtos todos muito parecidos ao passo que o consumidor busca produtos diferenciados”. Além disso, é importante ressaltar que fora os produtos, os clientes buscam por experiências singulares.

Há uma certa urgência de criar novas estratégias e instrumentos que levam em conta o contexto do mundo pós-moderno no qual o modelo ideal está cada vez mais baseado no visual e nas tecnologias. Nesse sentido, o marketing, como instrumento de gestão que tem a consciência de que o sucesso sustentado de uma empresa depende de sua capacidade em ser responsiva às necessidades e desejos do consumidor, o que pode ser traduzido em tecnologias digitais e visuais, vinculadas aos diversos canais de comunicação para aumentar o consumo.

3 ENDOMARKETING

Endomarketing ou marketing interno são sinônimos. A origem do termo endomarketing, segundo Grönroos (2003), é conferida aos professores Saul Faingaus Bekin e E. Beirodt. O conceito foi introduzido no Brasil na década de 1970 e se firmou na década de 1990. O estabelecimento e a disseminação do endomarketing são notados por Brum (2005), quando assegura que em 1990 as empresas procuravam ser mais competentes na sua comunicação interna do que os sindicatos, que atingiam rapidamente o público com uso da comunicação oral (megafone) e da comunicação escrita (panfletagem).

Segundo Grönroos (2003, p.406) no endomarketing “o foco é dirigido aos bons relacionamentos internos entre as pessoas em todos os níveis da organização, de modo a criar entre os funcionários [...] um estado de espírito orientado para o serviço e para o cliente”. Além disso, o endomarketing é uma importante ferramenta de motivação aos colaboradores. Para Las Casas (2012, p.41) “o objetivo desta prática mercadológica é procurar tratar os funcionários como clientes e dar-lhes toda a atenção possível, para que fiquem satisfeitos no local de trabalho” e faça com que essa satisfação seja percebida pelo cliente externo.

Bekin (1995, p. 2) descreve que “muito mais que um nome ou uma marca, Endomarketing é um conceito, uma nova postura, uma ferramenta que corresponde a uma nova abordagem do mercado e da estrutura organizacional das empresas, ligadas a todo um contexto de mudanças”.

É dentro desse viés que Bekin (2004, p. 51) explica que o “endomarketing é visto como um meio de diminuir o isolamento departamental, reduzindo atritos internos e superando resistências a mudanças. Pode ser aplicado em qualquer tipo de organização, e não apenas nas empresas de serviços”. Portanto, essa ferramenta de gestão tem a capacidade de adequar a empresa às necessidades competitivas do mercado, a partir da participação de seus colaboradores.

Bekin (2004, p. 47) define o endomarketing como sendo:

Ações gerenciadas de marketing eticamente dirigidas ao público interno (funcionários) das organizações e empresas focadas no lucro, das organizações não lucrativas e governamentais e das do terceiro setor, observando condutas de responsabilidade comunitária e ambiental.

Tais ações atuam na gestão para o fortalecimento saudável dos relacionamentos internos, através de uma boa comunicação, com o propósito de reunir os interesses pessoais e organizacionais e garantindo um comprometimento dentro da empresa e valorização pessoal. Por isso, é imprescindível que os empresários passem a se preocuparem cada vez mais com a qualidade de vida de seus colaboradores. Segundo O'Donnell (1997, p. 19), “não é possível ter uma organização excelente, dinâmica, que busca resultados positivos, se o componente humano se encontra perdido ou confuso.”

Por isso, quando uma empresa investe seriamente em endomarketing ela tem seu retorno de investimento projetado para os clientes externos. Andrade (2001, p.95) afirma que “posta a casa em ordem podemos depois mostrar a nossa fachada”. Gronroos (2003, p.405) completa que “o marketing interno é um pré-requisito para o êxito do marketing externo”. Manter as equipes motivadas com os valores da empresa aumenta, e muito, as chances de sucesso.

Além da motivação é importante manter a equipe informada, de acordo com Spiller e Outros (2011, p. 118) “as práticas de marketing interno devem compreender diferentes aspectos, tais como: canais de comunicação interna; disseminação e fortalecimento da cultura empresarial; captação e seleção de funcionários; reconhecimento e recompensa”. Para Las Casas (2012, p. 168) “o gerenciamento do desempenho de seus funcionários, aliado a um programa de comunicação eficaz” garantem o sucesso na implantação de um plano de endomarketing.

Em resumo, Brum (2017, p. 50), explica que:

Hoje, tudo o que uma empresa faz para se comunicar com os seus empregados pode ser considerado endomarketing, pois as técnicas e estratégias de marketing estão sempre presentes, mesmo quando se trata de um simples repasse de informação.

Sendo assim, o Endomarketing é vantajoso e indispensável, desde a parte teórica até a sua utilização. Impulsionando a participação dos funcionários, que é essencial à existência humana. É imprescindível para a vida em grupo, para o ser humano e é essencial que ele se mantenha motivado.

3.1 ENDOMARKETING, COLABORADOR E ORGANIZAÇÃO

A partir do momento em que a organização entende que os funcionários são seus primeiros clientes e que é fundamental certificar-se, primordialmente, que eles entendam e aceitem os programas e estratégias do marketing externo é que a organização começa a entender do que se trata o endomarketing.

O endomarketing tem como propósito fortalecer as relações internas da empresa com o intuito de integrar a noção de cliente e fornecedor interno, fazendo com que todos os funcionários tenham uma visão compartilhada sobre o negócio da empresa: gestão administrativa, objetivos, lucratividade, produtos, serviços e mercados nos quais está inserida.

A noção de cliente transferida para o funcionário traz a ideia do cliente interno. De acordo com Grönroos (2003, p. 404) “o endomarketing parte do conceito de que os funcionários são um primeiro mercado, interno, para a organização”, pode-se entender, portanto, que este primeiro mercado precisa ser conquistado para que o mercado externo seja da mesma forma alcançado, pois se uma empresa perde um cliente por mau atendimento de um funcionário, por exemplo, outros clientes serão perdidos por conta de um que espalhou o acontecimento, prejudicando então, a reputação da empresa e conseqüentemente seus resultados. Podemos perceber que conquistar e motivar o cliente interno faz com que ele se comprometa com os objetivos da empresa. É nesse sentido que Cerqueira (1994), diz que endomarketing são projetos e ações que a empresa deve empreender a fim de estabelecer um comprometimento dos funcionários com o desenvolvimento da organização.

Da mesma forma, Grönroos (2009, p. 337) enaltece que “se bens, serviços, comunicação planejada de marketing, novas tecnologias e sistemas operacionais não puderem ser promovidos entre o grupo-alvo interno, tampouco se pode esperar que o marketing para os clientes finais, externos, seja bem-sucedido”. Um dos pontos chaves do endomarketing é de que haja uma troca interna entre a organização e os funcionários para que a mesma possa funcionar adequadamente antes que a organização alcance seus objetivos e metas referentes ao mercado externo. Grönroos (2009, p. 341), ainda ressalta que o marketing interno pode ser definido como:

O mercado interno de empregados é mais bem motivado para mentalidade de serviços e preparado para desempenho focado no cliente por uma abordagem ativa, orientada a metas, na qual uma variedade de atividades e processos são usados internamente de um modo ativo, coordenado e semelhante ao marketing.

A comunicação deve ser trabalhada de forma bastante simples, ou seja, como um processo pelo qual ideias e sentimentos são transmitidos de indivíduo para indivíduo, dentro de um mesmo ambiente de trabalho. Quando se fala em bom atendimento, pode-se dizer em cativar o cliente externo para satisfazer suas necessidades

Ao pensar uma organização de maneira holística, verifica-se que internamente todos são clientes uns dos outros, independente do setor que estejam. O desafio é identificar quais são os clientes de cada setor e criar estratégias para satisfazê-los. É com auxílio dos funcionários que uma organização atinge seus objetivos e metas, bem como conquista do sucesso a longo. Por isso, deve haver relação de reciprocidade entre empresa e funcionários.

Os colaboradores necessitam de um ambiente agradável, onde possam satisfazer suas necessidades e realizar seus desejos, ambições e planos. As pessoas dão o melhor de si dentro da empresa (trabalho e dedicação), e esperam algo em troca. A maneira como o ambiente organizacional é estruturado influencia a qualidade de vida das pessoas, interfere no seu comportamento, nos objetivos pessoais, no funcionamento da organização e, conseqüentemente, no sucesso ou insucesso dos objetivos organizacionais. Grönroos (2009, p. 339) relatou que os:

Recursos humanos compõem um recurso estratégico de qualquer empresa. A empresa não alcançará o sucesso com funcionários que não são adequadamente treinados, têm atitudes ruins em relação a seu serviço e aos clientes internos e externos, e não obtêm suporte adequado de sistemas, tecnologias, prestadores internos de serviços, e de seus gerentes e supervisores.

A expectativa dos funcionários em relação à empresa na qual trabalham engloba muito mais do que um bom salário. Os funcionários precisam ter em mente as estratégias da empresa e entender a importância de ser um bom profissional de acordo com a essência da empresa. Além disso, é de suma importância investir no desenvolvimento pessoal dos colaboradores, despertando-os para uma visão global da empresa.

Outro ponto que merece atenção é o feedback, ou seja, a necessidade de comunicação bilateral com seus subordinados para ouvi-los, encorajá-los e despertar o sentimento de propriedade em relação a empresa. O endomarketing é uma ferramenta estratégica também para a gestão de pessoas, pois é necessário explorar os pontos positivos da empresa, vendendo a marca, os benefícios e facilidades ao público interno, mostrando e reafirmando porque é bom trabalhar na empresa.

O que se pode perceber é que o endomarketing busca enfatizar o papel do colaborador dentro da empresa em que trabalha, além de enxergar de fato a colaboração que todos podem dar nos processos organizacionais. Sendo assim, funcionário que tem obrigações a cumprir, dá lugar ao colaborador, aquele que participa ativamente da construção da marca e da reputação da empresa, o trabalhador que presta seu serviço consciente do que faz, para quem faz e por que faz. Brum (2005, p. 49) lembra que “ninguém gosta daquilo que não conhece; ninguém luta por uma meta que não sabe qual é, e ninguém informa sobre o que não sabe”.

3.2 CRITÉRIOS PARA AVALIAR UM PROGRAMA DE ENDOMARKETING

Bekin (1995, p. 45) descreve alguns tópicos relevantes para a aplicação do Endomarketing:

- Treinamento sob a ótica de educação e desenvolvimento;
- Processos de seleção;
- Planos de carreira;
- Motivação;
- Valorização;
- Comprometimento e recompensa;
- Sistema de informações e rede de comunicação interna;
- Segmentação do mercado de clientes internos;
- Cenário para novos produtos, serviços e campanhas publicitárias.

Esses tópicos servem de pilar para todo o processo de gestão interna pois conseguem inserir uma nova ideia de pensar ao colaborador. Após a implantação do plano traçado, é necessário que haja uma avaliação contínua de aperfeiçoamento. O comprometimento com a empresa deve partir do cargo mais alto traduzido pelo líder da empresa. Quando ele não se envolve com as estratégias lançadas, os colaboradores também não o farão, ou seja, ele é o exemplo a ser seguido.

Após analisar e implementar as ações para a criação de relacionamento com o cliente interno e torná-lo comprometido e motivado para realizar suas funções, o próximo passo é satisfazer e encantar o cliente externo. Para que isso seja realizado, Bekin (1995) descreve três estágios possíveis para um programa de endomarketing:

1º- A empresa carece de uma consciência estratégica voltada para o atendimento ao cliente como prioridade para a conquista do mercado;

2º- A mentalidade de uma cultura de serviço já foi criada. Torna-se necessário um processo para manter essa cultura de serviços;

3º- Mentalidade de serviço já foi criada e se integrou no dia a dia da empresa. Percebe-se, então, que é necessário a expansão dessa mentalidade.

Diante destes componentes da prática do marketing interno, Berry e Parasuraman (1992, p. 201) elaboram a seguinte lista de verificação de atividades para avaliar um programa de endomarketing:

1. Competimos pelos empregados com o mesmo empenho que o fazemos pelo cliente final?
2. A nossa empresa defende alguma ideia que valha a pena?
3. Preparamos o nosso pessoal para uma excelente prestação do serviço?
4. Damos ênfase ao trabalho em equipe?
5. Damos a nossos empregados liberdade para satisfazer aos nossos clientes?
6. Fazemos a avaliação e recompensamos o que é importante?
7. Escutamos nossos empregados?

A partir dessas questões e dos tópicos já citados, é possível avaliar as atividades envolvidas com o endomarketing dentro das organizações.

4 INSTRUMENTOS PARA A PRÁTICA DO ENDOMARKETING

Podemos classificar vários instrumentos que podem ser utilizados para a prática e implantação do Endomarketing.

Brum (1998) classifica os instrumentos operacionais que podemos utilizar:

- Vídeos: institucionais ou de apresentação dos produtos (têm como objetivo colocar os clientes internos com a realidade em que seu produto é utilizado);
- Manuais técnicos e educativos (seu objetivo é a apresentação de produtos, serviços, lançamentos, tendências em relação à tecnologia e a moda);
- Revistas com histórias em quadrinhos;
- Jornal interno com a utilização de vários encartes, como, por exemplo, área de recursos humanos, projetos, produção e associação de funcionários. Pode ser utilizada, também, a versão do jornal de parede;
- Cartazes motivacionais, informativos e de forma de quebra-cabeça, sempre com o objetivo de passar novas informações para a equipe interna;
- Canais diretos: reuniões com o diretor, presidência ou ouvidor interno;
- Palestras internas, programas para apresentar as novidades da empresa, as tendências e a evolução que a mesma teve;
- Grife interna: registro em roupas (uniformes), bonés e acessórios;
- Memória, ou seja, o resgate da história da empresa, com o objetivo de passar da mesma, às pessoas que a desconhecem;
- Rádio interna;
- Vídeo jornal para a divulgação de lançamentos, pronunciamentos de diretores e gerentes;
- Intranet
- Convenções internas: uso da equipe interna para divulgação de atividades.

5 CONTEXTO HISTÓRICO DA MARCA MARIA RIBEIRO

A primeira filial da marca Maria Ribeiro Florianópolis abriu em 1 de fevereiro de 2017. A loja trabalha com aluguel de vestidos de festas, trazendo um sistema inovador de preço único, grade completa de tamanhos e apresenta-se como luxo acessível. A essência da marca é a busca por uma conexão com as pessoas envolvidas no processo (clientes e colaboradores) de forma honesta e com muita dedicação.

A marca Maria Ribeiro surgiu com o forte desejo de crescimento pessoal e profissional das sócias proprietárias, que possuem grande admiração pela avó, Maria Ribeiro. O nome da marca foi uma homenagem ao importante legado de vida que esta grande mulher deixou para suas netas, que é de fazer tudo sempre com muita dedicação, sabedoria, honestidade e respeito.

A empresa viu a necessidade de elaborar um manual para o colaborador juntamente com uma equipe de consultoria. Com isso, a empresa Maria Ribeiro, deixa claro nesse manual o grau de atenção que se tem com o seu cliente interno:

Temos uma preocupação constante com o seu bem-estar, pois você é o bem mais valioso de nossa empresa. E, por termos esta constante preocupação com o seu bem-estar, queremos sempre ajudar você a se sentir bem e a desenvolver ao máximo todo o seu potencial, para que você tenha muito sucesso em sua vida, tanto profissional, quanto pessoal. (PIZZETI, 2019, p.4)

Toda equipe Maria Ribeiro procura vivenciar tudo o que está descrito em seu Manual do Colaborador (2019), principalmente em sua missão, visão e valor:

Missão - ajudar mulheres a se vestirem de maneira adequada nas ocasiões mais especiais de suas vidas.

Visão - ser referência nacional no mercado de locação de vestidos de festa.

Valores - Agir com honestidade e ética nas relações comerciais, priorizando o respeito pelo próximo e a excelência no relacionamento com os clientes e colaboradores. Ter a força de vontade necessária para o crescimento pessoal e profissional, atuando com comprometimento e responsabilidade, e, por meio do trabalho em equipe, alcançar os objetivos desejados, fortalecendo a conexão da empresa com o mercado.

O manual de foi elaborado com o propósito de ajudar no aperfeiçoamento do atendimento e relacionamento com os clientes. Também tem o objetivo de

padronizar o atendimento, para garantir que todos os clientes tenham a mesma oportunidade de vivenciarem uma ótima experiência devido ao atendimento excelente e personalizado.

A empresa salienta que assim como o relacionamento humano se constrói diariamente, com estudos, experiências diárias, força de vontade, perseverança, desenvolvimento e muito amor, por isso, reforçam sempre para ler e reler o manual, que tem como objetivo maior ajudar a desenvolver um atendimento excelente, conseqüentemente evoluir como pessoa e aprimorar a qualidade de seus relacionamentos.

Segundo Brum (2010, p. 23), “hoje não podemos mais falar sobre uma empresa sem pensar no amor, já que as empresas são feitas de pessoas e o amor é algo que permeia todo e qualquer tipo de relacionamento”. Antes de tudo, a empresa Maria Ribeiro é a soma dos valores repassados pelo vínculo familiar. Esse espírito é repassado aos funcionários da marca e está bem destacado no manual do colaborador: “tratando a todos com o que há de melhor nesse mundo: amor” e no dia a dia da empresa.

A grande questão é de “ser vendedor” e não de “estar vendedor”. O colaborador precisa vestir a camisa da empresa, passando total credibilidade ao seu cliente externo e não apenas pensar na venda dos produtos, sem o conhecimento dos mesmos. A empresa tem que ter em mente que a maior causa dos clientes abandonarem uma loja é devido ao atendimento de má qualidade, em contrapartida, o atendimento ao cliente, quando realizado com excelência, é uma grande vantagem em relação à concorrência. Sabe-se que a concorrência está cada vez maior, vivemos em um cenário onde a oferta é maior do que a procura, portanto, sabem valorizar ao máximo cada cliente, buscando conquistá-lo a cada passo do atendimento para garantir sua fidelização. A qualidade do atendimento é o que mais faz a diferença diante da concorrência. A empresa tem bastante preocupação em treinamentos constantes com toda equipe Maria Ribeiro, como dinâmicas em grupo levadas semanalmente para um momento de aprendizagem e descontração do grupo.¹

¹ Para detalhar melhor as questões do processo de endomarketing, foram coletadas informações diretamente com a proprietária Juliana Soares da qual apresentou a sua aplicação.

Outro fator que é necessário considerar é o comportamento do consumidor, o qual mudou muito, tornando-se mais exigente, mais esclarecido, buscando valor agregado em todos os serviços. Isso faz com que os profissionais da área de atendimento tenham a necessidade de acompanhar essas mudanças. Hoje o mercado, de uma forma geral, exige pessoas entusiasmadas, que estejam em busca constante de aperfeiçoamento e de autodesenvolvimento, para assim conquistarem cada vez mais clientes, e alcançarem o sucesso em sua profissão.²

² Dando continuidade ao detalhamento do processo, Juliana Soares, apresentou mais informações.

6 VISÃO DOS COLABORADORES DA EMPRESA MARIA RIBEIRO

A finalidade deste trabalho é analisar as possíveis relações entre as práticas de endomarketing realizadas pela empresa Maria Ribeiro e verificar se a empresa conseguiu obter resultados positivos ou não utilizando essas práticas. O procedimento de coleta de dados adotado para dar continuidade à pesquisa foi o questionário com perguntas fechadas. A formatação do questionário de resultado, de endomarketing, contém quatro itens de controle, sendo eles, a informação, a integração, a sistemática do processo e a comunicação face a face.

A aplicação do questionário contempla toda a população ativa da Maria Ribeiro Florianópolis e Palhoça, sendo aplicado para 10 (dez) funcionárias da empresa que foram divididos em dois grupos, o primeiro grupo formado por 8 (oito) funcionárias de base da organização e o segundo grupo formado por 2 (duas) gestoras e líderes da organização. A análise global dos resultados do primeiro grupo correspondeu a 8 (oito) questionários respondidos, que representou 100% da população e a análise global dos resultados do segundo grupo correspondeu a 2 (dois) questionários respondidos, que corresponde a 100% da população do grupo. A pesquisa foi encaminhada presencialmente pela autora do trabalho nas duas unidades da empresa Maria Ribeiro (Florianópolis e Palhoça). O questionário foi respondido individualmente sem a intervenção da entrevistadora.

Todas as questões do questionário realizado para as colaboradoras e as gestoras estão direcionadas ao item controle. Nas questões de 1 a 6, estão direcionadas à informação. Segundo Brum (2010), é a medida da percepção das pessoas em relação ao conteúdo repassado pela comunicação interna. Nesse quesito buscou-se verificar se todas as colaboradoras têm acesso à informação através dos canais de comunicação voltados ao público interno, conforme tabela 1.

Tabela 1- Item de controle: Informação

	Sim	Em parte	Não
1. A empresa tem conseguido manter uma comunicação ágil e eficaz com os seus colaboradores?	62,50%	37,50%	0%
2. Os canais de comunicação interna da empresa têm aumentado o seu nível de informação sobre a empresa?	62,50%	25%	12,50%
3. Você conhece claramente a Missão, a Visão, os Valores e os princípios da empresa?	100%	0%	0%

Tabela 1- Item de controle: Informação

4. Você tem acesso à informação institucional da empresa como a conquista de novos mercados, objetivos a serem cumpridos, regras e procedimentos?	62,50%	25%	12,50%
5. Você recebe informações corporativas sobre processos, programas e projetos de recursos humanos da empresa através de canais de comunicação interna?	37,50%	25%	37,50%
6. Você conhece claramente os objetivos, metas e desafios do setor no qual trabalha?	100%	0%	0%

Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

Nesse primeiro bloco de questões, podemos perceber que o Manual do Colaborador fez diferença no quesito informações de base sobre a empresa, pois a favorabilidade em sua maioria foi alta. O item sobre o recebimento de informações corporativas e projetos de recursos humanos teve uma favorabilidade média. Isso chama a atenção para uma futura avaliação de suas ações e promover a comunicação dessa informação.

A informação coerente é o elo que aproxima o funcionário da empresa. “Não podemos mudar ninguém, e sim influenciar suas futuras escolhas. Subornos e punições são soluções de curto prazo, não alcançam a mente e o coração das pessoas.” (HUNTER, 2006, p.109). A mudança está dentro de cada um. Cabe a liderança mostrar o caminho, dar o norte.

Nas questões de 7 a 12, estão relacionadas à Integração. Brum (2010) esclarece que é a medida da percepção das pessoas relacionadas ao nível de integração decorrente da comunicação interna.

Segundo a mesma autora, “o importante é que a empresa seja a número um para o seu colaborador e que ele acredite e lute para mantê-la nesse patamar”. (BRUM, 2010, p. 56). Esse posicionamento deve estar dentro da realidade da empresa, para que se vincule a credibilidade entre empresa e colaborador.

Madia (1994) diz que, à medida que cada pessoa que faz parte do público interno conhece a empresa onde trabalha, e tem consciência de sua responsabilidade, acaba ficando mais confiante e rende muito mais. Assim, o desafio da empresa é manter o público interno coeso e motivado. A aproximação empresa-funcionário está inserida no contexto do Endomarketing, pode ser um programa simples, como passar mensagens inspiradoras ou elaboradas, por exemplo, uma premiação por metas. Motivar é influenciar e inspirar à ação (HUNTER, 2006, p.109).

É possível perceber que o grande desafio é despertar dentro do colaborador uma vontade, uma necessidade de contribuir para o bem da empresa e mantê-la ativa, pois, não é o gestor que motiva o funcionário, mas o estimula, transformando motivação em ação e ação em resultado.

A visão compartilhada é o principal objetivo do processo de comunicação e marketing interno. Nenhum colaborador deve se sentir fora do processo, de acordo com a Tabela 2.

Tabela 2 - Item de controle: Integração

	Sim	Em parte	Não
7. Você conhece o diretor da empresa e já teve acesso a sua opinião sobre diversos assuntos, mesmo que apenas através de canais de comunicação interno?	75%	12,50%	0%
8. Você consegue sentir-se parte da empresa?	100%	0%	0%
9. Você acredita que os canais de comunicação interna da empresa conseguem mostrar que a empresa realmente se preocupa com o ser humano, sua segurança e bem-estar?	87,50%	12,50%	0%
10. Quando necessita de informações de outros setores da empresa, você é atendido com presteza e cordialidade?	87,50%	12,50%	0%
11. Você se sente a vontade no setor no qual trabalha e convive bem com seus colegas de trabalho?	100%	0%	0%
12. Você se sente a vontade e integrado durante as confraternizações da empresa?	100%	0%	0%

Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

Um ponto relevante foi que nem todas as colaboradoras conhecem o diretor da empresa. É interessante que haja eventos internos para que essa interação aconteça, como por exemplo, cafés, almoços, happy hour, comemoração de aniversariante do mês etc.

A realização de ações para comemorar conquistas em relação à integração é bem importante. Deve ser feito em momentos em que o colaborador bateu a meta, por exemplo, e comemorar com todos que ajudaram, direta ou indiretamente, a alcançar aquela conquista. Esse tipo de ação já é visto dentro da marca.

Por mais que haja algumas divergências no quesito integração, todas as funcionárias se sentem parte da empresa.

Nas questões de 13 a 24, direcionam a Sistemática do Processo. Brum (2010) explica que é a medida da percepção das pessoas em relação à sistemática e a atualização dos canais, instrumento e ações de comunicação interna.

O autor ainda ressalta que há uma série de fatores que deve ser levada em conta:

Postura interativa, que significa sintonia entre empresa e empregados, com iniciativa no estabelecimento de contatos, manutenção de uma relação próxima e amigável, observação de reações e atenção entre as duas partes.

Transparência, que trabalha a clareza na ação de comunicação interna através de mensagens objetivas e diretas, usa de uma linguagem clara e compreensível e preocupação com a correta assimilação.

Democracia, que estimula a participação e o consenso através do compartilhamento de decisões e informações.

Foco, que orienta as pessoas a lutarem por maiores e melhores resultados para a organização a partir da definição de metas a serem perseguidas, priorização de assuntos relevantes e de uma ampla visão sobre os contextos interno e externo da empresa.

A intenção aqui é fazer com que os funcionários sejam menos máquina e mais sentimento e para que tenha menos burocracia e mais processo, conforme Tabela 3.

Tabela 3 - Item de controle: Processo

	Sim	Em parte	Não
13. Você recebe a Revista Interna da empresa sistematicamente?	-	-	-
14. Você considera importante ler a revista interna da empresa?	-	-	-
15. Você costuma ler o que é publicado no mural de parede?	50%	25%	25%
16. Você tem encontrado, no espaço do RH, as informações de que necessita?	62,50%	25%	12,50%
17. No setor em que você trabalha, acontece alguma reunião de equipe para repassar as informações da empresa?	75%	25%	0%
18. Você considera importantes as informações que são repassadas na reunião de equipe?	87,50%	12,50%	0%
19. O líder da sua área tem feito reuniões com a equipe para repassar informações corporativas e do seu setor?	87,50%	12,50%	0%
20. O líder da sua área pode ser considerado um "agente de comunicação" da empresa?	75%	25%	0%
21. Quando necessita de uma informação e não encontra em um dos canais de comunicação interna da empresa, você costuma procurar o seu líder e perguntar a ele?	100%	0%	0%

Tabela 3 - Item de controle: Processo

22. O líder da sua área se preocupa em fazer com que os colaboradores tenham acesso a todos os canais de comunicação interna da empresa?	100%	0%	0%
23. A empresa prepara seus líderes e repassa informações a eles para que, depois, sejam repassados a você e seus colegas na reunião?	100%	0%	0%
24. O líder da sua área costuma dar retorno sobre as atividades que a equipe realiza?	62,50%	37,50%	0%

Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

A empresa não trabalha com revista interna, por isso, não se aplica no questionário. Mas, busca publicar suas informações diárias no mural das funcionárias. É necessário que haja uma padronização nesse canal de informação para que se torne hábito no dia a dia da empresa e, também, que haja um feedback sobre às ações que ocorrem na empresa.

Segundo Dias (2007), o aprimoramento de tecnologias para desenvolver novos processos, com o apoio da área de recursos humanos, melhora a comunicação, as informações compartilhadas, o desenvolvimento da comunidade, enfim, há toda uma melhoria da qualidade de vida dos empregados e da comunidade onde a empresa está inserida.

Os questionários encaminhados para as gerentes Nas questões de 1 a 5 referem-se à Comunicação face a face. Brum (2010) explica que é a medida de atuação da liderança como canal de comunicação interna da empresa.

Tabela 4 - Item de controle: Comunicação face a face

	Sim	Em parte	Não
1. Você tem feito reuniões com a sua equipe para repassar informações corporativas (da empresa) e locais (da área/loja)?	100%	0%	0%
2. Você se considera um “agente de comunicação” da empresa?	100%	0%	0%
3. Quando necessitam de uma informação e não encontram em um dos canais de comunicação interna da empresa, as pessoas da sua equipe costumam procurá-lo e fazer a pergunta a você?	100%	0%	0%
4. Você se preocupa em fazer com que os colaboradores tenham acesso a todos os canais de comunicação interna da empresa?	50%	50%	0%
5. Você se sente preparado e instrumentalizado pela empresa para repassar as informações para a sua equipe?	0%	100%	0%

Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

Há de se chamar a atenção por uma das gerentes quanto à preocupação de que as colaboradoras tenham acesso aos canais de comunicação da empresa. Faz parte do papel de gerente influenciar as colaboradoras ao acesso a todos os canais internos de comunicação.

É muito importante que se tenha uma forma estruturada de comunicação interna. Informações institucionais e avisos importantes devem ser repassados de forma sistematizada para todos os funcionários. Como por exemplo, a intranet, jornal mural, email, grupos de WhatsApp. É importante que os colaboradores saibam onde encontrar informações da empresa.

Quanto mais transparentes forem as informações, melhor. A equipe deve saber se estão atingindo as metas, se os resultados financeiros estão dentro do esperado e as principais ações táticas e estratégicas do planejamento.

É essencial que haja canais de comunicação bilaterais. É importante que o colaborador saiba como e onde se comunicar com a empresa para fazer uma pergunta, dar uma sugestão ou contar uma realização de sucesso do seu time.

Outro fato a ser pontuado no questionário é de que ambas as gerentes não se sentem totalmente preparadas e instrumentalizadas pela empresa. Cabe aqui ressaltar a importância de capacitação através de cursos e treinamentos que são ótimos para os colaboradores e, conseqüentemente, para a empresa. Investir na capacitação e especialização dos funcionários vai deixá-los satisfeitos e motivados, e os aprendizados podem ser aplicados na própria empresa. Esse conhecimento adquirido pode ser compartilhado com o resto da equipe reforçando o conhecimento e ao mesmo tempo repassando aos outros funcionários, além de promover a integração da equipe e a cultura voltada para o conhecimento.

Por fim, Brum (2010, p.237) diz que “o público interno é bem mais crítico em relação à imagem interna da empresa, enquanto a imagem externa muitas vezes está associada ao número de vezes em que a marca da empresa aparece na mídia”.

Para isso, é interessante criar um ambiente inspirador com espaços planejados de forma que os colaboradores se sintam em um lugar acolhedor e motivador. Além disso, transmitir uma cultura inovadora é fundamental para que atrair, reter e engajar os colaboradores. Ninguém quer trabalhar em uma empresa que não busca se atualizar, inovar e experimentar. Implantar novos processos, estimular a adoção de novas ferramentas, compartilhar conhecimentos e lançar novos produtos fortalecem a cultura inovadora da empresa.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo de caso teve como objetivo diagnosticar o resultado das ações de endomarketing da empresa Maria Ribeiro, bem como analisar a integração de seus colaboradores a empresa, através da utilização de métodos e ferramentas para mensuração dos resultados. Percebe-se que o papel do endomarketing adotado pela marca é importante no trabalho de identificação dos funcionários aos objetivos estratégicos da empresa. Isto, porque a ferramenta procura transformar o funcionário em facilitador por meio da informação e da integração a empresa. Através das pesquisas, foram obtidas respostas que auxiliaram na identificação por itens de controle como a informação, a integração, a sistemática do processo e a comunicação direta. Os resultados obtidos mostraram que foi possível constatar elementos que possuem uma porcentagem considerável, que poderão auxiliar a empresa a encontrar quais pontos devem ser melhorados, para que esses sejam discutidos em um próximo planejamento.

Na concepção de Brum (2010) quando o funcionário não compreende o que é a empresa, por que existe, como sobrevive e quais são seus objetivos, surge à ausência de comprometimento, ou seja, esse pode ser o mais negativo sentimento por parte dos funcionários.

Este trabalho foi elaborado a partir de estudo bibliográfico e pesquisa descritiva, limitando-se a responder a pergunta de pesquisa e a identificação dos pontos de conflitos, entre a percepção dos funcionários e da gerência da empresa.

Considerando que existe uma permanente evolução tecnológica, é preciso que a comunicação interna seja melhorada e atualizada constantemente de acordo com os recursos disponíveis e de acordo a realidade de cada empresa. Obviamente, este não é um trabalho conclusivo, principalmente, porque é um tema extremamente dinâmico, em constante evolução e sujeito a muitos questionamentos. Por isso, recomenda-se para trabalhos futuros dar continuidade ao presente estudo, com outros métodos de pesquisa, como por exemplo, entrevistas com abordagem a ações específicas de endomarketing. Novos estudos também podem ser feitos de forma a analisar os itens de controle por áreas específicas da empresa.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do Trabalho Científico**: elaboração de trabalhos na graduação. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- BEKIN, Saul Faingaus. **Conversando Sobre Endomarketing**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- BEKIN, Saul Faingaus. **Endomarketing, como praticá-lo com sucesso**. São Paulo: Person Education, 2004.
- BERRY, L. L.; PARASURAMAN, A. **Serviço de marketing: competindo através da qualidade**. São Paulo: Maltese-Norma, 1992.
- BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing estratégico: como transformar líderes em comunicadores e empregados em seguidores**. São Paulo: Integrare Editora, 2010.
- BRUM, Analisa de Medeiros. **Face a face com o endomarketing**. Porto Alegre: L&PM, 2005.
- CARVALHAL, André. **A moda imita a vida: como construir uma marca de moda**. São Paulo: Estação das Letras e Cores, Rio de Janeiro: Ed. Senac Rio de Janeiro, 2014.
- CASAS, A. L. L. **Marketing, Conceitos exercícios casos**. 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- CERQUEIRA, Wilson. **Endomarketing: Educação e cultura para a qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.
- CHOAY, Françoise. **A alegoria do patrimônio**. Lisboa: Edições 70 Brasil, 1999.
- COBRA, Marcos. **Marketing & Moda**. São Paulo: Editora Senac São Paulo; Cobra Editora & Marketing, 2007.
- DIAS, José Geraldo Gaurink. **Endomarketing: um instrumnto estratégico na busca da melhoria da competitividade empresarial**. São Paulo: Livro Pronto, 2007.
- GRÖNROOS, Christian. **Marketing: Gerenciamento e serviços**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003
- GRÖNROOS, C. **Marketing: gerenciamento e serviços**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- HUNTER, James C. **Como se tornar um líder servidor**. 1. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

KOTLER, Philip; KELLER Kevin Lane. **Administração de Marketing: a bíblia do marketing**. 12. Ed. São Paulo: Person Prentice Hall, 2006.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Excelência em Atendimento ao Cliente: Atendimento e serviço ao cliente como fator estratégico e diferencial competitivo**. 1. ed. São Paulo: M.books, 2012.

MADIA, Francisco Alberto de Souza. **Introdução ao marketing de 6ª geração**. São Paulo: Makron Books, 1994.

O'DONNELL, Ken. **Endoquality: As dimensões Emocionais e Espirituais do Ser Humano nas Organizações**. Salvador Casa da Qualidade. 1997

PIZZETI, Rosana. **Manual de Excelência no Atendimento Maria Ribeiro**. Florianópolis: [s.n., 2019].

SPILLER, Eduardo Santiago; PLÁ, Daniel; LUZ, João Ferreira; DE SÁ, Patricia Riccelli Galante. **Gestão de Serviços e Marketing Interno**. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2011.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA I

Entrevista: Esta é uma pesquisa com o objetivo de coletar dados para a realização do Trabalho de Conclusão de Curso em Design de Moda, construído no modelo de Estudo de Caso da acadêmica Ana Cláudia Rüdiger. Esta pesquisa é anônima e todos os dados obtidos serão utilizados somente para fins estatísticos na Universidade do Sul de Santa Catarina. Quanto melhor o preenchimento desse questionário, melhor será a análise e conseqüentemente aumentará a possibilidade da empresa utilizar esse estudo para futuras melhorias.

Leia abaixo as instruções:

- a) Para cada questão fechada, marque uma alternativa que melhor traduz a sua opinião;
- b) Todas as respostas são obrigatórias para a finalização do questionário;
- c) Considere como canal de comunicação interno: e-mails, murais, informativos e circulares enviados aos colaboradores.

Item de controle – Informação

1. A empresa tem conseguido manter uma comunicação ágil e eficaz com os seus colaboradores?
()Sim ()Em parte ()Não
2. Os canais de comunicação interna da empresa têm aumentado o seu nível de informação sobre a empresa?
()Sim ()Em parte ()Não
3. Você conhece claramente a Missão, a Visão, os Valores e os princípios da empresa?
()Sim ()Em parte ()Não
4. Você tem acesso à informação institucional da empresa como a conquista de novos mercados, objetivos a serem cumpridos, regras e procedimentos?
()Sim ()Em parte ()Não
5. Você recebe informações corporativas sobre processos, programas e projetos de recursos humanos da empresa através de canais de comunicação interna?
()Sim ()Em parte ()Não

6. Você conhece claramente os objetivos, metas e desafios do setor no qual trabalha?

Sim Em parte Não

Item de controle – Integração

7. Você conhece o diretor da empresa e já teve acesso a sua opinião sobre diversos assuntos, mesmo que apenas através de canais de comunicação interno?

Sim Em parte Não

8. Você consegue sentir-se parte da empresa?

Sim Em parte Não

9. Você acredita que os canais de comunicação interna da empresa conseguem mostrar que a empresa realmente se preocupa com o ser humano, sua segurança e bem-estar?

Sim Em parte Não

10. Quando necessita de informações de outros setores da empresa, você é atendido com presteza e cordialidade?

Sim Em parte Não

11. Você se sente a vontade no setor no qual trabalha e convive bem com seus colegas de trabalho?

Sim Em parte Não

12. Você se sente a vontade e integrado durante as confraternizações da empresa?

Sim Em parte Não

Item de controle – Sistemática do Processo

13. Você recebe a Revista Interna da empresa sistematicamente?

Sim Em parte Não

14. Você considera importante ler a revista interna da empresa?

Sim Em parte Não

15. Você costuma ler o que é publicado no mural de parede?

Sim Em parte Não

16. Você tem encontrado, no espaço do RH, as informações de que necessita?
()Sim ()Em parte ()Não
17. No setor em que você trabalha, acontece alguma reunião de equipe para repassar as informações da empresa?
()Sim ()Em parte ()Não
18. Você considera importantes as informações que são repassadas na reunião de equipe?
()Sim ()Em parte ()Não
19. O líder da sua área tem feito reuniões com a equipe para repassar informações corporativas e do seu setor?
()Sim ()Em parte ()Não
20. O líder da sua área pode ser considerado um “agente de comunicação” da empresa?
()Sim ()Em parte ()Não
21. Quando necessita de uma informação e não encontra em um dos canais de comunicação interna da empresa, você costuma procurar o seu líder e perguntar a ele?
()Sim ()Em parte ()Não
22. O líder da sua área se preocupa em fazer com que os colaboradores tenham acesso a todos os canais de comunicação interna da empresa?
()Sim ()Em parte ()Não
23. A empresa prepara seus líderes e repassa informações a eles para que, depois, sejam repassados a você e seus colegas na reunião?
()Sim ()Em parte ()Não
24. O líder da sua área costuma dar retorno sobre as atividades que a equipe realiza?
()Sim ()Em parte ()Não

APÊNDICE B – ROTEIRO ENTREVISTA II

Item de controle – Comunicação Face a face

Somente para cargo de liderança

1. Você tem feito reuniões com a sua equipe para repassar informações corporativas (da empresa) e locais (da área/ loja)?
()Sim ()Em parte ()Não
2. Você se considera um “agente de comunicação” da empresa?
()Sim ()Em parte ()Não
3. Quando necessitam de uma informação e não encontram em um dos canais de comunicação interna da empresa, as pessoas da sua equipe costumam procurá-lo e fazer a pergunta a você?
()Sim ()Em parte ()Não
4. Você se preocupa em fazer que os colaboradores tenham acesso a todos os canais de comunicação interna da empresa?
()Sim ()Em parte ()Não
5. Você se sente preparado e instrumentalizado pela empresa para repassar as informações para a sua equipe?
()Sim ()Em parte ()Não