

CENTRO UNIVERSITÁRIO FRANCISCANO
ÁREA DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO



O ENDOMARKETING NO GBOEX GRÊMIO BENEFICENTE

Relatório de estágio apresentado à disciplina de estágio II

Acadêmica: Sabrina Rodrigues da Silva

Orientadora Prof.^a Greice de Bem Noro

Santa Maria

Junho/2011

AGRADECIMENTOS

A Deus, por ter me concedido a graça de viver e me dar forças para suportar as provas do dia a dia, e transpor todos os obstáculos com força e esperança na felicidade eterna.

A minha família, que sempre está presente em todos os momentos, vivendo todas as situações, de conflitos a conquista. Meu pai, minha mãe, minha irmã, meu irmão, Minha família, meu refúgio, minha razão de viver, vocês significam tudo para mim. O amor que nos une é o que torna nossa família tão extraordinária, única e vitoriosa.

A professora Greice de Bem Noro, pela sua orientação técnica e pela sua disponibilidade em esclarecer dúvidas, assegurando desta forma, uma excelente qualidade técnica indispensável para a realização deste trabalho. Parabéns professora, você faz a diferença.

Ao estimado Dalton, que durante todo este percurso, transmitiu-me além de seu conhecimento, palavras de tranquilidade e esperança, mostrando-me que no fim tudo da certo.

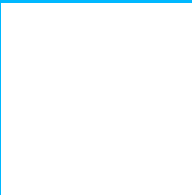
Ao Grupo GBOEX e todos os colegas que possibilitaram que este trabalho fosse realizado, com o maior número possível de informações.

Aos colegas da Unidade Santa Maria- RS, que sempre estiveram juntos me apoiando sempre que necessário.

© 2011

Todos os direitos autorais reservados a Sabrina Rodrigues da Silva. A reprodução de partes ou do todo deste trabalho só poderá ser com autorização por escrito da autora.

Endereço eletrônico: adm_sabrina@hotmail.com/sbinynha@yahoo.com.br



LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 01 – Atividades de Endomarketing.....	3
Tabela 01 – Atividades de Endomarketing utilizadas pela empresa	47
Tabela 02 – Motivos da utilização das técnicas de Endomarketing.....	48
Tabela 03 – Contribuição das atividades de Endomarketing.....	52



LISTA DE ANEXOS

Anexo A – Organograma Macro 62
Anexo B – Organograma Diretoria de Produção 63
Anexo C – Organograma Diretoria de Previdência 64
Anexo D – Organograma Diretoria Financeira 65
Anexo E – Organograma Diretoria Administrativa..... 66



LISTA DE APÊNDICES

Apêndice A – Organograma Unidade Santa Maria	68
Apêndice B – Entrevista – Atividades e objetivos do endomarketing	68
Apêndice C – Questionário para colaboradores	71

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS	ii
LISTA DE ILUSTRAÇÕES	iii
LISTA DE ANEXOS	iv
LISTA DE APÊNDICES	v
SÚMARIO	vi
1 INTRODUÇÃO	9
2 ASPECTOS RELEVANTES DA EMPRESA	14
2.1 HISTÓRICO	14
2.2 ESTRUTURA SOCIETÁRIA	16
2.3 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	17
3 REFERENCIAL TEORICO	219
3.1 MARKETING	21
3.1.1 Composto de Marketing	24
3.2 COMPORTAMENTO DOS CONSUMIDORES E CLIENTES	26
3.3 ENDOMARKETING	27
3.3.1 Os objetivos do endomarketing	29
3.3.2 Característica do endomarketing	30
3.3.3 Entendendo o processo do endomarketing	31
3.3.4 Atividades e implementação do endomarketing	33
3.3.5 O que a empresa necessita para praticar o endomarketing	35
4 AREA DE MARKETING DA EMPRESA	40
4.1 HISTORICO DE MARKETING DA EMPRESA	40
4.2 O COMPOSTO DE MARKETING DA GBOEX.....	41

4.2.1 Produto	41
4.2.2 Preço	46
4.2.3 Praça	46
4.2.4 Promoção/Propaganda	47
4.3 ENDOMARKETING NA GBOEX	48
4.4 PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES QUANTO AS ATIVIDADES DE ENDOMARKETING	51
5 CONCLUSÃO E APRECIÇÃO CRÍTICA	55
6 REFERÊNCIAS	58
7 ANEXOS	61
8 APÊNDICES	67

1 INTRODUÇÃO

Dentro da administração existem várias áreas, que auxiliam os proprietários e administradores a melhor desempenharem suas atividades, buscando melhor atender aos clientes e visando o retorno financeiro para a empresa. Entre elas pode-se citar a área de marketing. Em conformidade com que Rocha e Christensen (1999) dizem, a sobrevivência e a continuidade da empresa, em longo prazo, derivam de sua capacidade de atrair e reter clientes. Isso significa dizer que, quaisquer que sejam as condições vigentes, uma orientação para marketing produz resultados superiores aos das empresas que não têm essa orientação.

O marketing é uma função distinta, conforme Souza (2005), mas que tem que estar presente em todas as empresas. Olhar o negócio inteiro, do ponto de vista do consumidor, desta forma a preocupação e a responsabilidade pelo marketing devem estar presentes, permanentemente, em todos os setores das empresas.

Marketing, para Dias (2003), é um processo social voltado para satisfazer as necessidades e os desejos de pessoas e organizações, por meio da criação, da troca livre e competitiva de produtos e serviços, que geram valor para as partes envolvidas no processo, bem como a administração do relacionamento com os mesmos.

Já o endomarketing está inserido nas atividades do marketing da empresa. Portanto, endomarketing para Brum (2000) é todo esforço feito pela empresa para melhorar o nível de informação entre a organização e os funcionários, estabelecendo dessa forma uma maior aproximação entre eles. Isso significa dar aos funcionários 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.

A comunicação entre pessoas dos mais variados departamentos e a integralização dos processos em uma empresa, pode para Grönroos (2009) ser um diferencial, já que este comportamento permite avanços significativos não só na fidelização, mas também na conquista de novos clientes.

Neste sentido, o presente relatório de estágio é um estudo sobre a área de marketing, da empresa GBOEX Grêmio Beneficente, representada principalmente neste trabalho pela Unidade Santa Maria- RS, tendo como foco principal o endomarketing, que são ações de marketing que a empresa toma, voltada para seu público interno, buscando manter satisfeitos e motivados seus funcionários e colaboradores, para que isso reflita em seu público externo.

O GBOEX teve seu surgimento em maio de 1913, com o objetivo de amparar as famílias de militares falecidos. Sua matriz localiza-se em Porto Alegre, o que caracteriza a empresa por ser unicamente de capital nacional e gaúcha. Possui vinte e nove unidades de negócios, nas principais cidades brasileiras. O GBOEX é uma empresa de previdência privada complementar, que originalmente buscou atender aos militares e seus familiares. Em 1965, abriu as portas da empresa para a população civil.

O grupo GBOEX tem por missão oferecer a pessoas físicas e jurídicas, produtos previdenciários caracterizados pela confiabilidade e atratividade, e um atendimento personalizado resultantes do gerenciamento e da melhoria contínua de seus processos.

Desta forma, tendo em vista o tema apresentado, o objetivo geral deste trabalho é analisar como as ferramentas de endomarketing utilizadas pela GBOEX contribuem no desempenho de seus funcionários, para melhor atender seus principais clientes, ou seja, os corretores de seguros. Com o intuito de atingir o objetivo geral e a sua complementação de acordo com as etapas consecutivas, os objetivos específicos deste estudo serão:

- Realizar uma análise descritiva da área de marketing da empresa, com ênfase no seu mix de marketing;
- Identificar as atividades de endomarketing que são utilizadas pela empresa, bem como o motivo de sua utilização;
- Levantar a percepção dos funcionários da empresa com relação à contribuição das estratégias de endomarketing utilizadas pela empresa, na preparação e domínio quanto aos produtos e serviços da empresa, necessários para que as informações corretas sejam repassadas aos corretores e clientes.

Quanto aos procedimentos metodológicos, destaca-se que, pesquisa é uma função de busca da verdade que reúne, analisa, interpreta e relata informações de modo que as decisões administrativas se tornem mais eficazes, ou seja, procura prever e explicar os fenômenos que tomados em conjunto, compreendem o ambiente administrativo, que sempre está mudando (HAIR, JR. et al. 2005).

Existem algumas razões, segundo Gil (2002), para a realização de uma pesquisa, sendo que a mesma pode ser classificada em razões de ordem intelectual, que decorrem do desejo de conhecer pela própria satisfação de conhecer e razões de ordem prática, que decorrem do desejo de conhecer com vistas a fazer algo de maneira mais eficiente e eficaz.

Vergara (2004) diz que para a realização de qualquer pesquisa, sempre há a determinação de um método, que vai recair em suposições que temos a respeito da essência dos fenômenos sob investigação, de como o conhecimento pode ser transmitido, bem como da natureza humana.

Pesquisa, conforme Gil (2002) é o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas propostos. Sendo que a pesquisa sempre vai ser requerida, quando não se dispõe das informações suficientes para responder aos questionamentos ou ainda quando os dados se encontram em desordem.

Desta forma, quanto à natureza a presente pesquisa classifica-se como qualitativa e quantitativa, pois proporcionou uma melhor visão e compreensão dos dados, para atingir os objetivos propostos. A pesquisa qualitativa proporciona a compreensão fundamental da linguagem, das percepções e dos valores das pessoas. É essa pesquisa que mais frequentemente nos capacita a decidir quanto às informações que devemos ter para resolver o problema de pesquisa e saber interpretar adequadamente a informação (MALHOTRA, 2001).

Ainda conforme Malhotra (2001), pesquisa quantitativa procura quantificar os dados e aplica alguma forma da análise estatística, tenta buscar uma compreensão qualitativa das razões e motivações subjacentes, ela deve sempre ser precedida da pesquisa qualitativa.

Com base em seus objetivos a pesquisa teve caráter exploratório e descritivo. Exploratório, pois se definiu primeiramente o problema e obtiveram-se informações adicionais, antes do desenvolvimento da abordagem, ou seja, seu objetivo principal foi o fornecimento de critérios sobre a situação-problema. A pesquisa exploratória foi caracterizada por flexibilidade e versatilidade, conforme Malhotra (2001), respeitando os métodos, porque não são empregados protocolos e procedimentos formais de pesquisa. Ela raramente envolve questionários estruturados, grandes amostras e planos de amostragem por probabilidade.

As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno, conforme Gil (2002), ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática.

A pesquisa descritiva para Vergara (2004) expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno, podendo estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Ela não tem o compromisso de explicar os fenômenos que descreve.

Ainda segundo Gil (2002), as pesquisas, com base nos procedimentos técnicos podem ser classificadas segundo o seu delineamento, que se refere ao planejamento da pesquisa em sua dimensão mais ampla, que envolve tanto a diagramação, quanto a previsão de análise e interpretação da coleta de dados, considerando desta forma o ambiente onde são coletados os dados. Com base nesta informação, quanto ao procedimento técnico foi realizado um estudo de caso, porque foi estudada uma única empresa, GBOEX Grêmio Beneficente, com a maior profundidade possível, tentando responder a problemática da pesquisa.

Vergara (2004), fala que estudo de caso é o circunscrito a umas ou poucas unidades, entendidas essas como pessoa, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou mesmo país, tendo como caráter de profundidade e detalhamento.

Pode-se definir estudo de caso “como sendo um procedimento de pesquisa que investiga um fenômeno dentro do contexto local, real e especialmente quando os limites entre fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” (JUNG, 2004. p.158).

Como plano de coleta de dados, primeiramente utilizou-se de pesquisa bibliográfica. Pesquisa bibliográfica, segundo Gil (2002) é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Sua principal vantagem está no fato que permite ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente.

A pesquisa bibliográfica conforme Lakatos e Marconi (2003) têm por finalidade colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto, inclusive conferências seguidas de debates que tenham sido transcritos por alguma forma, quer publicadas ou gravadas.

Posteriormente, utilizou-se de entrevista semi estruturada com os profissionais responsáveis pelas informações pertinentes à pesquisa, bem como da análise de documentos da empresa e observações no ambiente de trabalho. Sequencialmente foi desenvolvido um questionário estruturado com perguntas fechadas aplicado à grande maioria dos funcionários que trabalham atualmente com a empresa estudada.

Após a coleta os dados foram tabulados com o auxílio do *software* SPSS 16.0 e analisados sob a ótica qualitativa. Hair Jr. et. al (2005), diz que o *software* SPSS é muito fácil de usar, possibilitando o aprendizado de várias técnicas estatísticas sem ter que usar fórmulas

e calcular os resultados, sendo que a abordagem é um processo de indicar e clicar, baseado no Windows.

A presente pesquisa justifica-se à medida que evidencia-se que o conceito de marketing assume que a chave para atingir as metas organizacionais consiste em ser mais eficaz do que os concorrentes para integrar as atividades de marketing, satisfazendo, assim, as necessidades e desejos dos mercados-alvos. O marketing está relacionado com a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais, ou seja, pode-se dizer que ele supre as necessidades dos clientes, trazendo lucros para a empresa.

Este trabalho será de suma importância ao estagiário que poderá confrontar os conhecimentos adquiridos em sala de aula, com a realidade vivenciada pela organização. O mesmo poderá constatar o funcionamento efetivo de uma área da empresa, como são desenvolvidas suas ações, assim como detectar se existe algo a ser melhorado pela empresa.

Para a empresa este trabalho também vai ser de imensa valia, pois vai possuir um observador de seus processos, que vai emitir sua opinião acerca do que está sendo bem executado dentro da empresa e fazer suas apreciações e críticas quanto aos pontos que devem ser aperfeiçoados dentro da organização. Desta forma, novas sugestões surgiram, o que irá contribuir para um processo de melhoria contínua na empresa. Com isso, este trabalho vai repercutir na satisfação dos clientes, que terão suas expectativas e necessidades supridas.

O presente trabalho visa apresentar os aspectos relevantes da empresa, com seu histórico, estrutura societária e organizacional; assim como o referencial teórico, composto do marketing e endomarketing, questão de pesquisa deste trabalho. Após analisada as ações desenvolvidas pelo GBOEX, será aplicados questionários e realizada a conclusão do trabalho.

2 ASPECTOS RELEVANTES DA EMPRESA

Na sequência do relatório está presente um resumo do histórico da empresa, com alguns de seus acontecimentos mais relevantes e uma breve descrição da estrutura organizacional e societária da empresa GBOEX Grêmio Beneficente.

2.1 HISTÓRICO

Em 24 de maio de 1913, nos salões da extinta Sociedade Leopoldina, um grupo de oficiais, professores do Colégio Militar de Porto Alegre, criou o Grêmio de Oficiais Reformados, como uma forma de dar amparo financeiro às famílias de militares e defesa dos interesses da classe. Esse grêmio foi à semente do GBOEX, uma instituição que reconhece nessa data a de sua fundação.

Em 1918, com cem associados, a organização passou a chamar-se Grêmio Beneficente dos Oficiais do Exército, tendo sido instituído um pecúlio para os herdeiros dos seus associados. O primeiro pecúlio pago pelo GBOEX foi de 500 mil réis e coube aos beneficiários do general Olavo Barreto Viana, falecido em 18 de maio de 1919, com pagamento feito no dia do óbito.

A partir do ano de 1951, tornando-se o Grêmio uma sociedade consignatária (lei nº 1.316, de 20.01.1951), muito facilitada ficou a cobrança das mensalidades devidas, e paradoxalmente e o deslocamento do sócio para outros centros do país, que antes era fator negativo, tornou-se poderosa força aplicada a favor de seu progresso.

Ampliou-se o seu quadro social e transferindo-se, o oficial levava consigo a semente para ser lançada em novos quartéis, onde germinava e lá mesmo se multiplicava, trazendo para o Grêmio cada vez mais associados.

No ano de 1965, o GBOEX abriu suas portas à população civil, que atualmente representa uma apreciável percentagem de seu quadro social. Como uma forma de ampliar suas atividades, em 1974, adquiriu o controle acionário da Confiança Companhia de Seguros, criada em 1872, já com uma vasta experiência.

Durante os seus primeiros anos de existência, árduo foi o caminho percorrido. Fatores adversos, entre os quais os tropeços para a cobrança, particularmente daqueles que se afastavam da Guarnição de Porto Alegre, e as dificuldades para a propagação dos benefícios oferecidos pelo Grêmio, não permitiram dar o ritmo desejado ao seu desenvolver.

Não obstante, a dedicação e o esforço daqueles que passaram pelas Diretorias, norteados pelos princípios de uma honrada e prudente política financeira conservadora, deram-lhe um alicerce firme, sobre o qual assentam, hoje, as vigorosas colunas em que nós e as gerações futuras construiremos a maior organização do gênero.

Com sede na rua sete de setembro, 604 em Porto Alegre, o GBOEX está presente em todo o Brasil, mantendo uma rede de 29 escritórios próprios nas principais cidades brasileiras, que são chamados de Unidade de negócios. O GBOEX possui mais de 230 mil associados em todo o País. Suas atividades são administradas através de uma estrutura informatizada.

Atualmente, o GBOEX busca oferecer a pessoas físicas e jurídicas, produtos previdenciários caracterizados pela confiabilidade e atratividade, e um atendimento personalizado resultantes do gerenciamento e da melhoria contínua de seus processos, juntamente com a diferenciação em relação aos seus concorrentes. Pretende ser reconhecida como a entidade aberta de previdência complementar absolutamente mais confiável do mercado, através de sua segurança e proteção a seus sócios. Adota, também, oferecer aos seus associados um atendimento personalizado, garantindo a transparência em todos os momentos de interação com a empresa.

Buscando cada vez mais expandir seus negócios e visando um melhor atendimento aos associados e familiares, alguns escritórios do GBOEX, chamados de Unidade de Negócios, foram abertos em pontos estratégicos do país.

Em dois de agosto de 1973, teve início na cidade de Santa Maria- RS, suas atividades, cujos objetivos principais eram atender de uma forma mais rápida e ágil, associados que buscavam esclarecimentos de seus planos, assim como o ingresso no quadro social.

Busca-se atender de uma forma acolhedora familiares, que acabaram de perder um membro da família. Para essas famílias são fornecido os primeiros esclarecimentos e relação de documentação necessária, para abertura do processo de recebimento de benefícios.

Atualmente a Unidade Santa Maria, localiza-se na rua Riachuelo, nº 60, no centro de Santa Maria- RS. Sua equipe de trabalho é composta por cinco colaboradores, sendo um gerente, um analista de PI, uma supervisora comercial, uma assistente e uma auxiliar administrativa.

A unidade de Santa Maria, também é muito procurada pelos militares e pensionistas do exército, marinha e aeronáutica, pois para estes sócios, podem-se liberar empréstimos consignados em folha de pagamento.

Como a unidade localiza-se em um ambiente amplo, criou-se a Sala da Amizade, um ambiente onde os sócios encontram-se para conversar, relembrar algumas histórias ou até ler alguns dos jornais ou informativos disponíveis.

O GBOEX Grêmio Beneficente é uma Entidade aberta de previdência privada, sem fins lucrativos, organizada sob a forma de sociedade civil, que tem por finalidade a instituição de planos previdenciários de pecúlio e rendas, na forma da lei.

2.2 ESTRUTURA SOCIETÁRIA

As entidades são denominadas abertas por poderem oferecer seus planos de benefícios livremente a todas as pessoas interessadas, não tendo seu âmbito de atuação restrito. Não há necessidade de um vínculo prévio entre as pessoas e a entidade (RAMOS, 2005).

Ainda segundo Ramos (2005), as entidades abertas podem instituir planos de benefícios individuais ou coletivos. Os planos individuais são acessíveis a todas e quaisquer pessoas físicas, individualmente consideradas. Já os planos coletivos são aqueles destinados a um grupo de pessoas físicas vinculadas, direta ou indiretamente, a uma pessoa jurídica contratante, que pode ou não custeá-los, total ou parcialmente.

Marensi (1979) diz que as organizações serão consideradas entidades sem fins lucrativos, quando os resultados alcançados, forem levados ao patrimônio da entidade e que considera-se participante o associado, segurado ou beneficiário incluído nos planos em referência.

Artigo 1º - entidades de previdência privada, para os efeitos da presente lei, são as que têm por objetivo instituir planos privados de concessão de pecúlios ou de rendas, de benefícios complementares ou assemelhados aos da previdência social, mediante contribuição de seus participantes, dos respectivos empregados ou de ambos (MARENSI, 1979, p. 15).

O GBOEX Grêmio Beneficente é uma entidade aberta de previdência privada, sem fins lucrativos, organizada sob a forma de sociedade civil, que foi fundada em 24 de maio de 1913. É reconhecida como de utilidade pública pela Lei Federal nº 1415, de 22 de agosto de 1951, abrangendo suas atividades em todo o território nacional. Adquiriu personalidade jurídica pela inscrição de seu Estatuto Social no Livro A nº 1, do Registro de Títulos e Documentos de Porto Alegre/RS, sob nº de ordem 315, fls. 70, em 30 de agosto de 1927.

Conforme Ramos (2005), a previdência nasceu com a finalidade de garantir mais proteção à sociedade, visando ao seu desenvolvimento econômico e social, por meio da capitalização de seus recursos, buscando o desenvolvimento econômico e conseqüentemente, a melhoria da qualidade de vida de todos os cidadãos.

O GBOEX tem sua sede e foro na cidade de Porto Alegre, podendo manter Unidades de Negócios e Representações em qualquer parte do território nacional e em países da América do Sul, observadas as disposições legais, a juízo do Conselho Deliberativo (CD) e guardadas as disposições estatutárias atinentes. O GBOEX tem por finalidade a instituição de planos previdenciários de pecúlios e rendas, na forma da Lei.

Para Ramos (2005), o estatuto é o instrumento que fixa a estrutura administrativa, de gestão e deliberativa da entidade de previdência complementar, além de contemplar sua denominação, natureza e duração, sede, foro, finalidade, quadro social, as patrocinadoras, os participantes e dependentes, ação, fiscalização e investidura. Contém as normas que regem o seu funcionamento, bem como a definição de objetivos e as causas de extinção da entidade. O GBOEX possui um estatuto, disponível aos sócios na internet e em vias impressas.

2.3 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Segundo Robbins (2002), uma estrutura organizacional define como as tarefas são formalmente distribuídas, agrupadas e coordenadas, existindo seis elementos básicos a serem focados pelos administrados quando projetam a estrutura das suas organizações. São eles a especialização do trabalho, a departamentalização, a cadeia de comando, a amplitude de controle, a centralização e descentralização e a formalização.

Kwasnicka (1995) considera estrutura organizacional como elemento estrutural de uma empresa, ou seja, a estrutura formal dentro da qual ocorrem as relações funcionais e pessoais da empresa. O organograma de uma empresa serve, em sua essência, para mostrar as funções operacionais e administrativas e suas inter-relações. A estrutura organizacional se

divide em estrutura física, como instalações e em estrutura social, como processos de decisões e responsabilidades.

A matriz do GBOEX é na rua sete de setembro, nº 607, no centro de Porto Alegre- RS, possuindo sede própria, distribuído em um prédio de 14 andares. Também possui em seus ativos algumas salas para aluguel, assim como disponibiliza uma pousada, com preços diferenciados, para sócios. A Unidade Santa Maria- RS, possui sede própria, localizada na rua Riachuelo, nº 60, com uma área de aproximadamente 216 metros quadrados, subdivididas em oito salas, dois banheiros e uma copa.

Tendo em vista a grande diversidade de estilos arquitetônicos dos prédios nos quais estão instaladas as Unidades, o GBOEX optou por realizar uma padronização onde os prédios serão pintados externamente nas cores creme, palha ou branco, com detalhes nos azuis que compõem a logomarca do GBOEX. Internamente serão usadas as mesmas cores, porém num tom mais claro. Os móveis serão com tecidos nas cores areia/preto, azul/preto, cinza/preto.

Cada Unidade tem um layout próprio, que melhor se adéque ao local, porém a configuração básica possui área de atendimento com área de espera; área para administrativo com arquivo; área para gerente; sala de vendas; escritório para chefe de sala de vendas; sala de treinamento; área para telemarketing e convênios, copa; banheiros femininos e masculinos.

Partindo do princípio de que, a estrutura de uma organização é um meio para ajudar seus dirigentes a conquistarem seus objetivos, todas as unidades e representações do GBOEX estão interligadas entre si e com a matriz Porto Alegre. Existem disponíveis para melhor execução dos trabalhos, as circulares informativas e normativas, manuais, instruções de trabalhos, assim como sistemas de e-mails e *MSN*, para facilitar e agilizar a comunicação dentro da organização, reduzindo custos.

A estrutura do GBOEX está dividida em um organograma central, conforme anexo A, sendo que cada uma das diretorias, de produção, previdência, financeira e administrativa, possui um organograma específico, segundo anexos B, C, D e E, respectivamente.

Na matriz os processos de decisões são tomados respeitando os organogramas da empresa, da mesma forma que cada unidade e representação, se reporta a matriz, nas decisões centrais. As decisões cotidianas são tomadas pelos seus respectivos gerentes.

Na Unidade Santa Maria, as decisões do dia-a-dia são tomadas em conjunto com a gerência, pois formou-se uma equipe de trabalho, onde em conjunto, expõe-se opiniões para o melhoramento das atividades e cumprimento das metas estabelecidas, mesmo assim respeita-se as decisões do gerente e assistente de PI.

A Unidade Santa Maria não possui um organograma específico, mas as decisões são sempre levadas ao gerente da Unidade, para em conjunto com os demais colaboradores, serem discutidas e analisadas. Desta forma, após análise, desenvolvi o organograma da mesma, com base na realização das atividades desempenhadas dentro da mesma, conforme apêndice A.

As principais funções desempenhadas pelo gerente da Unidade Santa Maria – RS são gerenciar a unidade de negócio, operacionalizando as atividades comerciais e administrativas da localidade. Controlar as propostas de vendas. Apoiar a coordenação de vendas quanto ao atingimento de metas. Garantir a infraestrutura material e de pessoal para as corretoras. Controlar a seleção e fiscalização de corretoras. Gerenciar o desempenho e as despesas da unidade. Realizar visitas a clientes, representantes e corretoras. Estabelecer vínculo com unidades militares. Realizar palestras de vendas. Atuar como preposto.

O analista administrativo PI analisa e preenche demonstrativos de vendas, disponibilizando informações consistentes e atualizadas sobre os volumes de negócios da empresa. Acompanha o cumprimento dos acordos comerciais. Analisa o resultado de atividades promocionais nos clientes: encartes, tabloides, espaços extras, emitindo relatório correspondente. Controla e apoia as atividades comerciais e administrativas da unidade de negócio de acordo com as normas gerais e orientações da diretoria.

A supervisora de vendas executa atividades de venda de produtos ou serviços da empresa devendo contatar clientes e manter o acompanhamento de suas necessidades. Demonstra produtos para empresas potenciais e clientes sobre novos lançamentos. Aconselha os clientes na tomada de decisão esclarecendo sobre as características dos diferentes tipos de produtos e levanta possíveis necessidades de clientes sobre produtos ou serviços. Realiza a captação de novos corretores através de visitas e contatos permanentes.

O cargo de assistente administrativo desenvolve atividades relacionadas a vendas, envolvendo a coleta e análise de dados, a preparação de relatórios de controles administrativos, gráficos e quadros demonstrativos, dando suporte na tomada de decisão. Efetua o levantamento de dados visando à elaboração de pesquisas mercadológicas. Prepara e emite relatórios de controles administrativos de vendas. Redigi e expedi documentos em geral. Atende clientes esclarecendo dúvidas e buscando a solução de problemas. Presta apoio técnico-operacional a coordenação regional.

O cargo de auxiliar administrativo executa serviços gerais de natureza administrativa como digitação, arquivo de documentos e correspondências, registros, controles administrativos, preenchimento de formulários, atendimento de telefone e distribuição de

correspondências aos setores. Auxilia na elaboração de relatórios, gráficos e planilhas em geral, bem como providencia cópias e controla arquivos de documentos.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

No presente capítulo apresenta-se o referencial teórico com base na área de marketing, bem como na temática relacionada à endomarketing.

3.1 MARKETING

Existem atualmente várias definições para marketing, a seguir, serão apresentadas as principais, sendo que as mesmas se complementam. Segundo Kotler (1998), marketing é um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros.

O marketing no conceito de, Gummesson (2005), é o entendimento das necessidades e do desejo do consumidor. O foco, diante do descrito, é sem dúvida o consumidor. Este modelo contraria o atual, na qual o consumidor se obriga a adquirir um bem, produto e ou serviço que determinada empresa oferece. Empresas voltadas a atender a necessidade e satisfação de seus clientes tendem a serem mais bem sucedidas que outras que primam somente pela produção, sem levar em consideração o perfil do público consumidor.

Já para Las Casas (2006), o marketing surgiu com o conceito de troca, que é uma atividade de comercialização. Para que as trocas existam é necessário que cinco condições sejam satisfeitas: há pelo menos duas partes envolvidas; cada parte tem algo que pode ser de valor para a outra; cada parte tem capacidade de comunicação e de entrega; cada parte é livre para aceitar ou rejeitar a oferta; cada parte acredita estar em condições de lidar com a outra. Portanto, a troca é à base da comercialização e conseqüentemente para o marketing.

Para Cobra (1992), o papel do marketing é identificar necessidades não satisfeitas, assim são desenvolvidos novos produtos e ou serviços capazes de proporcionar a melhora da

qualidade de vida das pessoas e da comunidade em geral bem como de gerar resultados positivos aos acionistas das empresas.

Para Hooley et al. (2005), o desafio do marketing é construir simultaneamente uma orientação voltada ao cliente da organização (cultura), elaborar propostas de valor e posicionamento competitivo (estratégia) e desenvolver planos detalhados de ação de marketing(tática).

A essência do marketing é desenvolver trocas entre clientes e organizações, trazendo benefícios mútuos, ou seja, é o processo de planejar e executar a concepção do estabelecimento dos preços, promoção e distribuição de idéias, bens e serviços a fim de criar trocas que satisfaçam ambos (CHURCHILL; PETER, 2000).

O marketing, segundo, Rocha e Christensen (1999), é uma função gerencial, que busca ajustar a oferta da organização a demandas específicas do mercado, através de um conjunto de princípios e técnicas. Outra definição é a de que se trata de um processo social, pelo qual existe uma regulação baseada na oferta e na demanda de bens e serviços com vistas a atender aos anseios sociais.

O conceito de marketing assume que a chave para atingir as metas organizacionais consiste em ser mais eficaz do que os concorrentes para integrar as atividades de marketing, satisfazendo, assim, as necessidades e desejos dos mercados-alvos (KOTLER, 2003).

Com um conceito mais contemporâneo, Hooley et al (2005) vêem o marketing como um diferencial entre as empresas modernas. Num mercado dinâmico e cada vez mais competitivo empresas que conseguem identificar e criar produtos e ou serviços que atendam as expectativas e desejos de seus clientes, tendem a ter um sucesso maior em relação ao seu concorrente a qual só visa à produção.

Existem sete elementos chaves na concepção de Vavra (1993), para a formação do conceito de marketing: seleção de um ou mais mercados alvos; identificação dos desejos, necessidades e demandas de certa parcela de mercado; combinação de produtos, bens e serviços existentes ou novos para atender essa parcela da população; entrega de satisfação aos clientes; estabelecimento e administração de um processo de logística para fixar preço, promover e entregar produtos, bens ou serviços; antecipar-se as mudanças que ocorrerem no mercado-alvo e no ambiente.

Marketing é segundo Kotler (2003), uma função empresarial, no qual são identificados desejos e necessidades não atendidos. A partir desta definição são analisados e definidos lançamentos de novos produtos, o mercado a que se destina, a magnitude e o potencial de

rentabilidade de determinado produto. A organização, dentro deste contexto, é convocada a pensar e a atender de melhor forma o cliente.

Uma orientação ao mercado pressupõe um ou mais departamentos envolvidos em atividades voltadas ao desenvolvimento de uma compreensão das necessidades atuais e futuras dos clientes e dos fatores que as afetam, compartilhamento dessa compreensão por todos os departamentos e os vários departamentos se engajando em atividades planejadas para satisfazer as necessidades de clientes. Desta forma, o marketing vai possuir uma orientação ao cliente (compreender os clientes, continuamente, e bem o suficiente para criar valor superior para eles); orientação ao concorrente (ter ciência das capacidades de curto e de longo prazo dos concorrentes); coordenação multifuncional (usar todos os recursos da empresa para criar valor para os clientes-alvo); cultura organizacional (relacionar o comportamento de funcionários e da gerência à satisfação dos clientes); foco no lucro no longo prazo (como o objetivo primário do negócio) (HOOLEY et al., 2005).

Gerência de marketing é na visão de Rocha e Christensen (1999), o conjunto de atividades dirigidas para o atendimento das necessidades do cliente a longo prazo, tendo em vista seu bem estar e o sucesso da organização. Possuindo como atividades a avaliação de oportunidades de mercado e de capacidade e recursos da empresa; posicionamento do produto; determinação do mix de marketing; assim como a implementação e controle dos programas de marketing.

O gerente de marketing, para Dias (2003), é responsável pelo planejamento, pela organização e pelo controle das atividades estratégicas e táticas de marketing, buscando aperfeiçoar o valor para o cliente e para a empresa. As quatro principais áreas de sua atuação correspondem à análise dos riscos e as oportunidades de mercado; seleção do mercado-alvo e as estratégias de marketing; desenvolvimento do mix ou composto de marketing; avaliação dos resultados das estratégias e dos programas de marketing.

Marketing, para Bekin (1995), é um processo que envolve desde a concepção, produção, definição do preço, à promoção e distribuição de produtos ou serviços, tendo a finalidade de satisfazer as necessidades e superar as expectativas dos clientes. Buscando completar a implementação do marketing, encontra-se os 4Ps do marketing de mix: produto, preço, praça e promoção.

As decisões e ações desenvolvidas na função de marketing, para Kotler (2003), compõem o chamado composto de marketing, sendo que os seus principais elementos são o produto, preço, praça e promoção. A administração desses elementos irá tornar a empresa cada vez mais competitiva.

3.1.1 Composto de marketing

Produto é qualquer coisa que possa ser objeto de troca entre indivíduos e organizações. Para tanto as empresas devem fabricar o produto que vende e não vender o que fabrica, desta forma conseguirá satisfazer as necessidades e desejos dos clientes, obtendo sucesso. Todos os produtos ou serviços possuem uma classificação e um ciclo de vida que vai desde a introdução no mercado, o crescimento, maturidade e declínio. O profissional de marketing deve identificar oportunidades de lançamento de produtos e serviços, ajustar às necessidades dos clientes, assim como formular estratégias de produto e serviços (KOTLER, 2003).

A parte tangível de uma oferta de serviço, conforme Las Casas (2006) é considerada produto. Com a grande competitividade do mercado, as empresas devem buscar seus diferenciais na execução do seu trabalho e atendimento, ou seja, possuir uma eficiência operacional ou outra forma que não possa ser copiada, principalmente naqueles casos que envolvem processo. Por isso, o produto deve ser desenvolvido, possuir qualidade, diferenciação, embalagem própria, marca nominal e registrada, assistência técnica e garantias.

Além de satisfazer as necessidades dos consumidores, Cobra (1992), destaca alguns requisitos que produtos e ou serviços ofertados devem possuir, dentre estas a boa qualidade dos mesmos sem deixar de considerar características voltadas ao gosto do consumidor, como opções de modelos e estilos, embalagens com designer atrativo além de variadas opções de tamanho, tudo dentro de um modelo que proporcione um retorno financeiro adequado à organização.

Com base em Kotler e Keller (2003), as empresas, em sua maioria, se definem pelo produto, muitas vezes são reconhecidas pela sua marca. Informa também, que para não vender apenas um produto, deve-se agregar uma experiência, ou seja, ajude o comprador a usar o produto, explicando seu funcionamento, como utilizá-lo com segurança, como ampliar sua vida útil.

Preço é a quantidade de dinheiro que os consumidores têm que pagar pelo produto ou serviço. É através de métodos para determinação e políticas de preços que surge o valor do produto ou serviço. Também se pode usar condições especiais como vendas a crédito ou parceladas ou até mesmo descontos por quantidades (KOTLER, 1998).

Na hora de adquirir um produto ou serviço, um critério bastante analisado pelo consumidor é o custo-benefício da aquisição. Não basta apenas ofertar bons produtos é necessário que um equilíbrio entre qualidade e preço. Dentro deste contexto, Cobra (1992), defende que os preços aos consumidores seja justo e que existam mecanismos que

proporcionem descontos para pagamento á vista além de créditos com prazo e valores efetivamente atrativos.

Os preços normalmente possuem as mesmas considerações básicas, com isso são atribuídos para gerar receita. Os clientes vêem no preço uma forma de nivelar a qualidade do produto, ou seja, se o preço for alto, a tendência é que avalie o serviço de qualidade superior e, inversamente. Por isso, é importante que haja muito cuidado na determinação de preços para não formar uma expectativa errada. Somente o serviço de melhor qualidade deve ter preços mais altos (LAS CASAS, 2008).

A distribuição ou praça envolve as várias atividades da empresa para tornar o produto acessível e disponível aos clientes, conforme Kotler (2003), isto inclui o transporte, armazenagem, centros e canais de distribuição, até o controle, planejamento e implantação destes fluxos.

Las Casas (2008),expõe que os canais de distribuição de serviços são geralmente mais curtos. Como muitas vezes se trata de serviços profissionais fica difícil encontrar no mercado pessoas capacitadas para prestar o nível de serviços desejados pelo fornecedor. Com freqüência os intermediários são eliminados e os serviços prestados diretamente aos clientes finais, principalmente nos casos que requerem maior profissionalismo. Quanto maior for o número de intermediários mais complicado fica para passar determinado nível de conhecimento.

Logística é outro fundamento importante dentro das relações comerciais de oferta de produtos e ou serviços. Cobra (1992) defende um modelo de distribuição baseado nas reais necessidades do consumidor. Levar o produto certo ao local certo exige uma boa estratégia de transporte, quanto maior a gama de produtos e ou serviços ofertados, maior é a complexidade da rede de distribuição. Estoques, estrutura física para armazenamento, qualidade do transporte adotado e distribuidores focados no cliente, são imprescindíveis quando se busca o sucesso da organização através da satisfação do cliente.

Promoção são as várias atividades da empresa responsáveis pela comunicação e divulgação de seus produtos ao mercado-alvo, ou seja, é qualquer forma paga de apresentação e promoção não-pessoal de idéias, bens ou serviços por um anunciante identificado (KOTLER E KELLER, 2006).

A propaganda possui as seguintes qualidades: apresentação pública (a natureza pública da propaganda confere certa legitimidade ao produto), penetração (permite que a mensagem seja repetida muitas vezes), aumento da expressividade (oportunidades para mostrar a

empresa e seus negócios), impessoalidade (a propaganda é um monólogo e não um diálogo) (KOTLER, 2003).

Baseado em Las Casas (2008), geralmente, a propaganda institucional é mais comum uma vez que as empresas prestadoras de serviços estão mais preocupadas com a sua imagem corporativa e com a qualidade de seus produtos, fortalecendo assim as promessas que faz para seus clientes. No entanto, tem que haver uma combinação com outros tipos de ferramentas para reforçar as características da intangibilidade, que por si só, não terá resultados esperados.

3.2 COMPORTAMENTO DOS CONSUMIDORES E CLIENTES

Há certa confusão sobre as diferenças dos termos cliente e consumidor. Cliente é uma pessoa ou organização que tem um papel na consumação de uma transação com o vendedor ou entidade. Um cliente de uma empresa pode estar agindo como um comprador pessoal ou para sua empresa. Enquanto cliente é um termo usado para empresa, consumidor é o termo geralmente usado para compras particulares. No entanto, na prática não há muita diferença entre os termos. Um consumidor pode entrar em uma loja e esta o considerar como cliente. Portanto, o termo cliente pode ser usado para os dois tipos de mercado (LAS CASAS, 2008).

Também segundo Las Casas (2008), os clientes normalmente têm três papéis a serem desempenhados: comprar um produto, pagar por ele e usá-lo ou consumi-lo. O usuário é a pessoa que consome ou recebe o benefício do produto. O pagador é a pessoa que efetivamente paga pelo produto enquanto o comprador é a pessoa que vai ao mercado para ver, comparar e analisar as condições que são oferecidas. Essas funções podem ser desempenhadas pela mesma pessoa ou por pessoas diferentes.

Para Kotler e Keller (2006), o comportamento de compra do consumidor é influenciado por fatores culturais, sociais, pessoais e psicológicos, sendo que os fatores culturais exercem o maior e mais profundas influências.

A cultura, subcultura e classe social são descritos por Koter e Keller (2006), como fatores importantes no comportamento de compra de consumidores e é o fator determinante do comportamento e dos desejos de uma pessoa. À medida que cresce a criança absorve certos valores, percepções, preferências e comportamentos de sua família e de outras instituições. Sendo assim, cada cultura compõe-se de subculturas que fornecem identificação e socialização mais específica para seus membros. Entre as subculturas estão às nacionalidades, as religiões, os grupos raciais e as regiões geográficas.

O processo que resulta nas decisões de compra é, na visão de Kotler e Keller (2006), uma combinação de fatores psicológicos com determinadas características do consumidor. Ao profissional de marketing cabe entender o que acontece no consciente do comprador entre a chegada do estímulo externo e a decisão de compra. Quatro principais fatores psicológicos – a motivação, percepção, aprendizagem e memória – influenciam a reação do consumidor aos vários estímulos de marketing.

Na análise de valor para o cliente, entre ofertas de marcas concorrentes, segundo Kotler e Keller (2006), os consumidores optam por aquela que possui o maior valor, pois para estes, o valor está associado à qualidade, ou seja, quanto maior o preço/custo, melhor vai ser a qualidade do mesmo. Para os clientes os principais benefícios são os relacionados diretamente ao produto, aos serviços, as vantagens pessoais obtidas pela aquisição do mesmo além de sua imagem. “Valor do cliente é o valor total presente de todos os clientes da empresa ao longo do tempo. Evidentemente, quanto mais fiéis eles forem, maior será o valor do cliente” (KOTLER E KELLER, 2006, p. 193).

A permanência dos clientes na empresa tornou-se tão importante, que surgiu a necessidade de estabelecer uma estratégia para manter os clientes bem relacionados com a organização. Desta forma, surge o marketing interno ou endomarketing, que irá criar maneiras de manter os funcionários satisfeitos e realizados com a organização, o que acarretará uma melhor qualidade do atendimento aos clientes.

3.3 ENDOMARKETING

O termo marketing interno derivou-se originalmente, segundo Grönroos (2009), da necessidade do profissional de marketing, primeiro assegurar que os funcionários aceitem programas, esforços e ofertas de marketing externo antes que estes sejam lançados para os clientes externos. Isso significa que os funcionários são os primeiros clientes de uma organização, sendo o marketing interno um pré-requisito para o êxito do marketing externo.

O Endomarketing é, para França (2010), um modelo de gestão que tem como base uma filosofia e um conjunto de atividades com políticas, conceitos e técnicas de recursos humanos e marketing. Para o autor, a função principal, do endomarketing vai além de apenas integrar todas as áreas e níveis organizacionais de uma empresa, objetiva a motivação dos colaboradores através da capacitação, informação com o propósito específico de garantir a satisfação dos clientes.

Na visão de Brum (2000), o endomarketing não muda a cultura da empresa, mas muda o contexto onde está inserida e quando este se torna positivo, o funcionário tende a deixar de agir como empregado, passando a agir como dono da empresa, o que é benéfico para a organização.

Ainda com relação à parte humana das empresas, mais especificamente, aos colaboradores, Bekin (1995), ratifica o endomarketing, como um conjunto de ações de marketing no âmbito interno das empresas através da cooperação e integração de trabalhadores dos diversos segmentos. Dentro deste modelo, os colaboradores são tratados como cliente. Assim há um aumento no comprometimento dos mesmos para com a empresa e por consequência uma maior adesão aos valores e objetivos desta.

Grönroos (2009) ressalta que o marketing interno é uma filosofia de gerenciamento que trata funcionários como clientes. Os funcionários devem sentir-se satisfeitos com seu ambiente de trabalho, assim como possuir um bom relacionamento com colegas em todos os níveis hierárquicos e com a organização como um todo.

Todo o conjunto de ações realizadas, no âmbito interno e ou externo de empresas, no qual se busca melhoras nas condições de trabalho do colaborador é para Brum (2000) um marketing interno. Com a adoção deste modelo fica claro a tentativa de mudança de valores, trabalhar em um ambiente melhor é mais importante do que um aumento de salário.

O endomarketing é, segundo a concepção de Brum (2000), todo o esforço feito por uma organização para melhorar o nível de informação entre os funcionários e a empresa, estabelecendo dessa forma uma maior aproximação entre as partes. Ao funcionário é dado 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. Entende-se que, dentro do conceito de capital, o valor do funcionário, agora equipara-se ao valor global da estrutura física bem como de todo o processo de gestão.

Num sentido um pouco mais amplo, o endomarketing é descrito por Brum (2000), como série de fatores capazes de estimular os sentidos dos funcionários além de permitir, que haja, entre estes e a empresa, um relacionamento saudável, duradouro e principalmente produtivo. O modo e o grau destes estímulos são apontados pelo autor uma consequência das estratégias e das técnicas de comunicação entre a empresa e seus empregados.

Para Bekin (1995), o endomarketing surgiu da necessidade da definição de uma nova área de ação da empresa, trata-se de uma nova ferramenta que corresponde a uma nova abordagem do mercado e da estrutura organizacional das empresas. O endomarketing irá

contribuir para a formação de um ambiente empresarial favorável ao conhecimento e aos valores compartilhados por todos os componentes da empresa.

3.3.1 Os objetivos do endomarketing

Dentro de uma organização, Grönroos (2009), aponta alguns objetivos a serem alcançados pelo endomarketing. Ações que permitam a criação, a promoção e o fortalecimento dos relacionamentos internos dos diversos segmentos. Independentemente do cargo que ocupam ou do setor em que atuam os colaboradores devem sentir-se motivados para prestarem serviços. Além da motivação individual de cada um dos trabalhadores, é indispensável à existência de um suporte em nível gerencial de supervisão, tecnologia e demais prestadores de serviços internos. A integralização destes fatores, segundo o autor, resulta em uma prestação de serviço focada no cliente através da melhora constante da qualidade dos serviços prestados.

Criar mecanismos capazes de atrair e reter bons trabalhadores, organizar e orientar, dentro de um contexto de rede, a prestação de serviços a clientes e a parceiros dentro da organização são citados também, por Grönroos (2009), como objetivos do endomarketing.

Bekin (1995) entende que ao integrar e compartilhar valores e objetivos da empresa, entre os seus funcionários assim como entre os diversos departamentos de uma empresa esta praticando endomarketing. Na sua visão, desta forma a empresa estará atraindo e retendo seus clientes internos, ou seja, seus funcionários.

Tratar os colaboradores de forma como se os mesmos fossem clientes é defendido por Bekin (1995), como uma estratégia para a demonstração do objetivo do endomarketing, dentro da sua concepção. Agindo dentro deste modelo, há uma maior conscientização do objetivo estratégico da empresa, ou seja, o de servir ou prestar serviços aos seus clientes dentro dos melhores padrões de atendimento disponíveis. Com a visão de um cliente, o trabalhador passa a ser um forte aliado da empresa na conquista de novos clientes externos. O processo doravante passa a ser uma relação empresa-mercado consumidor na qual os serviços e ou produtos passam a serem ofertados pelos clientes internos (funcionários) aos clientes externos. Este comportamento é estratégico, o endomarketing é isto, uma adequação de uma determinada empresa para atender um mercado consumidor (clientes) e que com a as empresas que adotarem tal modelo tendem a serem mais eficientes, mais competitivas.

Berry e Parasuraman (1995) compartilham da mesma definição de marketing interno, baseados na construção de uma organização de um marketing através de pessoas com perfil de cliente e com capacidade de atrair novos consumidores.

Identificar necessidades e desejos dos empregados bem como capacidade para desenvolver produtos que permitam atender a tais pretensões e ou que proporcionem satisfação. Atrair, desenvolver e reter talentos dentro da empresa além de criar mecanismos que resultem em acesso contínuo a informação para os empregados e métodos eficazes para permitir quebra de resistências internas quanto a mudanças são aspectos indispensáveis quando se pensa em endomarketing segundo, França (2010). Outros aspectos considerados indispensáveis, pelo autor, ainda com relação ao endomarketing, é a ação que visa estimular em todos com relação à aceitação da missão, objetivos, estratégias e táticas do negócio. A capacitação de todos os trabalhadores quanto à comunicação e habilidades de interação são consideradas essenciais para a consolidação do endomarketing em uma empresa.

3.3.2 Características do endomarketing

A característica principal do endomarketing ou marketing interno é descrita por França (2010), como um conjunto de ações voltadas para um público alvo, ou seja, o público interno das empresas. O resultado da aplicação deste conjunto de ações tem resultados no marketing. Uma melhora no relacionamento da empresa com seus colaboradores (público interno) têm reflexos positivos no relacionamento com seu público externo. Internamente é criada, entre os empregados, uma orientação que visa à satisfação dos clientes.

Para tanto França (2010) descreve as principais atividades englobadas no endomarketing, tais como:

- A comunicação interna é, descrita pelo autor, como o principal meio utilizado para fortalecer o relacionamento entre a organização e os empregados.
- No recrutamento e seleção escolhem-se os funcionários certos para determinada vaga.
- Há também um treinamento sob a óptica de educação e desenvolvimento, que passam além de conceitos e técnicas, valores necessários ao desempenho da função.
- Com relação aos recursos humanos, cria-se um plano de carreira, que constitui uma perspectiva de crescimento profissional, servindo de estímulo aos empregados.

- Através da motivação, valorização, comprometimento e recompensa, o endomarketing busca apoiar cada uma das etapas do processo motivacional, pois isso resulta no comprometimento do empregado com a empresa.
- A realização de pesquisa de mercado de clientes internos pode ser utilizada tanto para a identificação e desejos dos empregados, quanto para a avaliação da qualidade das condições de trabalho.
- O mercado de clientes internos é segmentado. Assim criam-se segmentos homogêneos de empregados, classificados de acordo com suas necessidades, desejos e expectativas.
- A demissão até então, considerada por muitos setores de recursos humanos, como apenas um simples rito de dispensa, passa neste processo a ser tratado de uma maneira mais delicada, trata-se agora de uma gestão administrada entre o endomarketing da empresa e o setor de recursos humanos.

3.3.3 Entendendo o processo do endomarketing

Para que ocorra, segundo França (2010), o sucesso do endomarketing é necessário que o mesmo seja tratado, para tanto deve ser tratado como parte integrante da estratégia global da empresa, necessitando do total apoio da alta administração, envolvendo todas as categorias de empregados, começando pela alta administração, até o pessoal de apoio, pois todos direta ou indiretamente influenciam o serviço disponibilizado aos clientes.

Na concepção de Grönroos (2009), o endomarketing é um processo, realizado em duas etapas, pelo qual se busca a integração de múltiplas funções. Na primeira etapa exige-se que os funcionários de todos os níveis de uma empresa assimilem e participem do negócio, em todas as etapas, incluindo campanhas e o contexto de ambiente apoio no qual há uma conscientização do papel do cliente.

Em um segundo passo, o processo procura assegurar preparo e motivação a todos os funcionários da empresa. O êxito com relação ao alcance de metas, de uma empresa e ou organização, ligadas ao mercado externo é uma consequência dos resultados do marketing interno, sobretudo da qualidade da integração entre a organização da empresa e seus colaboradores.

França (2010) destaca que o endomarketing propõe e dissemina uma série de valores, entre eles eficácia, eficiência, qualidade, competitividade, comprometimento, abertura,

cooperação, democracia, respeito, reconhecimento, harmonia e criatividade, o que ajuda a consolidar a cultura da empresa, através da valorização dos funcionários.

Já para Brum (2000) o sucesso do endomarketing está ligado a um bom processo de comunicação que precisa ter base sólida com conceitos fortes, arrojados duráveis e que permitam complementos.

Funcionários felizes equivalem a clientes felizes, principalmente em uma economia onde o cliente compra mais que um produto, onde compram também atendimento, atenção, carinho e tantos outros sentimentos transmitidos e desejados pelo funcionário da organização. Independente da época ou do tipo de economia, assim como na vida amorosa, o que fideliza o cliente é a paixão. Com isso um bom programa de endomarketing mantém vivo qualquer tipo de desafio entre a empresa e seus funcionários (BRUM, 2000).

O papel do endomarketing é na visão de Bekin (1995), integrar o conceito de cliente ao conjunto dos processos internos da estrutura organizacional de empresas e ou organizações com o propósito de se alcançar melhorias na qualidade de produtos e serviços oferecidos. Em uma visão global o conceito de endomarketing é ações internas que resultem em atrair e reter clientes internos para com isto atração e retenção de clientes externos.

Brum (2000), diz que nenhum trabalho de marketing interno bem sucedido deve ser planejado sem que haja a determinação inicial de um bom e consistente conceito, ou seja, uma ideia principal que seja muito bem pensada e elaborada anteriormente.

Bekin (1995, p.4) apud Levitt (1960), diz que:

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

O endomarketing pressupõe que toda pessoa precisa saber e sentir que é necessária. Por mais que instrumentos e ações sejam planejados para atingir coletivamente grupos de funcionários, segmentados de acordo com a estrutura da empresa, deve-se haver esforços no sentido de fazer com que a pessoa se sinta única (BRUM, 2000).

3.3.4 Atividades e implementação do endomarketing.

Grönroos (2009) desenvolveu as principais atividades do marketing interno, dividindo-as nos itens apresentados no quadro 01:

ATIVIDADE	DESCRIÇÃO
Treinamento	Todos os níveis e departamentos da organização estão presentes inclusive a parte de suporte e de contato. Nesta fase objetiva-se entender o papel dos funcionários no relacionamento com o cliente bem com as funções e as tarefas individuais e do grupo na manutenção e melhoria desse relacionamento. O desenvolvimento de habilidades no campo de interação e comunicação são pontos destacados nesta fase.
Liderança e Suporte da Administração	É uma sessão considerada uma continuação da de treinamento onde são ratificados alguns dos seus conceitos aplicáveis à parte gerencial e de supervisão da organização. A alta administração deve ter um perfil com atitudes e comportamentos focados nos serviços e produtos destinados aos clientes. Este foco deve ser encarado como um compromisso a ser cumprido por todos os gerentes e supervisores da empresa. Outro papel dos líderes, sendo estes, gerentes, supervisores ou diretores é o de apoiar e não frustrar a motivação de seus funcionários sempre os orientando a trabalhar com foco nos serviços e no cliente.
Comunicação interna e diálogo	Recomenda-se o não uso de memorandos, e solicitar informações e ou responder a questionamentos uma única pessoa por vez. A rede de contatos e o diálogo uma vez estabelecido deve ser o maior possível. Sugere-se o uso de intranet para caso de informações classificadas como importantes. O uso de e-mail é liberado, porém desde que evitado excessos e se for adequado permitir que o mesmo seja respondido.
Fazer uso dos efeitos internos para a comunicação externa	Os empregados são sempre divulgadores da imagem interna e ou de produtos ou serviços oferecidos pela empresa. Este é um importante veículo de comunicação, principalmente se o objetivo é conquistar novos clientes. O que acontece dentro de uma empresa durante a cadeia de concepção de um serviço pode corresponder de maneira positiva ou negativa, por isto o cuidado de se fazer uso dos efeitos internos para a comunicação externa.
Envolver empregados no planejamento	Uma recomendação para o endomarketing é o envolvimento dos empregados nas questões de planejamento, pois os mesmos como potenciais consumidores, são reais conhecedores sobre as preferências, requisitos e expectativas dos clientes. Esta ação tem efeito motivador. A mão de obra que produz pode ser uma excelente forma de marketing superando inclusive outras convencionais e que exigem grandes investimentos financeiros.
Recompensar empregados pelo desempenho de sucesso	Uma forma de se motivar um funcionário é criar um sistema no qual recebem recompensas pelo desempenho de sucesso. Essa atitude, além de estimular os empregados, demonstra o respeito e o reconhecimento dos bons serviços prestados a empresa e ou organização. Não só de ações voltadas ao encorajamento e a satisfação dos empregados são considerados bons motivadores, ao lado destes, bônus e recompensas são um bom apoio.
Desenvolver tecnologias e sistemas de suporte	Todo processo do endomarketing necessita de um constante desenvolvimento de tecnologia assim como de sistemas de suporte eficiente com bancos de dados além de instalações e instrumentos físicos necessários a um bom desempenho das ações focadas na busca constante da melhoria da qualidade dos produtos e ou serviços oferecidos a seus clientes. Certamente um obstáculo, na tentativa de se implantar um endomarketing, é o não desenvolvimento de sistema de suporte e ou de tecnologias eficientes para serem usadas durante o processo.
Usar instrumentos de gerenciamento de recursos humanos	O gerenciamento de recursos humanos não só deve favorecer a satisfação no emprego e um local de trabalho gratificante, deve orientar os interesses dos funcionários para o cliente de modo que o comportamento do trabalhador seja focado a tal ponto que este possa ser um bom profissional de marketing em tempo parcial.

Fazer pesquisa interna de mercado e segmentação	Existe a necessidade de as empresas realizarem pesquisas interna de mercado e segmentação. Dentro da visão do endomarketing, em conformidade com o que sugere o autor, a satisfação no emprego esta relacionada à satisfação do cliente. Um estudo das atitudes e preferências dos empregados em relação ao ambiente de trabalho, suas tarefas e as maiores dificuldades se interpretados corretamente poderão resultar em ações práticas que serão convertidas em satisfação do cliente externo. Números e informações poderão ser muito bem aproveitados, principalmente se forem obtidos de encontros proporcionados entre gerente ou supervisores com suas equipes. A circulação de informações e dados favorece o surgimento de novas ideias baseados em dados reais e de grande aplicabilidade no dia a dia de determinado segmento.
--	--

Quadro 01: Atividades de Endomarketing

Fonte: Adaptado de GRÖNROOS, Christian. **Marketing: gerenciamento e serviços**. Tradução de Arlete Simille Marques e Claudia Mello Belhassof. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

Ainda para Grönroos (2009), o agrupamento de funcionários por capacidade e ou aptidão também gera heterogeneidades dentro de alguns segmentos. A habilidade de lidar com esta situação requer do gerente ou supervisor uma abordagem diferenciada dos demais, com relação ao endomarketing, uma vez que trata-se de um grupo com peculiaridades tanto de comportamento como de aptidão para a realização dos trabalhos.

Segundo Bekin (1995), a criação do endomarketing deve partir da análise de três premissas:

- 1) Estamos em um mercado voltado aos clientes, e estes somente são conquistados com serviços de alta qualidade;
- 2) Os funcionários possuem expectativas, sendo que eles são os primeiros clientes da organização, devendo ser tratados dessa forma e valorizados como pessoas;
- 3) Para ter excelência na prestação de serviços é necessário envolver e comprometer os funcionários com os objetivos e decisões da empresa.

Essas premissas possuem como consequência o processo de envolvimento, comprometimento e valorização do funcionário, devendo preceder o marketing externo da empresa. Seguindo nesta linha Bekin (1995), diz que na implementação do endomarketing devem ser examinadas as condições internas da organização, onde deve ser analisadas a cultura organizacional, juntamente com a decisão de implementação dos dirigentes da organização.

Outras condições de implementação também devem ser levadas em conta, como:

- 1) o endomarketing deve ser visto como parte integrante da estratégia global da empresa, devendo começar pela alta administração da empresa;
- 2) no processo de endomarketing é necessário conhecimento, informação, compromisso e apoio de todos dentro da organização;

3) O processo de endomarketing deve avaliar os pontos fortes e fracos da estrutura organizacional da empresa.

Segundo Grönroos (2009), podem ser identificadas três situações nas quais o marketing interno é exigido sendo elas, ao criar uma cultura de serviço na empresa e uma orientação para serviço entre as pessoas; na manutenção de uma orientação para serviço entre os funcionários; e ao apresentar novos bens e serviços ou campanhas e atividades de marketing externo ou novas tecnologias, sistemas ou rotinas de processo de serviço aos funcionários.

Para Bekin (1995), os instrumentos adequados para a implementação de um programa de endomarketing incluem o diagnóstico da situação da empresa, assim como um programa de ação e desenvolvimento do endomarketing. Este diagnóstico vai fazer uma análise do ambiente interno da empresa como a avaliação do desempenho global, do desempenho de setores da empresa, do nível de integração entre os setores da empresa, da relação com os consumidores e das expectativas destes. Também, deve analisar o perfil dos funcionários, avaliação do desempenho, avaliação do potencial e das limitações de cada um, a imagem que têm da empresa, avaliação do nível de motivação existente; avaliação das expectativas e aspirações dos funcionários, avaliação da necessidade e treinamentos, avaliação do espírito de equipe existente e dos fatores que podem inibi-lo, nível de conhecimento que têm da empresa, de seus objetivos, de seus produtos e planos. Com esta avaliação consegue-se obter os pontos fortes e fracos da empresa, no ambiente interno da mesma.

3.3.5 O que a empresa necessita para praticar o endomarketing

Para França (2010), a satisfação dos funcionários pode ser alcançada se a empresa oferecer trabalho enriquecido e desafiante; cultura de valorização dos empregados; clima organizacional que favoreça o bem estar e o desenvolvimento pessoal e profissional; boas perspectivas futuras; boa imagem corporativa, alcançada através da satisfação dos clientes.

Na visão de Bekin (1995), um programa de endomarketing deve ajustar-se a realidade de cada empresa, mas deve contemplar o treinamento sob a ótica de educação e desenvolvimento; processos de seleção; planos de carreira; motivação; valorização; comprometimento e recompensas; sistemas de informações e rede de comunicação interna; segmentação do mercado de clientes internos; cenários para novos produtos, serviços e campanhas publicitárias.

Na concepção de Grönroos (2009) o marketing interno tem dois tipos de processo de gerenciamento, um gerenciamento de atitudes e outro gerenciamento de comunicações, e que para que o marketing interno seja bem sucedido ambos devem estar interligados. Enquanto o gerenciamento de atitudes é um processo contínuo, o gerenciamento de comunicações pode ser um processo mais discreto, incluindo atividades em momentos adequados. Toda informação compartilhada tem efeitos, exemplo disso, é quando os funcionários que possuem contato direto com os clientes são informados previamente sobre uma campanha publicitária externa, desenvolvem atitudes positivas em relação ao cumprimento das promessas dessas campanhas.

Bekin (1995) enumera dez pontos, que com o desenvolvimento do endomarketing, pode resultar em um ambiente onde o funcionário é tratado como um cliente preferencial, sendo eles:

- A alta direção da empresa esta empenhada no trabalho orientado para o cliente e para a valorização dos funcionários;
- A gerência está comprometida com esta visão e possui capacidade de liderança, transmitindo aos funcionários responsabilidade, vontade de participação e capacidade e iniciativa;
- O conhecimento é disseminado por todos os setores da empresa tanto no sentido de integrar seus diversos setores quanto no de estimular o potencial do indivíduo;
- Os funcionários conhecem os objetivos da empresa voltada para o cliente e conhecem suas responsabilidades dentro desta linha de atuação;
- Os funcionários conhecem suas tarefas, sentem-se motivados e estão envolvidos em um trabalho de equipe que dá margem à iniciativa individual;
- Os treinamentos são realizados constantemente, quer no que diz respeito a aspectos técnicos, quer no que diz respeito ao reforço de valores e atitudes;
- Os processos de avaliação são transparentes, informando corretamente seu principal interessado: o funcionário;
- Há um permanente processo de informação e comunicação, configurando o livre acesso à informação e à capacidade de todos;
- O processo de comunicação tem o modelo da mão dupla, permitindo que os funcionários revelem suas necessidades e expectativas;

- O atendimento às expectativas e necessidades dos funcionários a partir de critérios claros e dentro dos objetivos da empresa gera um ambiente de confiança mútua e alta eficiência.

As grandes empresas que fazem o marketing interno lutam por algo que valha a pena e comunicam essa ideia a seus funcionários com paixão, conforme relatos de Berry e Parasuraman, (1995), sendo que este termo é o que melhor capta o comprometimento das pessoas que executam o marketing interno.

Pode-se dizer que para que o marketing interno seja bem sucedido, conforme relatos de Grönroos (2009) é necessário que três pré-requisitos sejam realizados, sendo eles: o marketing interno tem de ser considerado como parte integrante do gerenciamento estratégico; o processo de marketing interno não deve ser contra-atacado pela estrutura organizacional de uma empresa ou pela falta de apoio da administração; a alta administração deve demonstrar constantemente liderança e apoio ativo para o processo de marketing interno. Agindo desta forma todos os grupo-alvos, como a alta administração, gerência intermediária e supervisores, pessoal de contato com clientes e pessoal de suporte, serão atingidos.

Satisfazendo as necessidades dos clientes internos, automaticamente a empresa melhora sua capacidade de satisfazer as necessidades dos clientes externos, para isso Berry e Parasuraman, (1995), apresentaram sete pontos essenciais na prática do marketing interno, conforme segue:

- Concorrer pelo talento: A maioria das empresas competem intensa e criativamente por consumidores, mas acabam competindo tímida e superficialmente por seus empregados, é por isso que a maioria das empresas aceitam o alto grau de rotatividade de funcionários dentro da organização. Agindo dessa forma, a empresa estará contratando funcionários errados para a realização de cada atividade. As organizações que praticam o marketing e o marketing interno, conseguem ser mais espertas e criativas, desenvolvendo anteriormente os perfis dos candidatos ideais para cada tipo de posição, com base nas expectativas dos clientes, usando esses perfis no recrutamento correto de cada funcionário.
- Oferecer uma idéia: As empresas que fazem o marketing interno lutam por algo que valham a pena e comunicam essa idéia a seus empregados com paixão. A atração, o desenvolvimento, a motivação e a retenção de empregados de qualidade exige uma idéia muito clara pela qual valha a pena lutar. Os funcionários precisam compreender e acreditar na meta para a qual contribuem, precisam ter uma causa. O marketing interno utiliza todas as oportunidades para transmitir as idéias aos funcionários.

- Preparar as pessoas: Normalmente as pessoas são mal preparadas para a execução dos serviços, até pode haver o treinamento, mas às vezes é pouco. A grande maioria das empresas erram quando encaram o desenvolvimento das habilidades e dos conhecimentos dos empregados como eventos (cursos de uma semana, seminários anuais), em vez de ser um processo contínuo. Os funcionários precisam aprender continuamente, pois o aprendizado proporciona confiança, é uma força motivadora e uma fonte de auto-estima.
- Dar ênfase ao trabalho de equipe: O trabalho em equipe aprimora o serviço interno, através da estimulação e aperfeiçoamento da vontade de atender bem. A formação de uma equipe de serviço não deve ser deixada ao acaso, a organização deve estar preparada para o desenvolvimento dos trabalhos em equipe. No desenvolvimento do trabalho em equipe exige-se uma participação duradoura de toda a equipe, um contato regular, uma liderança, metas comuns e avaliação e recompensas da equipe.
- Influenciar o fator liberdade: Muitas empresas continuam usando políticas e manuais de instrução muito densos, limitando dessa forma a liberdade de ação dos empregados. Um manual de regras destrói a confiança dos empregados na chefia, reprime seu desenvolvimento pessoal e a criatividade, abrindo as portas para que os empregados mais qualificados saiam à procura de trabalho mais interessante. O bom marketing interno proporciona aos funcionários a oportunidade dos mesmos serem criativos, obtendo desta forma realização pessoais. Se a idéia é clara e bem definida, menos regras serão necessárias, pois o funcionário melhor vai se orientar. O desenvolvimento das técnicas e conhecimentos dá aos empregados confiança para inovar com os demais colegas e clientes.
- Avaliação e recompensa: Os objetivos do marketing interno se frustrarão se o desempenho dos empregados não forem avaliados e recompensados. Os funcionários precisam saber que serão avaliados pela boa qualidade do que fazem e que vale a pena fazer bem feito. Os trabalhos que oferecem oportunidades de realização, provavelmente são os que mais se adaptam às necessidades dos seres humanos, desde que sejam reconhecidos, avaliados e recompensados.
- Conheça seu cliente: Toda organização deve conhecer seus clientes. Os empregados também são clientes que compram produtos-trabalho de seus empregadores. O planejamento de produtos-trabalho que atraíam, desenvolvam, motivem e retenham

esses clientes internos é algo que demanda sensibilidade em relação a suas aspirações, atitudes e preocupações.

4. ÁREA DE MARKETING DA GBOEX

Neste item será abordado o histórico de marketing e endomarketing da empresa GBOEX, assim como seu composto de marketing, percepção dos colaboradores quanto às atividades de endomarketing, desenvolvidas pela empresa.

4.1 HISTÓRICO DE MARKETING DA EMPRESA

No ano de 2002, após uma experiência não bem sucedida, no passado, o grupo GBOEX, decidiu implantar novamente a área de marketing, devido à necessidade de expansão e crescimento da empresa. Também, por possuir o conhecimento, de que as empresas voltadas para o marketing são mais lucrativas, independente do grau de turbulência do mercado em que atuam ou da intensidade da competição. A idéia em 2002 era criar o cargo de assistente em marketing, que seria responsável pela parte de pesquisa. Devido à grande demanda de trabalho, não ficou apenas na parte da pesquisa, aliou-se pequenas campanhas publicitárias.

Com o passar do tempo, todos os assuntos relacionados a marketing, ficaram a cargo da assistente de marketing e, desta forma, a área de marketing começou a estar mais próximo da área de comercial, que é responsável pelos pontos de venda, produto e preço, assim como da diretoria da produção e planejamento.

Com o grande aumento dos trabalhos, no ano de 2007, a área de marketing passou a designar-se de Seção de Marketing, com um chefe e um assistente. Em seguida, devido à grande necessidade de satisfazer o consumidor, por meio do produto ou serviço, aliado há um conjunto de valores associados com a criação e entrega dos mesmos, no ano de 2009, a seção

de marketing, foi transformada em Gerência de Marketing, com uma gerente e dois assistentes.

Devido ao trabalho desempenhado pela gerência de marketing, em agosto de 2010, a mesma foi transformada em Gerência de marketing e Comunicação, com uma gerente e quatro funcionários. Algumas das funções desempenhadas pela gerência são as pesquisas e as mídias, com o planejamento, produção, criação de peças, anúncios, pagamentos, pós-vendas, cerimonial, eventos internos e externos, site, endomarketing, patrocínios, distribuição de brindes.

O GBOEX Grêmio Beneficente é uma Entidade aberta de previdência privada, sem fins lucrativos, organizada sob a forma de sociedade civil, que tem por finalidade a instituição de planos previdenciários de pecúlio e rendas, na forma da lei.

Seus principais valores são a tradição, solidez e segurança, pretendendo oferecer aos seus associados um atendimento personalizado, garantindo a transparência em todos os momentos de interação com a empresa, através do gerenciamento e da melhoria contínua de seus processos.

Neste contexto, a função do marketing engloba a tomada de decisões, a gestão de recursos, a coordenação de processos e a avaliação de resultados, ou seja, integra o conjunto de funções desempenhadas na empresa.

4.2 O COMPOSTO DE MARKETING DA GBOEX

Neste item serão analisados os produtos da empresa estudada, assim como o que é levado em consideração para a formação do preço desses produtos, além das propagandas realizadas para inserir os mesmo no mercado e de que forma ocorre essa distribuição dos produtos, tornando-os acessível aos sócios/clientes.

4.2.1 Produto

O GBOEX Grêmio Beneficente é uma Entidade aberta de previdência privada, sem fins lucrativos, organizada sob a forma de sociedade civil, que tem por finalidade a instituição de planos previdenciários de pecúlio e rendas, na forma da lei. Busca acompanhar os sócios e seus familiares por toda a vida, segurança que passa de geração em geração, nesses quase cem anos de empresa.

O GBOEX possui produtos como, planos de pecúlios e previdência privada, sempre visando o apoio e a proteção dos sócios e seus familiares nos momentos mais difíceis. Planos de pecúlio são aqueles em que o sócio paga um valor mensal e na hora de seu óbito, os beneficiários irão receber o valor da cobertura correspondente. Já nos planos de previdência privada, os sócios pagam um valor mensal, com o intuito de após determinados anos, resgatar este valor com juros e correções, com a finalidade de complementar a aposentadoria.

O mais novo produto lançado pelo GBOEX Grêmio Beneficente foi o Vida Longa, que é uma linha de produtos desenvolvido para assegurar a proteção e a tranquilidade dos sócios GBOEX e de seus familiares. Encontra-se dividido em três categorias, Vida Longa GBOEX - Proteção Básica, Mais Proteção e Super Proteção.

As principais características do produto Vida Longa é que o mesmo pode ser contrato de catorze aos oitenta anos; não possui carência para morte acidental; o sócio escolhe os beneficiários; quando ocorrer o óbito, os valores deixados não entram em inventário; o valor é pago em dinheiro, diretamente aos beneficiários, sem incidência de imposto de renda.

Em caso de morte natural do sócio, o benefício do pecúlio será pago de acordo com o período decorrido do início de vigência do plano de pecúlio, ou seja, até seis meses, os beneficiários receberam cinco por cento do benefício; de sete a doze meses, quinze por cento; de treze a dezoito meses, trinta por cento; de dezenove a vinte e quatro meses, cinquenta por cento; e a partir do vigésimo quinto, cem por cento do benefício.

Os benefícios e mensalidades serão atualizados anualmente, pelo índice IGP-M, da Fundação Getúlio Vargas. Esse reajuste visa melhorar o valor do benefício, recuperando a inflação. A atualização será feita sempre no mês de aniversário de ingresso no plano.

Já o reajuste da mensalidade em razão da mudança de idade, é realizado a cada ano. O objetivo desse reajuste é adequar a taxa de risco à idade do participante, com a finalidade de manter o equilíbrio atuarial, financeiro e econômico do plano, na forma da lei.

O Vida Longa GBOEX Proteção Básica, é um produto essencial para a família, possuindo cobertura para morte natural e acidental. Suas principais características são possuir mensalidades de acordo com a faixa etária; tabela com várias opções de valores e preços acessíveis para cada idade; cobertura para morte natural e acidental; não possui carência para morte acidental.

No Vida Longa Mais Proteção o sócio e sua família ficam mais protegidos, pois além da cobertura para morte natural e acidental, possui a cobertura de invalidez permanente total ou parcial causada por acidente. A cobertura de morte acidental, assim como a cobertura para invalidez por acidente não possui carência.

A cobertura por invalidez permanente total ou parcial somente é devida quando causada por acidente (evento exclusivo e diretamente externo, súbito, involuntário e violento, causador de lesão física que, por si só e independentemente de toda e qualquer outra causa, tenha como consequência direta a invalidez permanente, parcial ou total do participante/segurado), sendo que os casos de invalidez por doença, por exemplo, concedidos pelo INSS, IPE, etc., não estão cobertos pelo plano oferecido.

O Vida Longa Super Proteção é o produto com maior cobertura para o sócio e sua família, possuindo além das coberturas de morte natural e acidental, invalidez permanente total ou parcial causada por acidente, serviços adicionais como assistência funeral individual e cesta básica. Não existe carência para as coberturas de morte acidental, invalidez causada por acidente, assim como para a assistência funeral e cesta básica.

Em caso de óbito do titular do seguro, serão tomadas todas as providências necessárias para a realização do funeral, até o limite do valor contratado. Havendo a necessidade desse serviço, deverá ser acionada imediatamente a Central de Atendimento, pelo sistema de discagem gratuita. Além disso, será disponibilizado ao seu beneficiário principal uma cesta básica correspondente ao total de R\$ 1.800,00, divididos em seis parcelas mensais, não possuindo carência para utilização.

Dentro dos produtos ofertados pelo GBOEX, também se encontra o Viver GBOEX, um produto que oferece principalmente ao associado, um futuro confortável para sua família, de um jeito mais fácil. Sendo que a idade para contratação é de catorze a sessenta e cinco anos. Possui coberturas de morte natural e acidental, incluindo invalidez por acidente.

Nos planos tarifados por faixa etária, além da atualização monetária, o valor das contribuições sofrerá acréscimo periodicamente, conforme o regulamento do plano, em decorrência da mudança de faixa etária do participante e conseqüente aumento de risco, com a finalidade de manter o equilíbrio atuarial, financeiro e econômico do plano, dentro da forma da lei.

Outro produto do GBOEX é o Viver Mais GBOEX, onde o sócio escolhe os melhores benefícios, pensando em sua família, garantindo dessa maneira um maior conforto no futuro. Além das coberturas tradicionais, o mesmo possui auxílio funeral e uma renda mensal por óbito do titular, durante vinte e quatro meses, de acordo com cada módulo, existindo alguns módulos diferentes.

Módulos A, B, C, D e Renda Plus, têm cobertura de pecúlio com seguro de vida e de acidentes pessoais coletivos; Módulo A para o titular, cobertura para morte natural e acidental; Módulo B, para o titular, cobertura para morte natural e acidental, mais indenização

por invalidez permanente, total ou parcial, causada por acidente; Modulo C, para o titular, cobertura para morte natural e acidental, mais indenização por invalidez permanente, total ou parcial causada por acidente e auxílio funeral; Modulo D, para o titular, com opção para o cônjuge, cobertura para morte natural e acidental, mais indenização por invalidez permanente, total ou parcial causada por acidente e auxílio funeral; Módulo Renda Plus, para o titular, benefícios completos, incluindo uma renda mensal paga ao beneficiários durante vinte e quatro meses, em caso de morte do segurado, mais um capital em pagamento à vista.

Em uma das modalidades dos produtos oferecidos pelo GBOEX Grêmio Beneficente está o GBOEX Empresarial, um produto que além de proporcionar benefícios para a empresa, apresenta vantagens aos funcionários. Entre as vantagens da empresa está a dedução como despesa operacional; sendo um benefício adicional, sem caracterizar-se como complemento de salário; além de incentivar e valorizar o funcionário, melhorando a produtividade do mesmo. Para os funcionários proporciona segurança em relação ao futuro, garantindo um benefício para sua família, sendo que os valores dos benefícios podem ser escolhidos pelo próprio funcionário. Com a contratação desta modalidade a empresa ficará mais tranquila, e seus funcionários mais satisfeitos.

Dentro da carteira de produtos disponíveis aos sócios do GBOEX, está o GBOEX PREV, um plano de previdência privada – PGBL Renda Fixa, cujo objetivo principal é a concessão de uma renda mensal ao participante. O plano tem duas etapas: a primeira, formada pelas contribuições do participante, quando se constitui uma reserva financeira que vai gerar a renda de aposentadoria no futuro; e a segunda quando o participante inicia o recebimento dessa renda.

As reservas são aplicadas em um Fundo de Investimento Exclusivo de Renda Fixa, instituído especificamente para abrigar os recursos do plano. Cada pessoa tem a sua conta registrada em extratos individuais que o GBOEX remete semestralmente e disponibilizada para consulta em qualquer momento.

As principais características do GBOEX PREV PGBL (Plano Gerador de Benefícios Livre) é possuir a contratação individual; com idade de ingresso livre; sendo que a idade mínima para aposentadoria é de cinquenta e cinco anos; suas contribuições são dedutíveis no imposto de renda, conforme legislação vigente; ainda possibilita resgates durante a fase de contribuições para o titular ou, em caso de sua morte, para os beneficiários indicados; permite a portabilidade, entre seguradoras; remessas de extratos semestrais são encaminhadas aos sócios, sendo que estão disponíveis em qualquer momento.

O PGBL possui alguns tipos diferentes de renda a escolha dos sócios. A renda vitalícia, paga ao participante um valor enquanto o mesmo estiver vivo, encerrando com seu falecimento; já a renda vitalícia com prazo mínimo garantido, paga ao participante por toda a vida, mas com garantia de um tempo mínimo de recebimento, pois, em caso de sua morte nesse período, o pagamento será feito ao beneficiário até completar-se o prazo contratado. Se o participante sobreviver ao prazo mínimo garantido, continuará recebendo a renda enquanto viver, mas não terá mais beneficiário nessa fase (os prazos de renda garantida podem ser de 5; 10; 15 ou 20 anos).

A renda vitalícia reversível a beneficiário paga ao participante por toda a vida, sendo garantido, ainda, no caso de sua morte, após o início do recebimento, o pagamento também vitalício ao beneficiário indicado. O percentual da renda do beneficiário será aquele estabelecido pelo participante na contratação (o percentual pode ser de 50, 75 ou 100%). Neste tipo de renda, o beneficiário indicado não poderá ter idade superior a do titular.

Na renda temporária é pago ao participante os valores contratados, durante o tempo previsto, sendo que pode ser escolhido entre cinco, dez, quinze ou vinte anos. Encerrando-se com o fim do prazo ou com a morte do participante, o que ocorrer primeiro.

Operação Alfa é mais um dos produtos constantes na carteira do GBOEX, é um projeto especial para as Escolas Militares, destinados aos alunos, cadetes e oficiais das Escolas de Formação, Aperfeiçoamento e Especialização das Forças Armadas. Tem por objetivo oferecer segurança aos alunos militares no período do curso, colocando à sua disposição um plano de benefícios com isenção de mensalidade até o término do curso, ou seja, o aluno só começa a pagar após estar formado.

Em 2006 foram incluídas as Escolas de Aprendizes de Marinheiro, nos estados de Pernambuco, Espírito Santo e Santa Catarina. Os alunos possuem condições especiais durante o curso, além do pecúlio, têm disponível assistência financeira (empréstimos) para despesas de conclusão de curso, com taxas especiais e início de pagamento após o término do curso.

Os sócios GBOEX possuem a sua disposição o Cartão de desconto do Associado, que dá acesso a uma rede de convênios, que proporciona descontos em aproximadamente quinze mil produtos e serviços, como hospitais, médicos, dentistas, laboratórios, fisioterapeutas, psicólogos, advogados, assistência técnica automotiva, cursos, hotéis e outros serviços nas principais cidades do Brasil. Quanto mais usa-se o cartão do associado, mais economia faz.

4.2.2 Preço

Na composição da formação dos preços dos produtos, de pecúlio do GBOEX, são levados em consideração aspectos técnicos como a taxa de risco; parâmetros da tábua de mortalidade escolhida para medir o risco; a taxa de juros para o período de diferimento ou o período de concessão de benefício; cálculo para aplicação da faixa etária, podendo ser por taxa média, por faixa etária, por idade, ou ainda por ano a ano.

Além disso, devem ser considerados os custos com o carregamento, que não devem ultrapassar de 30% para os planos de pecúlio e de 10% para o PGBL, segunda as determinações dos órgãos que regem a atividade de previdência privada. Também compõe a formação do preço os custos administrativos, os custos de colocação do produto no mercado, assim como os custos de comissionamentos, pago aos corretores de seguros, que vendem os produtos da empresa.

Os pagamentos do GBOEX podem ser realizados em três modalidades diferentes, carnê, débito em conta corrente e desconto na folha de pagamento, para os órgãos conveniados. Os carnês são enviados uma vez por ano, contendo as mensalidades que deverão ser pagas durante o ano, existindo a possibilidade de pagamento antecipado, com desconto.

No PGBL, podem-se realizar aportes de capital, que são depósitos antecipados, aumentando dessa maneira o valor acumulado, e o valor resgatável no final das contribuições. Não existe a obrigatoriedade dos pagamentos mensais, caso por algum motivo o sócio/cliente não consiga realizar a contribuição mensal, o valor depositado anteriormente continua rendendo, respeitando as devidas proporções.

4.2.3 Praça

Para melhor atender aos associados do GBOEX, além da matriz, localizada na cidade de Porto Alegre, a empresa possui vinte e nove Unidades de Negócios, distribuída em pontos estratégicos, em todo o território nacional. Essas Unidades de Negócios são escritórios onde o sócio possui disponível, um atendimento personalizado, diretamente com funcionários do GBOEX.

Informa-se a documentação necessária em caso de óbito, assim como o encaminhamento da mesma; realiza-se a solicitação de assistência financeira ao participante (empréstimos); encaminhamento e recebimento de memorandos; pós-vendas; carteiras

sociais; carnês; solicitações de numerários; prestação de contas; além de esclarecimentos de dúvidas em geral. Também, atende-se aos corretores de seguros, que são os responsáveis pela venda dos produtos GBOEX, sendo os intermediários entre o GBOEX e seus sócios/clientes.

Há uma busca constante na angariação de novos corretores, assim como a estimulação dos corretores que já operam com a empresa. É através do bom trabalho desempenhado pelos corretores de seguros, que o GBOEX, consegue aumentar sua força de venda, aumentando consequentemente, seu quadro social.

Mesmo nas cidades que não possuem Unidades de Negócios, existem os corretores de seguros que atuam com os produtos do GBOEX, buscando atender dessa forma a maior parcela possível de sócios e futuros clientes da empresa. Esses corretores são atendidos normalmente, pela supervisora de vendas da região, pois cada Unidade é responsável por uma área de abrangência, localizada próxima a sua sede.

Para obter melhor controle da distribuição dos produtos e serviços realizados, a empresa desenvolveu o correio eletrônico. Um sistema onde é registrado, via internet, toda a documentação que é enviada da Matriz para as Unidades de Negócios, e das Unidades à Matriz. Esse sistema é acessado através de login e senha, dos funcionários responsáveis por essa operação. Após esse registro, uma empresa terceirizada, no caso os Correios, coletam e entregam o malote, com os respectivos documentos enviados. Quando a documentação chega a seu destino, o funcionário abre o malote, confere a documentação recebida e recepciona no sistema.

4.2.4 Promoção/propaganda

O GBOEX possui atuação a nível nacional, mas algumas regiões são priorizadas para os investimentos publicitários. Após a Diretoria de Produção, determinar quais regiões serão contempladas com as propagandas, é realizado um trabalho técnico junto à agência de publicidade, para verificar os meios mais adequados para a divulgação dos planos do GBOEX. Agindo assim, a Empresa estará respeitando a peculiaridade, que cada região possui.

Em virtude de novas reestruturações sofridas pela Empresa GBOEX, no ano de 2011, somente o estado do Rio Grande do Sul, está sendo alvo de investimentos publicitários. No interior do estado, utiliza-se a veiculação em algumas rádios. Já na Capital além das rádios, são realizados divulgações em televisão, patrocínios de alguns sindicatos, assim como alguns patrocínios em eventos direcionados aos corretores de seguros.

Com as propagandas e promoções realizadas a empresa espera criar percepções positivas aos clientes e sócios, assim como facilitar o trabalho realizado pelos corretores, pois estará divulgando sua marca, tornando-a conhecida.

4.3 O ENDOMARKETING NA GBOEX

Visando identificar as atividades de endomarketing que são utilizadas pela empresa, bem como o motivo de sua utilização, aplicou-se uma entrevista estruturada (apêndice B) ao Gerente da Unidade de Santa Maria e a Gerente de Marketing da empresa. Neste sentido, na tabela 01 pode-se verificar o posicionamento da empresa quanto às principais atividades de endomarketing desenvolvidas na empresa.

Tabela 01: Atividades de endomarketing utilizadas pela empresa

Atividades de endomarketing	Sim	Em parte	Não
1. A empresa busca utilizar técnicas de comunicação (formais e informais) que visam informar os objetivos, estratégias, valores, novos produtos e campanhas, para que os colaboradores tenham o conhecimento necessário para a realização de suas atividades?	X		
2 A empresa possui um processo de recrutamento e seleção que visa vender a empresa aos candidatos e para tanto, conhece o perfil do pessoal adequado a cada posição, de forma a selecionar os melhores candidatos?	X		
3 A empresa utiliza técnicas de treinamento e desenvolvimento que orientam os colaboradores a saber não só o que e como fazer seu trabalho, mas por que e para quem? A empresa busca utilizar estas técnicas como meio de valorização do funcionário na busca do seu comprometimento? De que forma?	X		
4 A empresa busca apoiar por meio do endomarketing o processo motivacional proporcionando aos colaboradores na utilização de medidas tais como; motivação e recompensa do grupo, envolvimento dos empregados no planejamento e na tomada de decisão, estímulo à iniciativa e à criatividade, delegação de poderes e remuneração adequada?			X
5 A empresa utiliza o endomarketing por meio da realização de pesquisas internas que visam identificar as reais necessidades dos empregados, com relação as condições de trabalho, remuneração e benefícios e das políticas da empresa?			X

Conforme observado, na tabela 01, a empresa afirma utilizar-se de técnicas de comunicação como e-mails, circulares informativas e normativas, materiais impressos, como folders e volantes, assim como a disponibilização de um portal da intranet, como ferramentas de comunicação que visam divulgar a empresa, aos colaboradores, disponibilizando desta forma o conhecimento necessário para que os mesmos executem as tarefas, de sua responsabilidade.

Outro ponto observado, é que a empresa possui um processo de recrutamento e seleção, onde busca transmitir aos futuros funcionários o que a empresa é e representa dentro do contexto social. Desta maneira, procura ao máximo, conhecer as necessidades de cada

cargo, buscando ajustar sempre o melhor colaborador a cada cargo, obtendo assim maiores rendimentos e produtividade.

De acordo com o entrevistado, a capacitação e o desenvolvimento dos funcionários é uma das formas de valorização dos mesmos, sendo a capacitação é um fator essencial para a evolução no plano de cargos e salários da empresa. Para tanto, são realizadas avaliações de desempenho, onde se busca identificar as necessidades de treinamentos e, depois de identificado esse tipo de carência, os cursos são construídos, para atender a demanda dos funcionários, ou são sugeridos ao mercado segurador.

Observou-se também que a empresa, GBOEX, muitas vezes não apoia o processo motivacional, limitando o poder de planejamento e decisão dos funcionários, assim como o estímulo a criação e a iniciativa, visto ser uma instituição onde a hierarquia está presente de uma maneira muito forte, ou seja, as principais decisões são tomadas na cúpula da organização, sem questionamento aos demais colaboradores. Sendo assim, cabe apenas aos colaboradores a informação das decisões tomadas para que os mesmos possam executá-las.

Outro aspecto observado é o não desenvolvimento, por parte da empresa GBOEX, de pesquisas internas, com a finalidade de identificar o grau de satisfação dos funcionários, com relação às condições de trabalho, nem com relação a mudanças dentro da organização. Neste sentido, verifica-se que as aspirações dos funcionários ainda não são ouvidas de maneira formal e, sendo assim, evidencia-se a necessidade da empresa desenvolver planos de ação para reverter este processo, partindo do princípio de que a satisfação de seus colaboradores é essencial para o crescimento da organização.

Com base nas atividades de endomarketing, da empresa, na tabela 02 verificam-se os objetivos para o desenvolvimento das atividades de endomarketing e quais destes fazem parte dos objetivos estratégicos da empresa.

Tabela 02: Motivos da utilização das técnicas de endomarketing

Motivos da utilização do endomarketing	Sim	Às vezes	Não
1 Estimular a participação de todos os elementos da organização;			X
2 Melhorar as atitudes e os comportamentos dos empregados com relação ao emprego;			X
3 Identificar as necessidades e os desejos dos empregados e desenvolver produtos para satisfazê-los;			X
4 Atrair, desenvolver e reter talentos;	X		
5 Estabelecer canais adequados de comunicação interpessoal;	X		
6 Assegurar que todos os empregados tenham informação contínua e retroalimentação;	X		
7 Criar e promover idéias, projetos e valores úteis à empresa;	X		
8 Vencer resistências internas e mudanças;		X	
9 Resolver problemas de baixa moral no grupo;			X
10 Introduzir novos produtos, atividades e campanhas de Marketing aos empregados;	X		
11 Estimular em todos a aceitação da missão, objetivos, estratégias e táticas do negócio;	X		

Da tabela 02, visualiza-se que, com relação aos motivos da utilização do endomarketing, dentro da empresa, não há a prática de estímulo à participação de todos os elementos da empresa.

Outro aspecto a se considerar, é com relação a atitudes e comportamento dos colaboradores com relação ao emprego, que na visão da empresa, não é um dos objetivos do endomarketing.

Com relação aos colaboradores, a empresa não adota mecanismos direcionados a identificar necessidades e desejos dos mesmos, tampouco desenvolve produtos com o propósito de satisfazê-lo.

A atração, desenvolvimento e a retenção de talentos é uma prática adotada pela organização.

Já no quesito comunicação, o GBOEX acredita que dispõe de canais adequados para a comunicação interpessoal, através de *e-mails*, circular informativa e normativa, assim como divulgação em materiais impressos. A empresa assegura que a informação e retroalimentação ocorram de forma continuada ao seu colaborador. Outro ponto observado é que é prática da empresa a adoção de política voltada à criação de produtos e ou ideias que agreguem valores a organização.

Por ser uma instituição que teve sua origem fundamentada em organizações militares, por vezes, apresenta dificuldades tanto para a apresentação de propostas novas como para a implantação de alterações dentro da organização. Sob a óptica empresarial, a organização, não considera e não aplica o endomarketing como uma ferramenta capaz de resolver problemas de baixa estima no grupo de colaboradores.

Em um mercado cada vez mais competitivo, a empresa pratica, não só a introdução de novos produtos, mas busca desenvolver atividades e campanhas de marketing envolvendo cada vez mais seus colaboradores. Entretanto, a empresa deixa a desejar quando busca a participação de todos os funcionários na realização de campanhas e divulgações de novos produtos, assim como na sua aceitação, pois além de ser resistente a mudanças, não capacita seus funcionários, com treinamentos e desenvolvimentos de técnicas adequadas, para a execução de cada tarefa.

Como parte da estratégia empresarial, o GBOEX, procura disseminar, entre todos os seus colaboradores, a missão, os objetivos, as estratégias e táticas adotadas pela organização,

para poder ter colaboradores mais dedicados. Realiza esse processo através de divulgações em e-mails, circulares.

4.4 PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES QUANTO AS ATIVIDADES DE ENDOMARKETING

A última parte da pesquisa visou levantar a percepção dos funcionários da empresa com relação à contribuição das estratégias de endomarketing utilizadas na preparação e domínio quanto aos produtos e serviços da empresa, necessários para que as informações corretas sejam repassadas aos corretores e clientes. Para tanto, foi aplicado um questionário, conforme apêndice C, a 100 (cem) funcionários do GBOEX, escolhidos de forma aleatória de uma população de 200 colaboradores, sendo que apenas 50 colaboradores responderam aos questionamentos, correspondendo a uma amostra por acessibilidade, dentro do tempo definido para a pesquisa.

Quanto ao perfil dos participantes da pesquisa, no que tange ao sexo, 52% dos pesquisados são do sexo masculino e 48% do sexo feminino. Nota-se que é visível o equilíbrio entre a participação de ambos os sexos na empresa. Já quanto a faixa etária de cada participante, da pesquisa, a maioria, ou seja, 36% dos que responderam a pesquisa possuem idade entre os 26 a 35 anos. Seguindo, temos 20%, entre 46 a 55 anos de idade; 18% encontram-se entre os 36 a 45 anos de idade. Ainda com relação à idade, na faixa etária entre os 19 a 25 anos, têm-se 14%, dos pesquisados. A presença de colaboradores acima de 56 anos de idade, também é percebida, totalizando 10% dos pesquisados, assim como a presença de menor aprendiz, com 2%, dos pesquisados. Percebe-se que a grande maioria dos pesquisados encontram-se na faixa etária entre 26 e 55 anos, algo já esperado, visto que a grande maioria da população que trabalha na empresa possui idade compreendida por este intervalo.

No que tange ao tempo de empresa dos participantes da pesquisa, observou-se que 34% dos pesquisados possuem entre 01(um) a 05(cinco) anos de empresa, e outros 34% possuem mais de 10 (dez) anos de trabalhos dedicados a empresa. Ainda com relação ao tempo de empresa, temos que 18% dos pesquisados tem de 05 (cinco) a 10 (dez) anos de serviços prestados. A minoria, com 12% possui entre seis meses a 1 ano de casa, assim como apenas 2%, possuem menos que 6 meses de trabalho na empresa.

A grande maioria dos pesquisados, ou seja, 86% trabalham no GBOEX de 01(um) ano a mais de 10(dez) anos na empresa. Este índice ratifica que a rotatividade de funcionários não

é alta. Este fato é reflexo, sobretudo da origem da instituição, pois instituições militares tem como característica marcante o conservadorismo onde há o predomínio da forte resistência a mudanças.

Observa-se que, no que se refere ao setor a que pertencem os participantes da pesquisa, 98%, desempenham suas funções no setor administrativo da empresa, sendo que apenas 2% dos pesquisados trabalham na área comercial da empresa. Este fato vem a confirmar o que se pensava visto que o questionário foi aplicado pelo setor de Recursos Humanos na Matriz onde está lotada a maioria dos funcionários administrativos do GBOEX, na sede localizada em Porto Alegre – RS.

Na tabela 03, verifica-se o posicionamento dos pesquisados quanto ao grau de contribuição das atividades de endomarketing desenvolvidas pela empresa no seu desempenho, com base na escala *likert* de cinco pontos de grau de contribuição, variando entre (1 - Não contribui; 2 - Pouco contribui; 3 – Indiferente; 4 - Contribui parcialmente e; 5 - Contribui totalmente).

Tabela 03: Contribuição das atividades de endomarketing

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio
1. A utilização de técnicas de comunicação (formais e informais) que visam informar os objetivos, estratégias, valores da organização, para assegurar que todos os empregados tenham informação contínua e retroalimentação.	50	2,00	5,00	4,1200	,79898
2. A utilização de técnicas de comunicação (formais e informais) que visam informar sobre novos produtos e campanhas, para que os colaboradores tenham o conhecimento necessário para a realização de suas atividades.	50	2,00	5,00	4,3200	,71257
3. A utilização de um processo de recrutamento e seleção que visa vender a empresa aos candidatos e para tanto, conhece o perfil do pessoal adequado a cada posição, de forma a selecionar os melhores candidatos.	50	1,00	5,00	3,7600	1,23817
4. A utilização de técnicas de treinamento e desenvolvimento que orientam aos colaboradores para o desenvolvimento de competências necessárias ao alcance dos objetivos individuais e organizacionais	50	1,00	5,00	3,7600	1,27071
5. A utilização de técnicas de treinamento como meio de valorização do funcionário na busca do seu comprometimento.	50	1,00	5,00	3,6200	1,35360
6. Utilização de estratégias que visam o processo motivacional proporcionado aos colaboradores motivação e recompensas individuais e para o grupo.	50	1,00	5,00	3,4400	1,35767
7. Utilização de estratégias que visam o envolvimento dos empregados no planejamento, delegação de poderes e na tomada de decisão.	50	1,00	5,00	2,9800	1,15157
8. Utilização de estratégias que visam o estímulo à iniciativa e à criatividade, visando criar e promover ideias, projetos e valores úteis à empresa.	50	1,00	5,00	3,4000	1,27775
9. Realização de pesquisas internas que visam identificar as necessidades dos empregados relacionadas às condições de trabalho, remuneração e benefícios e das políticas da empresa.	50	1,00	5,00	3,1000	1,48805

10. Busca de informações que identificam o comportamento dos consumidores (corretores e clientes), da empresa.	50	1,00	5,00	3,5200	1,40320
11. Busca de feedback com relação ao desempenho dos funcionários, quando estabelecidas as metas e objetivos.	50	1,00	5,00	3,3800	1,29189
12. A utilização de canais de relacionamento entre a empresa, sócios e corretores.	50	1,00	5,00	3,9200	1,02698

Com base nos dados da tabela 03, verifica-se que as variáveis que obtiveram as maiores médias relacionam-se a utilização de técnicas de comunicação (formais e informais) que visam informar os objetivos, estratégias, valores da organização, para assegurar que todos os empregados tenham informação contínua e retroalimentação, com média de 4,12 e a utilização de técnicas de comunicação (formais e informais) que visam informar sobre novos produtos e campanhas, para que os colaboradores tenham o conhecimento necessário para a realização de suas atividades, com média de 4,32, configurando-se nas variáveis que mais contribuem para o desempenho dos pesquisados.

A média de 3,92 foi registrada pelo item que considerou a utilização de canais de relacionamento entre a empresa, sócios e corretores. A utilização de um processo de recrutamento e seleção que visa vender a empresa aos candidatos e para tanto, conhece o perfil do pessoal adequado a cada posição, de forma a selecionar os melhores candidatos e a utilização de técnicas de treinamento e desenvolvimento que orientam aos colaboradores para o desenvolvimento de competências necessárias ao alcance dos objetivos individuais e organizacionais alcançaram a média de 3,76 entre os pesquisados, configurando-se entre as variáveis que contribuem parcialmente para o desempenho dos colaboradores.

Dentre, as médias, com registro inferior a 3,5, cabe destacar os itens que consideram a utilização de estratégias que visam o envolvimento dos empregados no planejamento, delegação de poderes e na tomada de decisão que registrou média de 2,98 e o que trata da realização de pesquisas internas que visam identificar as necessidades dos empregados relacionadas às condições de trabalho, remuneração e benefícios e das políticas da empresa com 3,10 de média, os quais demonstram a indiferença dos colaboradores em relação aos referidos quesitos. Com base nesta análise, sugere-se uma revisão no sistema de delegação de poderes bem como na tomada de decisões da empresa, tendo em vista a necessidade de maior delegação de poderes aos colaboradores, o que poderá agilizar processo de tomada de decisões, tornando assim, o atendimento aos clientes, mais ágil e eficiente.

Outro ponto que merece destaque relaciona-se a necessidade de identificar e apontar soluções para as necessidades dos colaboradores com relação a aspectos ligados as condições de trabalho, remuneração e benefícios, que se configura como um ponto estratégico a ser

revisto pela empresa, tendo em vista que, as melhores condições de trabalho e remuneração elevam a autoestima dos colaboradores que passam a apresentar uma maior sintonia com os objetivos gerais da empresa.

5. CONCLUSÃO E APRECIÇÃO CRÍTICA

No atual mercado em que se vive, as empresas devem se especializar, para tornarem-se mais competitivas, buscando desta forma atender e satisfazer o maior número possível de colaboradores e clientes. A administração surge, com suas várias áreas, entre elas o marketing, como uma forma de auxiliar aos proprietários, a melhor desempenhar suas atividades. Empresas que possuem como meta atrair e reter tanto os clientes internos, quanto os clientes externos, tem maior probabilidade de sobreviver à concorrência.

Neste contexto, o marketing desenvolvido para atender aos clientes internos da organização, é uma das melhores ferramentas existentes, se bem usada, para o desenvolvimento empresarial. O uso correto dessa ferramenta proporcionará a satisfação e a motivação de funcionários e como consequência os clientes externos da empresa, melhor serão atendidos. Este processo terá reflexos imediatos na lucratividade e na credibilidade da empresa. Neste sentido, o presente estágio partiu do objetivo geral, que analisou como as ferramentas de endomarketing utilizadas pela empresa GBOEX, contribuem no desempenho de seus funcionários e quais seus reflexos, no atendimento de seus principais clientes, os corretores de seguros.

Primeiramente realizou-se a análise descritiva da área de marketing da empresa GBOEX, na qual foi dado ênfase ao seu mix de marketing, onde pode-se observar com profundidade, os produtos e serviços oferecidos pela empresa, assim como os fatores que são levados em consideração, para a formulação dos preços desses produtos, do mesmo modo como são realizados a divulgação e distribuição desses produtos e serviços.

Posteriormente, em entrevista aplicada aos gerentes da empresa, observou-se que, das cinco atividades de endomarketing avaliadas, identificou-se que, somente três são praticadas pela empresa, sendo que a empresa afirma possuir técnicas eficientes de comunicação, assim

como um recrutamento e seleção específicos para cada tipo de cargo, do mesmo modo que executa treinamentos, para desenvolver e valorizar o maior número de colaboradores.

Averiguou-se, com base na entrevista, análise do questionário e em observações no ambiente de trabalho que, existem divergências entre os resultados obtidos e os praticados no dia a dia pela empresa, já que atualmente o uso de telefones, e-mails e circulares não são suficientes para a realização de técnicas de comunicação adequadas a realidade do atual mercado, assim como, são realizados poucos treinamentos, que visam o desenvolvimento e a motivação da grande maioria dos colaboradores. Com isso, a empresa pode vir a prejudicar o atendimento de seus principais clientes, os corretores de seguros, pois seus colaboradores não estão devidamente capacitados e motivados para o desempenho das devidas tarefas.

Indica-se a realização constante de treinamentos, que busque desenvolver os colaboradores, mantendo os mesmos atualizados em referência a empresa, seus produtos e serviços, assim como técnicas que possibilitem o melhor atendimento dos principais clientes, os corretores de seguros.

Sugere-se que a empresa desenvolva e apoie o processo motivacional, com o intuito de motivar todos os funcionários, permitindo e estimulando o mesmo a tomar decisões mais rápidas, com iniciativa e criatividade, proporcionando um melhor atendimento aos seus clientes. Agindo assim, a empresa estará demonstrando confiança e credibilidade nos colaboradores, que se sentiram valorizados, ampliando sua capacidade de trabalho, como consequência.

A empresa utiliza-se das atividades de endomarketing, pois acredita ser uma forma de atrair e reter funcionários competentes, bem como uma forma de estabelecer canais adequados de comunicação interpessoal. Entretanto, verificou-se que alguns objetivos relacionados ao uso das técnicas de endomarketing necessitam ser revisto pela empresa, para que os colaboradores possam melhor atender aos clientes externos.

Sugere-se o desenvolvimento de políticas que visem à satisfação dos colaboradores, para tanto, devem-se utilizar da realização frequente de pesquisas internas, voltadas a identificar os desejos e aspirações dos colaboradores, assim como procurar averiguar o que estimula o aumento do potencial de cada colaborador, quais suas sugestões para o melhoramento e crescimento da empresa. A empresa deve usar-se do endomarketing, como ferramentas que possibilitem resolver atritos e principalmente problemas de baixa estima entre os colaboradores.

Em pesquisa realizada junto aos colaboradores observou-se que os mesmos acreditam que a empresa deva também, utilizar-se de técnicas de comunicação contínuas, com obtenção

de *feedback*, que visam informar, desenvolver, capacitar e motivar a todos os funcionários da organização. Com base nessas informações, sugere-se que a empresa desenvolva, com maior profundidade, suas técnicas de endomarketing, buscando atingir a todos os colaboradores dentro da organização para, desta forma, aumentar o grau de satisfação dos clientes internos, o que resultará na maior satisfação dos clientes externos da organização.

Quando desenvolve e insere novos produtos e serviços no mercado a empresa, deve buscar sugestões, principalmente, dos funcionários que se relacionam diretamente com os corretores de seguros, já que são esses os responsáveis por vender os produtos e serviços da empresa. São os corretores que conseguem identificar mais facilmente as expectativas e necessidades dos clientes em relação aos produtos. Essas perspectivas são repassadas aos supervisores de vendas, ou seja, colaboradores que são responsáveis por atender aos corretores de seguros. Também, deve-se buscar a aceitação de todos os colaboradores, sobre novos produtos e serviços.

Observou-se que o endomarketing é um tema considerado novo, porém é um campo com vastas linhas de pesquisas. Com isso, sugere-se que novos trabalhos sejam realizados, levando em consideração outras linhas de pesquisas, para melhor poder aprofundar no estudo do mesmo, conseguindo assim melhor identificar os processos de endomarketing dentro da organização, podendo assim promover o fortalecimento dos relacionamentos, atrair e reter bons funcionários, entre outros benefícios que o endomarketing traz para a empresa.

6 REFERÊNCIAS

BEKIN, Saul Faingaus. **Conversando sobre o endomarketing, um ciclo de entrevistas**. São Paulo: Makron Books, 1995.

BERRY, Leonard L e PARASURAMAN, A. **Serviços de marketing: competindo através da qualidade**. Tradução: Beatriz Sidou. 3ed. São Paulo: Maltese, 1995.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Um olhar sobre o marketing interno**. Porto Alegre: L&PM, 2000.

COBRA, Marcos. **Administração de marketing**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1992.

CHURCHILL JR, Gilbert A. PETER, Paul. **Marketing: criando valor para os clientes**. 2ed. São Paulo: Saraiva, 2000.

DIAS, Sergio Roberto. **Gestão de marketing, professores do departamento de mercadologia da FGV-EAESP e convidados**. São Paulo: Saraiva, 2003.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de recursos humanos - PRH, conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing: gerenciamento e serviços**. Tradução de Arlete Simille Marques e Claudia Mello Belhassof. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

GUMMESSON, Evert. **Marketing de relacionamento total, gerenciamento de marketing, estratégia de relacionamento e abordagens de CRM para economia de rede**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAIR JR, Joseph; BABIN, Barry; MONEY, Arthur e SAMOWEL, Phillip. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. 3. ed. Porto Alegre - RS: Bookmann, 2005.

JUNG, Carlos Fernando. **Metodologia para pesquisa e desenvolvimento: aplicada a novas tecnologias, produtos e processos**. Rio de Janeiro: Axcel Books, 2004.

KWASNICKA, Eunice L. **Introdução à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

KOTLER, Kevin; KELLER, Philip. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo:Printice Hall, 2006.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing, Análise, Planejamento, Implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998

KOTLER, Philip. **Marketing de A a Z**, 80 conceitos que todo profissional precisa saber. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos da metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2003.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de marketing, conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira**. São Paulo: Atlas, 2006.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de marketing, conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira**. São Paulo: Atlas, 2008.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing, uma orientação aplicada**. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARENSI, Voltaire Giavarina, **Previdência privada, legislação e normas**. Porto Alegre: Síntese, 1979.

RAMOS, Maria Cibele de Oliveira. **Os planos de benefícios das entidades de previdência privada**. São Paulo: LTr, 2005.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento Organizacional**. 9 ed. São Paulo: Prelice Hall, 2002.

ROCHA, Ângela da; CHRISTENSEN, Carl. **Marketing teoria e prática no Brasil**. 2 ed, São Paulo: Atlas, 1999.

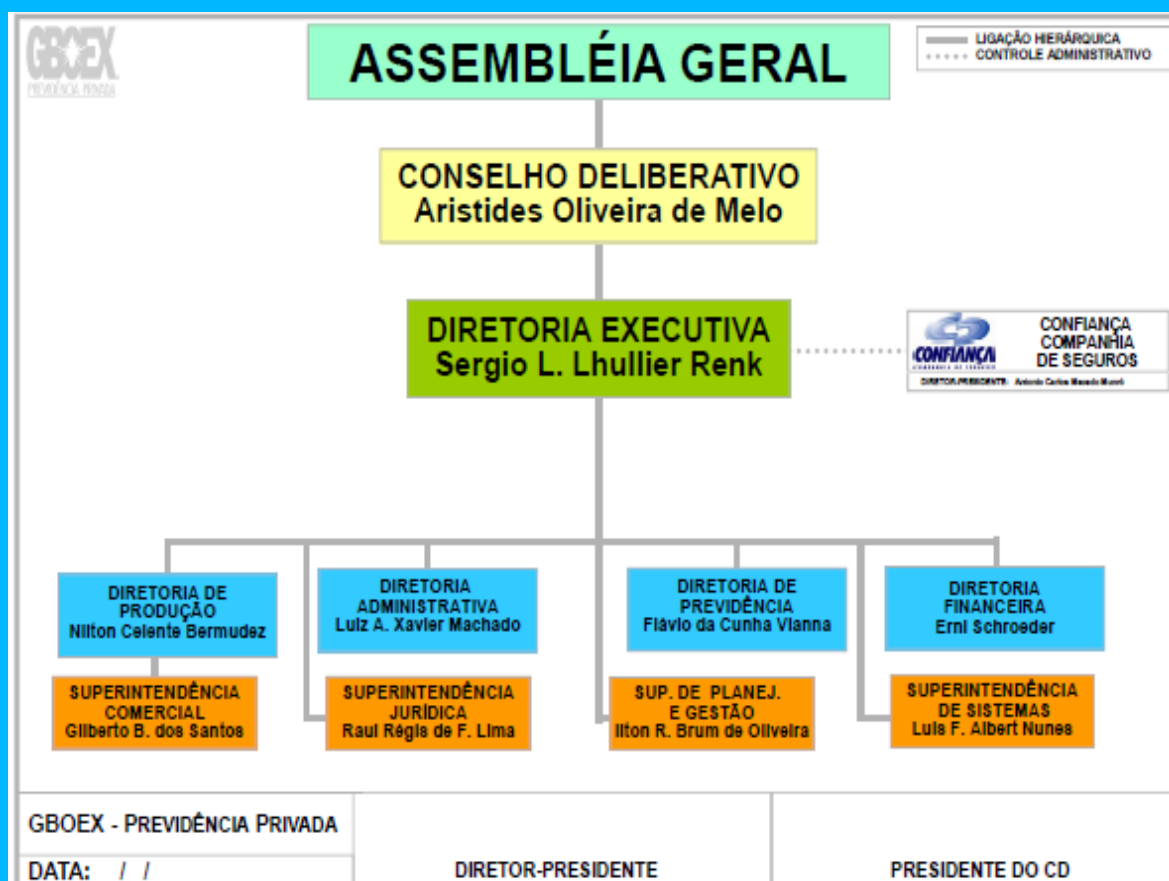
SOUZA, Francisco Alberto Madia de, **Os 50 mandamentos de marketing**. São Paulo: Books, 2005.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

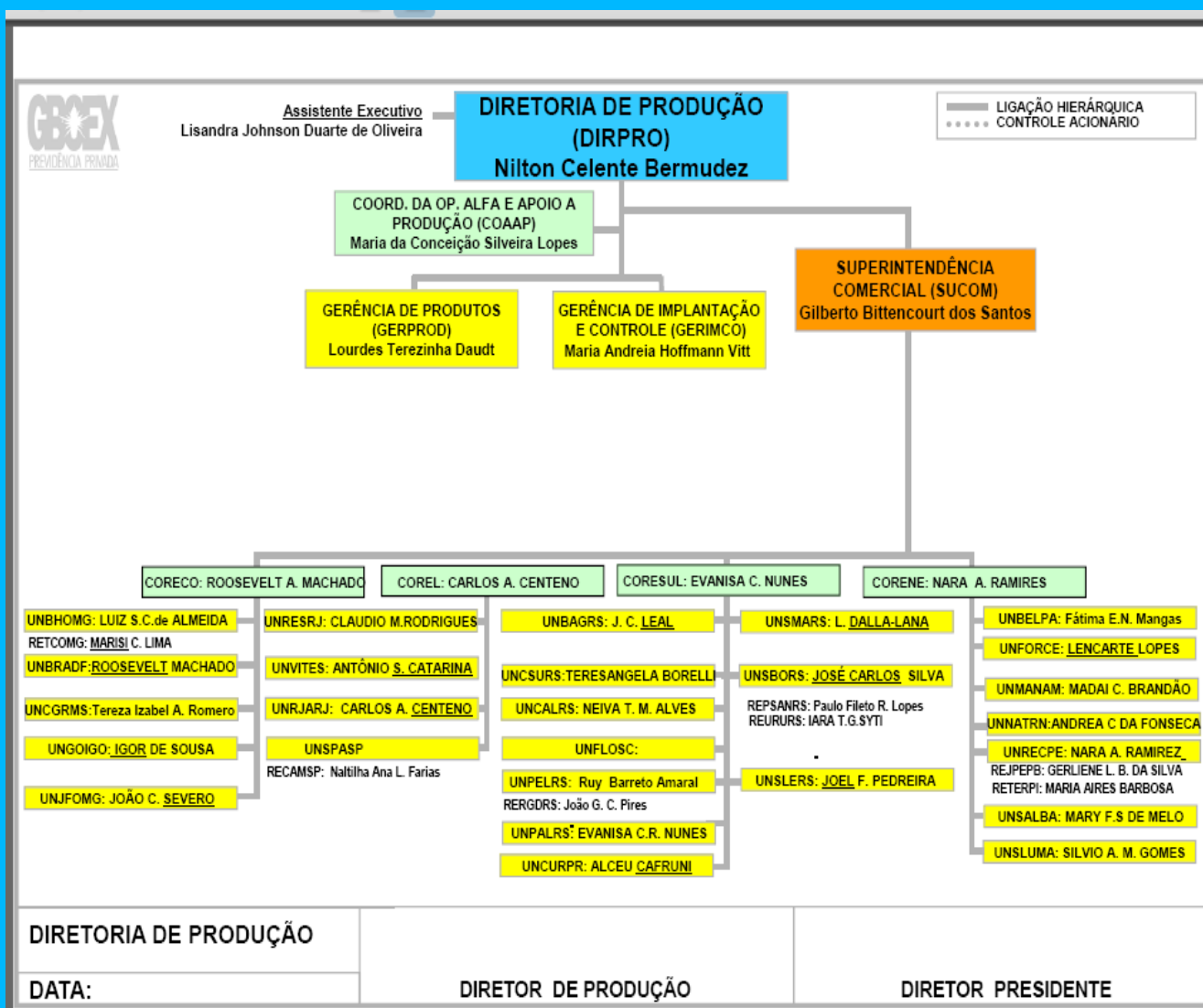
Disponível em <http://www.gboex.com.br/> acesso em 10.04.2011.

7 ANEXOS

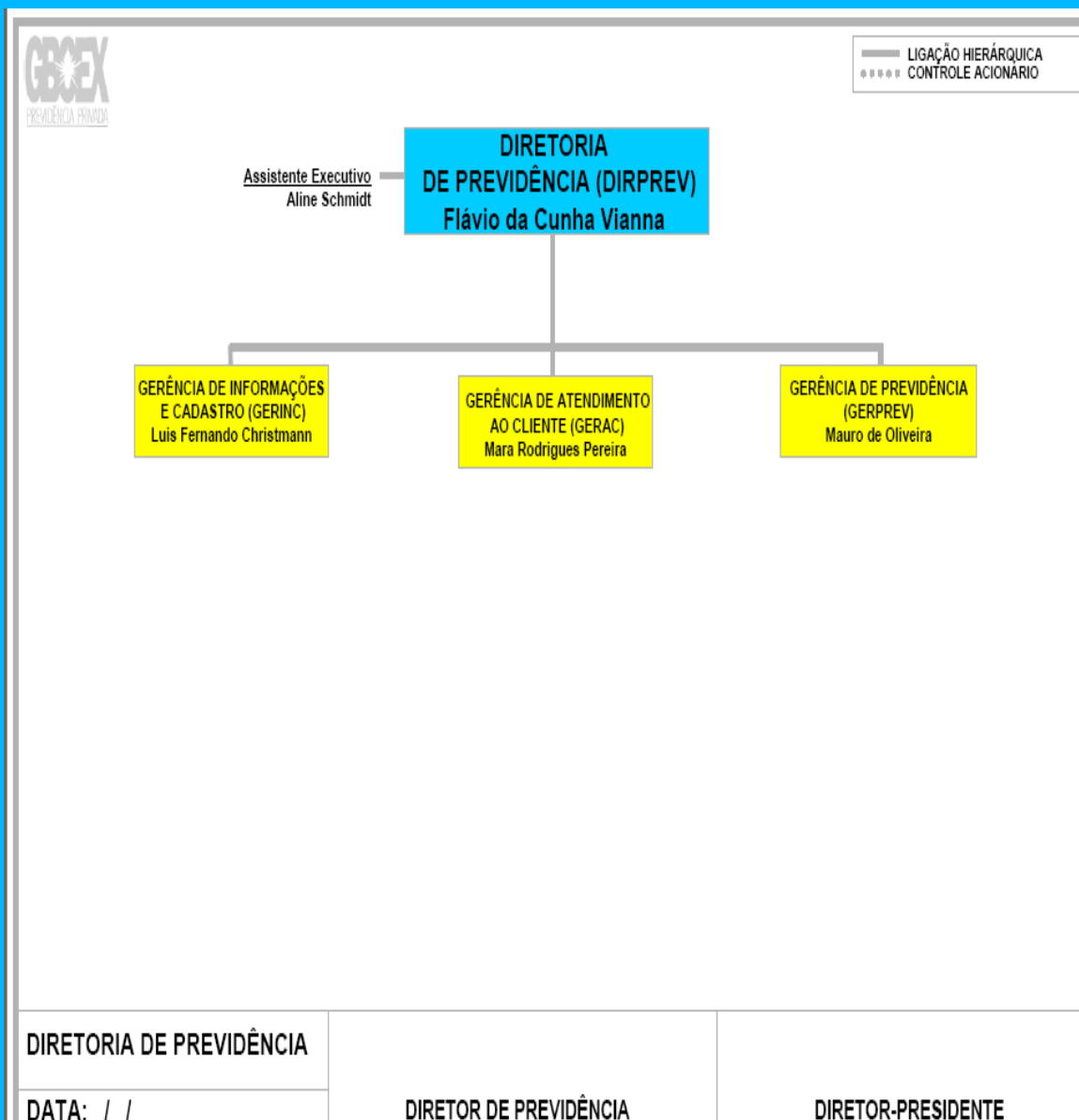
Anexo A – Organograma macro



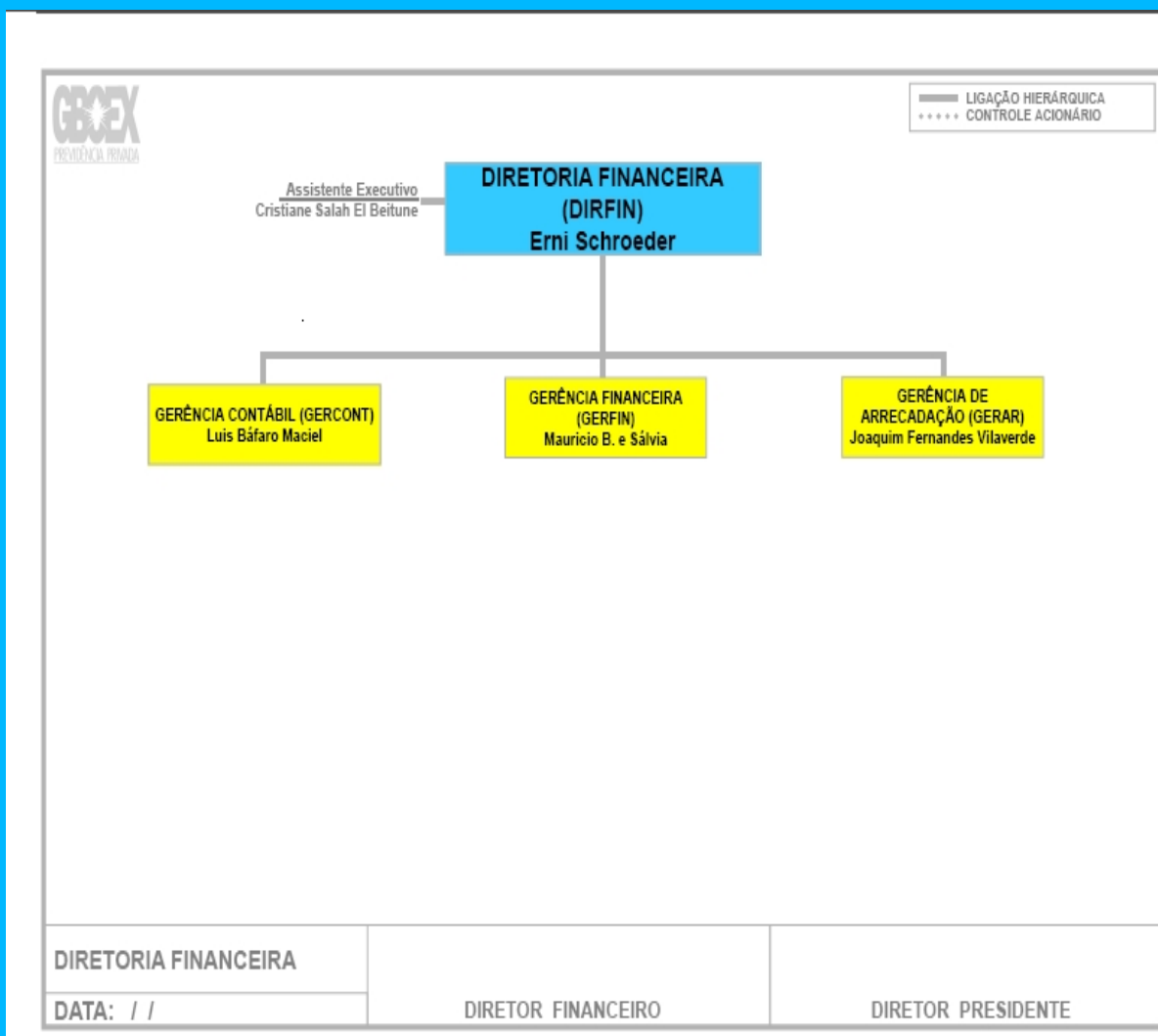
Anexo B – Organograma Diretoria de Produção



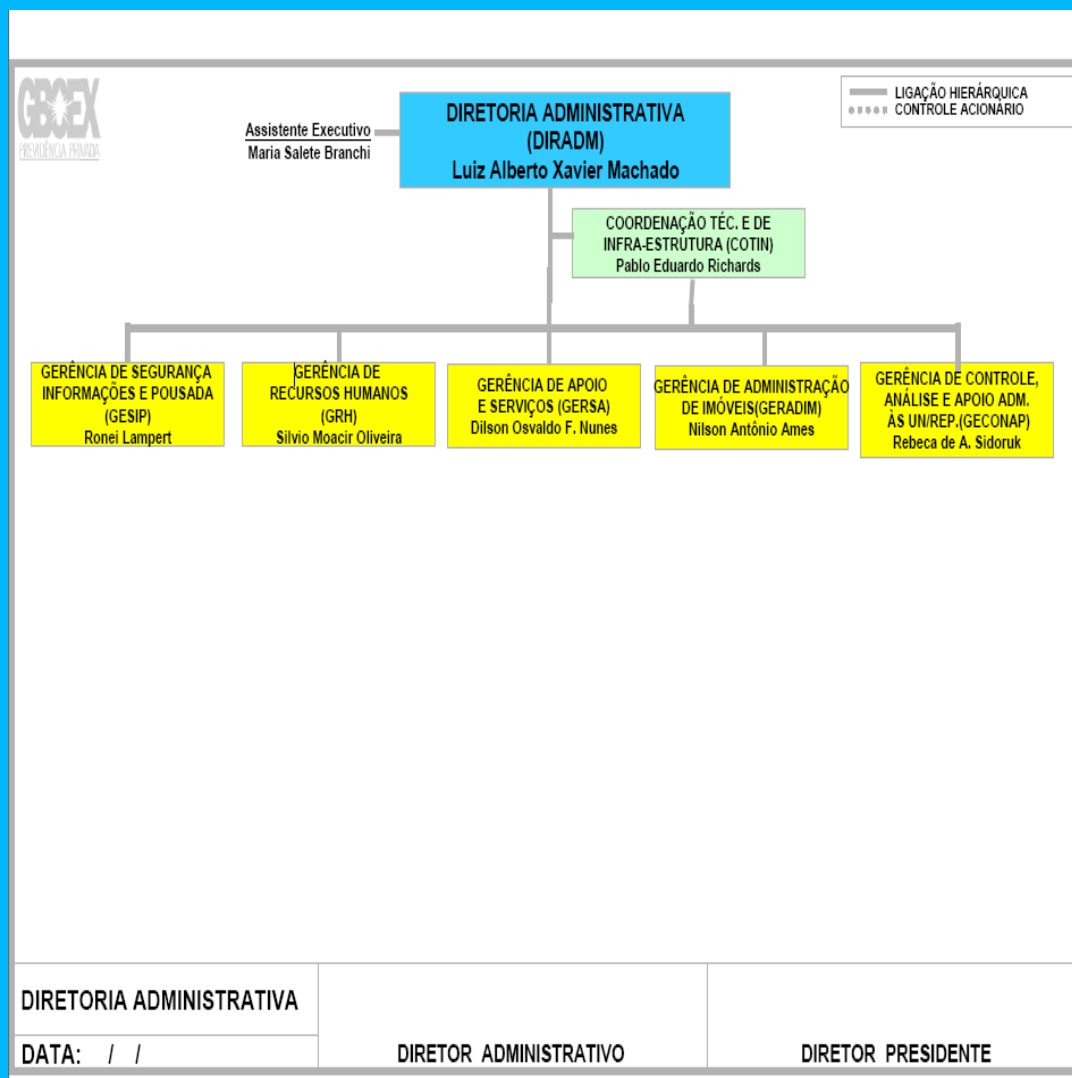
Anexo C – Organograma Diretoria de Previdência



Anexo D – Organograma Diretoria Financeira

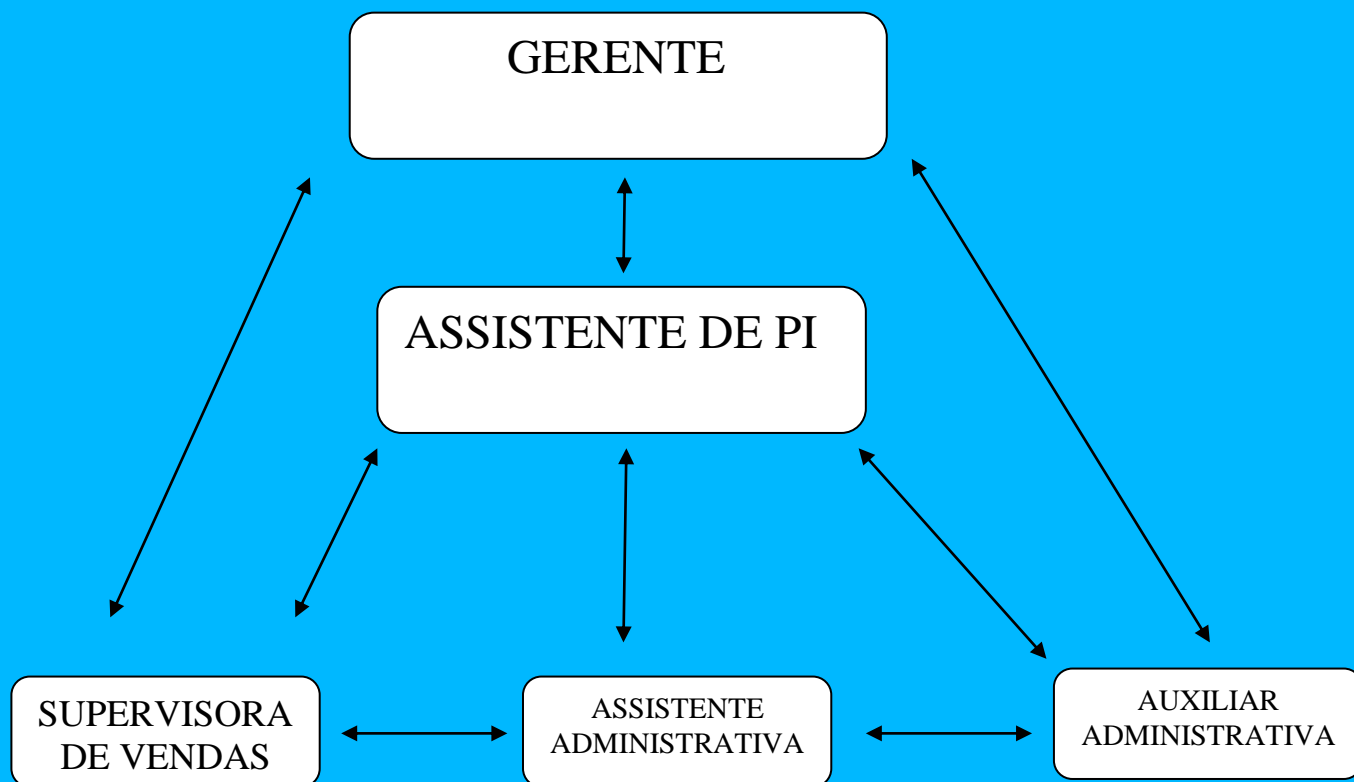


Anexo E – Organograma Diretoria Administrativa



8 APÊNDICES

Apêndice A – Organograma Unidade Santa Maria – RS.



Apêndice B – Entrevista – Atividades e Objetivos do Endomarketing

A presente entrevista tem como finalidade identificar os objetivos e utilização das atividades de endomarketing pela empresa. Para tanto analise e marque sua posição com relação às questões que seguem. Solicita-se que se possível, argumente acerca das questões.

1. A empresa busca utilizar técnicas de comunicação (formais e informais) que visam informar os objetivos, estratégias, valores, novos produtos e campanhas, para que os colaboradores tenham o conhecimento necessário para a realização de suas atividades? Cite algumas ferramentas de comunicação utilizadas pela empresa e de que forma é feito?

SIM	Às vezes	Não

2. A empresa possui um processo de recrutamento e seleção que visa vender a empresa aos candidatos e para tanto, conhece o perfil do pessoal adequado a cada posição, de forma a selecionar os melhores candidatos?

SIM	Às vezes	Não

3. A empresa utiliza técnicas de treinamento e desenvolvimento que orientam os colaboradores a saber não só o que e como fazer seu trabalho, mas por que e para quem? A empresa busca utilizar estas técnicas como meio de valorização do funcionário na busca do seu comprometimento? De que forma?

SIM	Às vezes	Não

4. A empresa busca apoiar por meio do endomarketing o processo motivacional proporcionando aos colaboradores na utilização de medidas tais como; motivação e recompensa do grupo, envolvimento dos empregados no planejamento e na tomada de decisão, estímulo à iniciativa e à criatividade, delegação de poderes e remuneração adequada?

SIM	Às vezes	Não

5. A empresa utiliza o endomarketing por meio da realização de pesquisas internas que visam identificar as reais necessidades dos empregados, com relação as condições de trabalho, remuneração e benefícios e das políticas da empresa?

SIM	Às vezes	Não

6. Com base nas atividades de endomarketing acima descritas, para a empresa, dos objetivos para o desenvolvimento das atividades de endomarketing apresentados abaixo, quais destes fazem parte dos objetivos estratégicos da empresa?

6.1 Estimular a participação de todos os elementos da organização;

SIM	Às vezes	Não

6.2 Melhorar as atitudes e os comportamentos dos empregados com relação ao emprego;

SIM	Às vezes	Não

6.3 Identificar as necessidades e os desejos dos empregados e desenvolver produtos para satisfazê-los;

SIM	Às vezes	Não

6.4 Atrair, desenvolver e reter talentos;

SIM	Às vezes	Não

6.5 Estabelecer canais adequados de comunicação interpessoal;

SIM	Às vezes	Não

6.6 Assegurar que todos os empregados tenham informação contínua e retroalimentação;

SIM	Às vezes	Não

6.7 Criar e promover idéias, projetos e valores úteis à empresa;

SIM	Às vezes	Não

6.8 Vencer resistências internas e mudanças;

SIM	Às vezes	Não

6.9 Resolver problemas de baixa moral no grupo;

SIM	Às vezes	Não

6.10 Introduzir novos produtos, atividades e campanhas de Marketing aos empregados;

SIM	Às vezes	Não

6.11 Estimular em todos a aceitação da missão, objetivos, estratégias e táticas do negócio;

SIM	Às vezes	Não

6.12 Treinar todos quanto à comunicação e habilidades de interação.

SIM	Às vezes	Não

Apêndice C – Questionário para colaboradores

Perfil dos pesquisados

Sexo:	Tempo de empresa:
Idade:	Sector:

O presente questionário tem como objetivo levantar a percepção dos funcionários da empresa com relação à contribuição que as variáveis abaixo, relacionadas às estratégias de endomarketing utilizadas pela empresa, no seu desempenho para a preparação e domínio, dos produtos e serviços da empresa, necessários para que as informações corretas sejam repassadas aos sócios e corretores.

Para tanto marque com um X as alternativas abaixo de acordo com a seguinte escala:

- (1) Não contribui
- (2) Pouco contribui
- (3) Indiferente
- (4) Contribui parcialmente
- (5) Contribui totalmente

Afirmativas	1	2	3	4	5
	A utilização de técnicas de comunicação (formais e informais) que visam informar os objetivos, estratégias, valores da organização, para assegurar que todos os empregados tenham informação contínua e retroalimentação.				
A utilização de técnicas de comunicação (formais e informais) que visam informar sobre novos produtos e campanhas, para que os colaboradores tenham o conhecimento necessário para a realização de suas atividades.					
A utilização de um processo de recrutamento e seleção que visa vender a empresa aos candidatos e para tanto, conhece o perfil do pessoal adequado a cada posição, de forma a selecionar os melhores candidatos.					
A utilização de técnicas de treinamento e desenvolvimento que orientam aos colaboradores para o desenvolvimento de competências necessárias ao alcance dos objetivos individuais e organizacionais.					
A utilização de técnicas de treinamento como meio de valorização do funcionário na busca do seu comprometimento.					
Utilização de estratégias que visam o processo motivacional proporcionado aos colaboradores motivação e recompensas individuais e para o grupo.					
Utilização de estratégias que visam o envolvimento dos empregados no planejamento, delegação de poderes e na tomada de decisão.					
Utilização de estratégias que visam o estímulo à iniciativa e à criatividade, visando criar e promover idéias, projetos e valores úteis à empresa.					
Realização de pesquisas internas que visam identificar as necessidades dos empregados relacionadas às condições de trabalho, remuneração e benefícios e das políticas da empresa.					
Busca de informações que identificam o comportamento dos consumidores (corretores e clientes), da empresa.					
Busca de feedback com relação ao desempenho dos funcionários, quando estabelecidas as metas e objetivos.					
A utilização de canais de relacionamento entre a empresa, sócios e corretores.					