

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

**JULIA BRITO ALVES**

**IMPACTOS DO ENDOMARKETING NO ENVOLVIMENTO DA ÁREA COMERCIAL**

**Porto Alegre**

**2018**

**JULIA BRITO ALVES**

**IMPACTOS DO ENDOMARKETING NO ENVOLVIMENTO DA ÁREA COMERCIAL**

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

Orientadora: Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup>. Lisiane Closs.

**Porto Alegre**

**2018**

**JULIA BRITO ALVES**

**O IMPACTO DO ENDOMARKETING NO ENVOLVIMENTO DA ÁREA  
COMERCIAL**

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

Trabalho de Conclusão de Curso defendido e aprovado em: 25, Junho de 2018.

Banca examinadora:

---

Prof. Dr<sup>a</sup>. Lisiane Quadrado Closs

Orientador

UFRGS

---

Prof. Dr<sup>a</sup>. Andrea Poletto Oltramari

UFRGS

Dedico o meu trabalho de conclusão de curso ao meu pai João Carlos Maia Alves (*in memoriam*), que sempre foi a minha referência e é a base de tudo que eu faço. Obrigada por fazer parte de mim e por me ensinar as lições mais difíceis e mais importantes da vida.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a minha mãe, Rosana de Brito e minha avó, Seluy Terezinha Lima de Brito, pela dedicação e cuidado incondicional não só durante a realização deste trabalho, mas ao longo de toda a minha vida. Obrigada por sempre caminharem ao meu lado e por zelarem por mim.

Agradeço as minhas madrinhas Maria Loly Trindade Ribeiro e Sônia Maria Lima Brito Giacomuzzi, pelo apoio e proteção. Obrigada por sempre me darem suporte e por me incentivarem durante a minha vida.

Agradeço aos meus padrinhos João Antônio Ribeiro Tacques e Luiz Fernando Giacomuzzi (*in memoriam*) pelo carinho e afeto. Obrigada por sempre me tratarem com ternura e por continuarem cuidando de mim mesmo de longe.

Agradeço aos meus primos, Kamylla de Brito Giacomuzzi e Matheus de Brito Giacomuzzi pela presença e parceria. Obrigada por sempre se preocuparem comigo e por participarem de todos os momentos da minha vida.

Agradeço ao meu amigo e parceiro de vida, Matheus Arduin Fernandes, pelo afeto e amparo. Obrigada por sempre me encorajar e por ser meu alicerce diário.

Agradeço as minhas parceiras de trabalho, Tamyris Pereira de Andradres, Ana Lúcia Ferreira, Paula Guterres Lepper, Agata Motter Libardi e especialmente a minha amiga Ariane Romano de Oliveira, pelo companheirismo e auxílio. Obrigada por sempre me alegrarem e contribuírem de maneira positiva para a minha vida.

Agradeço a minha orientadora Lisiane Quadrado Closs, pela disponibilidade e pelos ensinamentos. Obrigada por contribuir e por possibilitar a realização deste trabalho.

## RESUMO

Com as crises econômicas globais, o constante desenvolvimento da tecnologia e o decorrente aumento da concorrência, os clientes tornaram-se mais exigentes e fizeram com que as empresas precisassem encontrar oportunidades de diferenciação. Por isso as estratégias de marketing, que tem como principal função a criação, a entrega e a comunicação de um valor superior ao cliente, tornaram-se muito importantes. Uma das maneiras mais relevantes de uma empresa entregar valor e se destacar dos concorrentes é por meio de um serviço de atendimento de qualidade, uma das principais funções da área de vendas. Para que isso seja possível, é essencial que os representantes de vendas estejam envolvidos com a organização. O envolvimento faz com que os colaboradores se identifiquem com o sucesso da empresa, estando diretamente relacionado com a satisfação no trabalho e ao comprometimento. Considerando a importância deste aspecto para a satisfação dos clientes, o presente estudo teve como objetivo avaliar o impacto das políticas e práticas de endomarketing para o envolvimento organizacional dos representantes de vendas em uma das maiores empresas de tecnologia do mundo que, no Brasil, possui sua área comercial localizada em Eldorado do Sul, no Rio Grande do Sul. A pesquisa foi executada em 2 etapas, a primeira etapa do estudo consistiu em uma entrevista exploratória com a coordenadora da área de endomarketing, buscando identificar e descrever as políticas e práticas do setor relacionadas a área de vendas da organização. A segunda etapa foi realizada por meio da aplicação de um questionário com 104 representantes de vendas da empresa a fim de avaliar a importância das políticas e práticas de endomarketing para o seu envolvimento organizacional. A partir da análise dos dados coletados verificou-se que as ações do setor em termos de consolidação da cultura, treinamento, orientação e avaliação de desempenho dos vendedores têm impacto na sua satisfação no trabalho e no seu comprometimento com a organização onde o estudo foi realizado. No entanto, os colaboradores não associam o seu envolvimento com a empresa ao trabalho do endomarketing, mesmo que as ações realizadas pelo setor sejam um importante diferencial para isso.

**Palavras-Chave:** Comportamento dos Clientes. Orientação para os Clientes. Força de Vendas. Endomarketing.

## **ABSTRACT**

*With global economic crises, the constant development of technology and the resulting increase in competition, customers have become more demanding and have made it necessary for companies to find opportunities for differentiation. For this, marketing strategies, whose main function is the creation, delivery and communication of a superior value to the customer, have become very important. The commercial activity is one of the most competent tools of marketing as it consists of direct communication of the company with its clients to explain how the products and / or services attend their needs and desires. One of the most important ways for a company to deliver value and differentiate itself from its competitors is through a quality customer service, one of the main functions of the sales area. However, in order to provide good customer service, it is essential that sales representatives are involved with the company. Involvement leads to concern and voluntary efforts and is what makes employees identify with the company's success, being directly related to job satisfaction and commitment. Taking into consideration the importance of this aspect for customer satisfaction, the present study aimed to analyze the impact of endomarketing policies and practices on the organizational involvement of sales representatives, which might be considered a competitive advantage factor. The research, carried out in two stages, was conducted in one of the largest technology companies in the world that, in Brazil, has its commercial area located in Eldorado do Sul, Rio Grande do Sul. The first stage of the study consisted of an exploratory interview with the coordinator of endomarketing's area, sought to determine the policies and practices adopted by the company to the sales sector. And the second stage was held in the application of a Survey questionnaire with 104 employees of the company seeking to estimate the importance of endomarketing policies and practices for the organizational involvement of sales representatives. Through the consolidation and analysis of the data collected, it was possible to verify that policies and practices in terms of culture, training, orientation and performance evaluation impact job satisfaction and salesperson's commitment to the organization where the study was been made. However, employees do not associate their involvement with the company to endomarketing, even though the actions taken by the sector are an important differential for this.*

**Keywords:** *Customer Behavior. Customer Orientation. Sales Force. Endomarketing*

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1 - Relação Setor Produtivo e Mercado .....</b>	<b>19</b>
<b>Figura 2 - Modelo de Comportamento do Cliente.....</b>	<b>21</b>
<b>Figura 3 - Determinantes do Valor Entregue ao Cliente.....</b>	<b>22</b>
<b>Figura 4 - Hierarquia de Necessidades .....</b>	<b>23</b>
<b>Figura 5 - Tipos de Necessidades.....</b>	<b>24</b>
<b>Figura 6 - Tipos de Necessidades.....</b>	<b>25</b>
<b>Figura 7 - Satisfação dos Clientes .....</b>	<b>26</b>
<b>Figura 8 - Processo de Venda .....</b>	<b>28</b>
<b>Figura 9 - Organograma Tradicional e Organograma Orientado para o Cliente</b>	<b>30</b>
<b>Figura 10 - Relação Entre Atitude e Comportamento dos Colaboradores e o Desempenho Organizacional .....</b>	<b>31</b>
<b>Figura 11 - Relação Entre o Envolvimento e o Desempenho Dos Colaboradores e a Fidelidade dos Clientes .....</b>	<b>32</b>
<b>Figura 12 - Níveis da Cultura Organizacional .....</b>	<b>33</b>
<b>Figura 13 - As Etapas de Treinamento .....</b>	<b>35</b>
<b>Figura 14 - Pilares das Práticas de Endomarketing .....</b>	<b>46</b>
<b>Figura 15 - Nuvem de Palavras .....</b>	<b>48</b>

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1 - Valores da Empresa .....</b>	<b>49</b>
<b>Gráfico 2 - Análise dos Valores da Empresa .....</b>	<b>50</b>
<b>Gráfico 3 - Propagação dos Valores da Empresa.....</b>	<b>51</b>
<b>Gráfico 4 - Análise da Propagação dos Valores da Empresa.....</b>	<b>52</b>
<b>Gráfico 5 - Ambiente da Empresa .....</b>	<b>53</b>
<b>Gráfico 6 - Análise do Ambiente da Empresa .....</b>	<b>54</b>
<b>Gráfico 7 - Linguagem Utilizada pela Empresa.....</b>	<b>55</b>
<b>Gráfico 8 - Análise da Linguagem Utilizada pela Empresa.....</b>	<b>56</b>
<b>Gráfico 9 - Expectativa da Empresa em Relação aos Colaboradores .....</b>	<b>57</b>
<b>Gráfico 10 - Análise Expectativa da Empresa em Relação aos Colaboradores.....</b>	<b>58</b>
<b>Gráfico 11 - Conhecimentos Proporcionados pela Empresa .....</b>	<b>59</b>
<b>Gráfico 12 - Análise dos Conhecimentos Proporcionados pela Empresa .....</b>	<b>60</b>
<b>Gráfico 13 - Oportunidades de Desenvolvimento e Crescimento Proporcionados pela Empresa.....</b>	<b>61</b>
<b>Gráfico 14 - Análise das Oportunidades de Desenvolvimento e Crescimento Proporcionados pela Empresa.....</b>	<b>62</b>
<b>Gráfico 15 - Reconhecimento dos Colaboradores .....</b>	<b>63</b>
<b>Gráfico 16 - Análise do Reconhecimento dos Colaboradores .....</b>	<b>64</b>
<b>Gráfico 17 - Valorização dos Colaboradores .....</b>	<b>65</b>
<b>Gráfico 18 - Análise Valorização dos Colaboradores .....</b>	<b>66</b>
<b>Gráfico 19 - Empenho dos Colaboradores.....</b>	<b>67</b>
<b>Gráfico 20 - Análise do Empenho dos Colaboradores.....</b>	<b>67</b>
<b>Gráfico 21 - Entusiasmo dos Colaboradores.....</b>	<b>68</b>
<b>Gráfico 22 - Análise do Entusiasmo dos Colaboradores.....</b>	<b>69</b>
<b>Gráfico 23 - Envolvimento dos Colaboradores.....</b>	<b>70</b>
<b>Gráfico 24 - Análise do Envolvimento dos Colaboradores.....</b>	<b>71</b>
<b>Gráfico 25 - Contribuição do Endomarketing para os Colaboradores .....</b>	<b>71</b>
<b>Gráfico 26 - Análise da Contribuição do Endomarketing para os Colaboradores .....</b>	<b>72</b>

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1 - Médias Gerais de Avaliação .....</b>	<b>73</b>
<b>Quadro 2 - Médias Gerais de Envolvimento.....</b>	<b>74</b>

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>12</b>
1.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA E SEU AMBIENTE .....	12
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA .....	13
1.3 OBJETIVOS .....	16
<b>1.3.1 Objetivo Geral</b> .....	<b>16</b>
<b>1.3.2 Objetivos Específicos</b> .....	<b>16</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>18</b>
2.1 COMPORTAMENTO DOS CLIENTES.....	18
<b>2.1.1 Tendências Mercadológicas</b> .....	<b>18</b>
<b>2.1.2 Processo Decisório Dos Clientes</b> .....	<b>20</b>
<b>2.1.3 Valor Percebido pelos Clientes</b> .....	<b>21</b>
<b>2.1.4 Necessidades e Desejos dos Clientes</b> .....	<b>22</b>
2.2 ORIENTAÇÃO PARA OS CLIENTES .....	24
<b>2.2.1 Criação de Valor como Vantagem Competitiva</b> .....	<b>24</b>
<b>2.2.2 Satisfação dos Clientes</b> .....	<b>25</b>
2.3 FORÇA DE VENDAS .....	27
<b>2.3.1 Processo de Vendas</b> .....	<b>27</b>
<b>2.3.2 Importância do Atendimento aos Clientes</b> .....	<b>28</b>
2.4 ENDOMARKETING.....	29
<b>2.4.1 Papel dos Colaboradores</b> .....	<b>29</b>
<b>2.4.2 Envolvimento dos Colaboradores</b> .....	<b>31</b>
<b>2.4.2.1 Cultura Organizacional</b> .....	<b>32</b>
<b>2.4.2.2 Orientação dos Colaboradores</b> .....	<b>34</b>
<b>2.4.2.3 Treinamento e Desenvolvimento dos Colaboradores</b> .....	<b>35</b>
<b>2.4.2.4 Avaliação de Desempenho dos Colaboradores</b> .....	<b>36</b>

<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>37</b>
3.1 PESQUISA .....	37
3.1.1 Abordagem de Pesquisa.....	37
3.1.1.1 <i>Pesquisa Qualitativa</i> .....	38
3.1.1.2 <i>Pesquisa Quantitativa</i> .....	38
3.1.2 Natureza de Pesquisa .....	38
3.1.3 Objetivo de Pesquisa .....	39
3.1.4 Procedimentos de Pesquisa.....	39
3.1.4.1 <i>Pesquisa Documental</i> .....	39
3.1.4.2 <i>Etapa de Pesquisa Qualitativa</i> .....	40
3.1.4.3 <i>Etapa de Pesquisa Quantitativa</i> .....	40
3.2 AMOSTRAGEM DE PESQUISA .....	41
3.3 ANÁLISE DE DADOS DE PESQUISA .....	42
3.3.1 <b>Análise de Dados Qualitativos</b> .....	<b>42</b>
3.3.2 <b>Análise de Dados Quantitativos</b> .....	<b>43</b>
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS</b> .....	<b>44</b>
4.1 ANÁLISE DE RESULTADOS DA PESQUISA QUALITATIVA.....	44
4.2 ANÁLISE PESQUISA QUANTITATIVA.....	48
4.2.1 <b>Cultura Organizacional</b> .....	<b>48</b>
4.2.2 <b>Orientação dos Colaboradores</b> .....	<b>54</b>
4.2.3 <b>Treinamento e Desenvolvimento dos Colaboradores</b> .....	<b>58</b>
4.2.4 <b>Avaliação de Desempenho dos Colaboradores</b> .....	<b>62</b>
4.2.5 <b>Envolvimento dos Colaboradores</b> .....	<b>66</b>
4.3 DISCUSSÃO DE RESULTADOS .....	72
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>75</b>
5.1 <b>PRINCIPAIS CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES</b> .....	<b>75</b>

5.2 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS E LIMITAÇÕES DO ESTUDO ..	76
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>77</b>
<b>APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA EXPLORATÓRIA COM A COORDENADORA DA ÁREA DE ENDOMARKETING DA EMPRESA.....</b>	<b>85</b>
<b>APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO APLICADO COM OS REPRESENTANTES DE VENDAS DA EMPRESA.....</b>	<b>86</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo serão apresentadas a caracterização da empresa e o seu ambiente, o problema de pesquisa, a justificativa e os objetivos do presente trabalho.

### 1.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA E SEU AMBIENTE

A empresa “X” onde o estudo foi realizado foi fundada em 1984 e atualmente, após uma fusão histórica, tornou-se a maior companhia de tecnologia de controle privado do mundo ocupando, no ano de 2018, a 35ª colocação na lista da Fortune das 500 maiores corporações do mundo em termos de receita. A companhia, que possui sua sede em Round Rock, no Texas, conta com 145 mil colaboradores espalhados por 180 países, entre eles o Brasil. A empresa está na 34ª colocação das 50 empresas mais amadas do país de acordo com a *Love Mondays* (2018), plataforma *online* que reúne respostas anônimas dos colaboradores sobre as empresas em que trabalham. A satisfação dos colaboradores da companhia no Brasil, ainda de acordo com o site, gira em torno de 4,1 em uma escala de 5,0 possíveis. O aspecto que possui melhor avaliação é a cultura da empresa, com 4,3.

A companhia afirma, através do seu site, que o seu código de valores é colocado em prática diariamente na forma como os colaboradores trabalham e consiste na base de tudo o que a empresa conquista. Os principais atributos da cultura incluem 5 pilares, conforme o Quadro 1: o relacionamento com os clientes, o trabalho em equipe, a capacidade de inovar, a excelência na performance e a integridade dos colaboradores. A empresa acredita que a sua relação com os clientes é o seu maior diferencial e o pilar do seu sucesso. A companhia enfatiza que sempre busca ouvir atentamente os seus clientes para prestar um serviço de atendimento e suporte que excedam as suas expectativas. Para isso, a forma como são definidas as expectativas em relação aos colaboradores, como eles são equipados e apoiados para conquistarem os objetivos estipulados, e como eles são avaliados e recompensados pelo trabalho que executam é fundamental, garantindo a longevidade da cultura e o consequente sucesso da empresa.

**Quadro 1 - Código de Valores da Empresa**

<b>Valores</b>	<b>Princípios</b>
Clientes	O relacionamento com os clientes é o maior diferencial e o pilar do sucesso da empresa.
Trabalho em Equipe	Os colaboradores trabalham melhor, com mais inteligência e diversão como equipe em vez de individualmente.
Inovação	A capacidade de inovar e cultivar um pensamento inovador é um mecanismo para o crescimento, o sucesso e o progresso.
Resultados	Os colaboradores devem ser responsáveis por um padrão excepcional de excelência e de performance.
Integridade	A integridade deve sempre controlar o forte desejo de vencer.

Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

De acordo com o presidente da empresa, o código de valores é o guia global de instruções para fazer negócios na organização. Ele afirma que a cultura é um dos motivos pelos quais a empresa sobreviveu e prosperou em um setor definido por mudanças. Segundo o vice-presidente comercial da companhia no Brasil, com as restrições do mercado brasileiro nos últimos anos, os hábitos e comportamento de compra dos clientes mudaram, se tornando mais rigorosos. Com a mudança no processo de seleção e compra, que passou a ser mais seletivo, houve um aumento na concorrência, e as marcas que oferecem a melhor experiência ao cliente possuem vantagem em relação a concorrência. De acordo com o VP, os resultados positivos da companhia durante os últimos 3 anos têm como base a forma como ela faz os negócios, que é regida pelo seu código de valores. A capacidade de entender as necessidades e desejos dos clientes e de colocá-lo em primeiro lugar foi fundamental. Segundo ele, o entendimento das demandas do cliente durante a crise econômica foi um fator decisivo para que a empresa conseguisse crescer no mercado em que atua de 2015 até agora. De acordo com o relatório *Brazil PC Tracker*, divulgado em março de 2018, a empresa lidera o mercado brasileiro de venda de computadores durante o terceiro ano consecutivo.

## 1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

Com um mercado cada vez mais competitivo e desafiador em decorrência dos avanços tecnológicos e das crises econômicas, os clientes passaram a ter novos hábitos e comportamentos de compra (KOTLER, 2010). De acordo com Kotler (2010),

a globalização e a inovação aumentaram a competição entre as empresas, à medida que os clientes são bem informados e podem facilmente comparar várias ofertas de produtos e/ou serviços iguais ou semelhantes. Uma pesquisa realizada pela *Euromonitor International* (2018), empresa líder mundial em pesquisa estratégica de mercado consumidores, confirma essa propensão do mercado afirmando que uma das tendências mercadológicas para o ano de 2018 são os “consumidores investigativos”. Os consumidores investigativos possuem maior envolvimento emocional relacionado à compra, realizando pesquisas e comparações prévias antes de adquirir ou contratar qualquer produto e/ou serviço.

Levando em consideração esse cenário, as estratégias de marketing tornam-se muito importantes para que as empresas possam se diferenciar uma das outras. A administração de marketing é definida por Kotler (2000, p. 30) como a “escolha de mercados-alvo e a captação, manutenção e fidelização dos clientes por meio da criação, da entrega e da comunicação de um valor superior”. Consiste, então, na elaboração de estratégias de marketing para elevar o valor da proposta da empresa, justificando a preferência pelos seus produtos e/ou serviços em relação aos da concorrência, criando uma vantagem competitiva (PORTER, 1999). Segundo Kotler e Armstrong (2007), um dos modos mais relevantes de uma empresa se diferenciar das outras, ou seja, de entregar um valor superior ao da concorrência, é executando consistentemente um serviço de qualidade superior à do que as outras empresas oferecem. Nesse sentido, a atividade comercial torna-se uma variável determinante para a obtenção de vantagem competitiva.

O processo de vendas é definido por Kotler (2000) como a comunicação verbal direta, concebida para explicar como bens, serviços ou ideias de uma organização atendem às necessidades e desejos dos clientes. A venda consiste, então, na prestação de serviço ao cliente, à medida que o representante de vendas entende e responde às suas demandas, apoiando e orientando o entendimento das ofertas da empresa (COBRA, 2014). É através da área comercial que a empresa se comunica diretamente com um dos seus principais *stakeholders*, os seus clientes externos. Segundo Kotler (2000, p. 638), “os vendedores servem de elo pessoal da empresa com os clientes. O profissional de vendas é a empresa para muitos dos clientes dela”. De acordo com Las Casas (2006), a venda pessoal é uma das ferramentas mais

competentes de marketing, pois a empresa está em contato com seus clientes por meio de seus vendedores:

“A venda pessoal é um elemento essencial do composto de marketing de qualquer organização. As principais funções da venda pessoal são gerar receita e prestar serviços que ajudem a tornar os clientes satisfeitos com a compra. Isso sedimenta os relacionamentos e é segredo no competitivo mercado de hoje” (FUTRELL, 2003, p. 43).

Assim, segundo Kotler (2000), o marketing interno deve vir antes do externo. O autor afirma que para alcançar a excelência de um determinado serviço é necessário que os colaboradores da empresa estejam aptos e dispostos a fazê-lo. Gummesson (1999) reforça essa concepção, afirmando que os colaboradores precisam estar envolvidos e eficazmente preparados para contatos externos, à medida que o marketing interno eficiente se torna um antecedente ao marketing externo eficiente. Uma pesquisa realizada pela Gallup em 2006 ressalta a importância do marketing interno para ajudar a estimular e envolver os colaboradores, elevando o seu desempenho. A concepção de endomarketing surgiu como uma filosofia de gerenciamento que trata os colaboradores como clientes, visando a sua satisfação, o seu comprometimento e o seu envolvimento, fatores que podem afetar o desempenho organizacional, segundo Cascio e Boudreau (2010). Bekin (2012) enfatiza que a organização deve fortalecer a sua relação com os colaboradores, fazendo com que eles se sintam parte do negócio, para que seja possível elevar o valor da sua oferta no mercado e obter vantagem competitiva em relação a concorrência.

Dessa maneira, o sucesso da organização na entrega de um produto e/ou serviço com valor superior ao cliente depende não só de estratégias de marketing bem planejadas e estruturadas, mas também do desenvolvimento de políticas e práticas sólidas de endomarketing, focada no público interno da organização, especialmente da área comercial. De acordo com a *Gallup Poll* (2018), empresa de consultoria e pesquisas de opinião, uma força de trabalho altamente envolvida significa a diferença entre uma organização que supera seus concorrentes. Ainda de acordo com a empresa, se os colaboradores da linha de frente não estiverem envolvidos, há grandes chances de que os clientes da companhia não estejam satisfeitos. É importante que os representantes de vendas estejam envolvidos para que prestem um serviço de qualidade superior ao cliente, fazendo com que a empresa possua uma vantagem competitiva em relação a concorrência. A partir desse cenário, o presente trabalho

tem como finalidade avaliar: **qual o impacto das políticas e práticas de endomarketing para o envolvimento organizacional dos representantes de vendas na empresa “X”?**

Para responder à questão norteadora de pesquisa proposta, esboçam-se, a seguir, os objetivos do estudo.

### 1.3 OBJETIVOS

O estudo terá os seguintes objetivos geral e específicos:

#### 1.3.1 Objetivo Geral

Avaliar o impacto das políticas e práticas de endomarketing para o envolvimento organizacional dos representantes de vendas da empresa “X”.

#### 1.3.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar e descrever as políticas e práticas de endomarketing relacionadas a área de vendas adotadas pela empresa “X”.
- b) Avaliar a importância das políticas e práticas de endomarketing para o envolvimento organizacional sob a percepção dos representantes de vendas da empresa “X”, a partir da comparação entre vendedores impactados e não impactados pelas ações do setor.

### 1.4 JUSTIFICATIVA

Levando em consideração a crescente competição no mercado atual, impulsionada pelo constante desenvolvimento da tecnologia e das crises econômicas globais, torna-se cada vez mais importante que as empresas identifiquem oportunidades de diferenciar-se dos seus concorrentes. Para isso, a entrega de um produto e/ou serviço com valor superior é essencial. Um dos principais meios para alcançar esse objetivo é através de colaboradores envolvidos com a organização, prestando um serviço com qualidade superior, principalmente na área comercial, que

possui contato direto com os clientes das empresas. De acordo com a pesquisa realizada em 2017 pela *Gallup*, apenas 15% dos colaboradores globais estão envolvidos. Isso representa uma grande barreira à produtividade das organizações e sugere um enorme desperdício de potencial humano. As consequências econômicas dessa insatisfação no trabalho são de aproximadamente US \$ 7 trilhões em produtividade. A importância do endomarketing para auxiliar no envolvimento dos colaboradores e a relevância da área comercial para a entrega de um produto e/ou serviço com qualidade superior ao cliente, além da falta de estudos relacionados aos temas foram os principais fatores que determinaram a definição do tema.

O presente trabalho tem como finalidade enriquecer as teorias a respeito do endomarketing, também fornecendo subsídios para a organização estudada melhorar suas ações advindas do setor, com o objetivo de aumentar o envolvimento dos seus colaboradores da área de vendas. O estudo foi realizado em uma das principais empresas de tecnologia do mundo que, no Brasil, possui sua área comercial localizada em Eldorado do Sul, no Rio Grande do Sul. A multinacional tem como um de seus principais compromissos a entrega de um valor superior de longo prazo aos seus clientes, afirmando que possui como prioridade ouvir atentamente as necessidades e desejos do seu público-alvo para definir novas formas de oferecer soluções tecnológicas. A organização salienta que para que isso seja possível, tem como objetivo fazer com que os colaboradores da empresa se sintam valorizados, envolvidos, engajados e inspirados a fazer o seu melhor trabalho.

Concluído o capítulo de introdução apresenta-se, a seguir, o referencial teórico que subsidiou a elaboração do presente estudo.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Neste capítulo serão apresentados conceitos e informações sobre comportamento dos clientes, orientação para os clientes, força de vendas e endomarketing, abordados ao longo do presente trabalho.

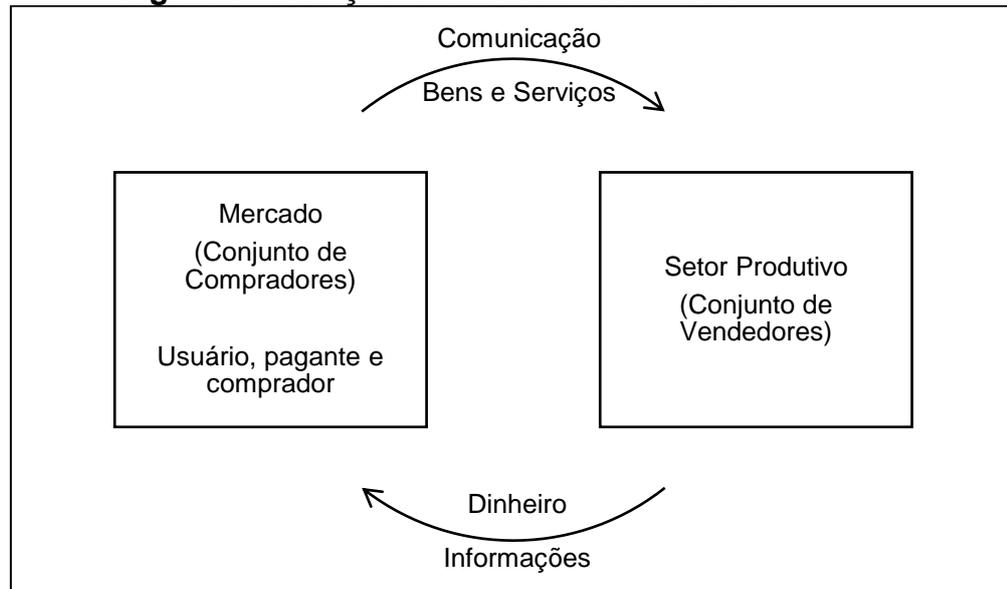
### **2.1 COMPORTAMENTO DOS CLIENTES**

Os conceitos e informações sobre comportamento dos clientes envolvem as tendências mercadológicas, os processos decisórios dos clientes, o valor percebido pelos clientes e as necessidades e desejos dos clientes.

#### **2.1.1 Tendências Mercadológicas**

De acordo com Kotler (2000), os economistas definem mercado como um conjunto de compradores e vendedores que efetuam transações relativas a determinado produto e/ou serviço. Na concepção de marketing, no entanto, o termo se refere a aglomerados de clientes (KOTLER, 2000). Kotler e Fox (1994, p. 188) definem mercado como “o conjunto de clientes reais e potenciais de uma oferta de mercado”. Dessa maneira, os vendedores formam o setor produtivo e os clientes são tidos como o mercado (KOTLER, 2000). A Figura 1 mostra a relação entre ambos, que se conectam por meio de quatro fluxos em uma transação. Os vendedores oferecem bens, serviços e comunicação ao mercado e, em troca, recebem dinheiro e informações. De acordo com Sheth, Mittal e Newman (2001), o conceito mais amplo de cliente determina três atividades diferentes, que podem ou não ser exercidas pelo mesmo indivíduo em uma transação: selecionar e comprar o produto e/ou serviço, pagar por ele e utilizá-lo ou consumi-lo. O usuário é a pessoa que efetivamente utiliza ou consome o produto e/ou serviço. O pagante é a pessoa que financia a compra. E o comprador é aquele que participa da obtenção do produto e/ou serviço junto ao setor produtivo. Cada função dita um conjunto diferente de valores que são buscados pelo cliente.

**Figura 1 - Relação Setor Produtivo e Mercado**



Fonte: Adaptado de Kotler (2000).

Os avanços tecnológicos provocaram enormes mudanças no mercado. A tecnologia e a globalização, além das crises econômicas mundiais, moldaram os hábitos e comportamentos dos clientes, que, atualmente, possuem inúmeras fontes de informação e de comparação entre várias ofertas de produtos e/ou serviços iguais ou semelhantes. Esses fatores levaram a um aumento na concorrência e fizeram com que se tornasse mais difícil atrair, conquistar e reter os clientes (KOTLER, 2010). Uma pesquisa realizada pela *Euromonitor International* (2018), provedora global de inteligência estratégica de mercado, reforça esse conceito. O estudo afirma que uma das principais tendências de mercado para 2018 são os “consumidores investigativos”. Os consumidores investigativos possuem maior envolvimento emocional em relação a compra de produtos e a contratação de serviços, buscando informações aprofundadas a respeito de toda a cadeia produtiva das empresas.

A *KPMG International*, uma das quatro maiores empresas de consultoria do mundo, também confirma essa tendência. A KPMG declara que uma das maiores tendências do varejo no ano de 2018 são a ascensão do cliente consciente, que baseia suas decisões de compra em muitos fatores além do preço e, com isso, exercem grande influência sobre as empresas. Além disso, outra tendência apontada é a importância da experiência do cliente para se diferenciar em um mercado desafiador e lotado. A empresa ainda afirma que a tecnologia tornou mais fácil do que nunca para os clientes buscar informações, encontrar produtos e/ou serviços e

facilmente compartilhar suas experiências. Isso resultou em um novo cliente, que criou novas expectativas com relação às empresas.

De acordo com Kotler (2000), em um mercado extremamente competitivo como o atual, com compradores cada vez mais exigentes diante de uma abundância de opções, as empresas precisam buscar estratégias de marketing que possibilitem a entrega de um valor superior aos clientes. Para isso, as organizações precisam analisar e entender o mercado. Conforme Kotler (2010), as pessoas passaram de consumidores à prosumidores, ou seja, são capazes de dividir suas experiências, pautar tendências e contribuir no processo de criação e de oferta de produtos e/ou serviços. Segundo Toffler (1992), os próprios clientes determinam o valor de cada produto e/ou serviço e isso faz com que possuam um papel essencial nas ofertas ao mercado.

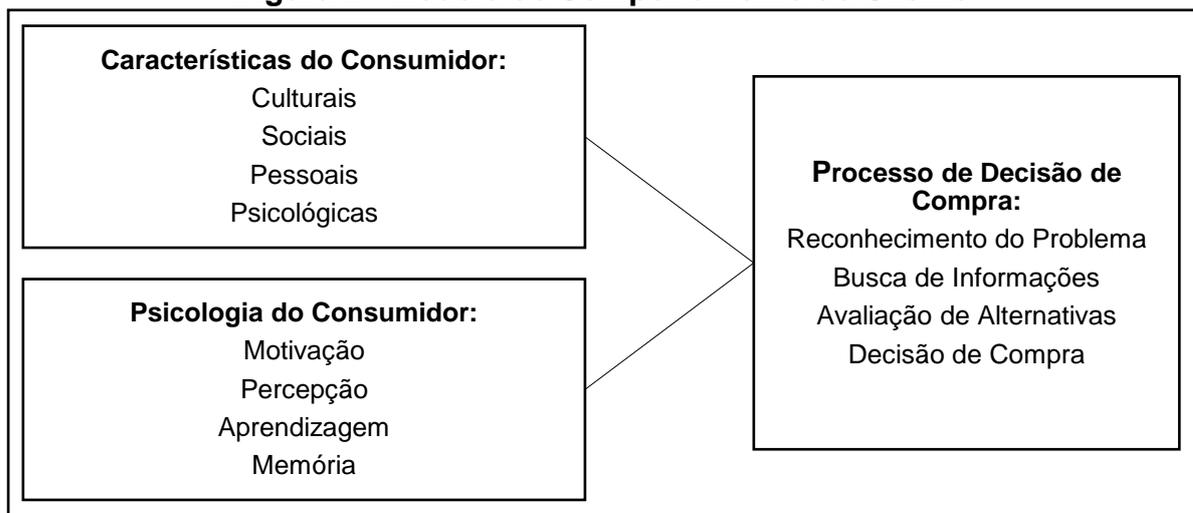
### **2.1.2 Processo Decisório Dos Clientes**

O comportamento do cliente, de acordo com Sheth, Mittal e Newman (2001) envolve as atividades físicas e mentais realizadas pelos clientes, que resultam em decisões e ações, como selecionar e comprar o produto e/ou serviço, pagar por ele e utilizá-lo ou consumi-lo. O processo decisório possui cinco etapas, conforme a Figura 2, e tem início quando o cliente identifica uma necessidade e/ou desejo. Essa etapa é sucedida pela busca de dados, onde o cliente, por meio da coleta de informações, conhece as alternativas e seus atributos (conjunto de escolha). Em seguida, o cliente processa as informações e faz um julgamento de valor quanto ao conjunto de atributos de cada opção, criando preferências e efetivando a compra.

Esse processo é influenciado por fatores culturais, como culturas, subculturas e classes sociais, por fatores sociais como grupos de referência, família, papéis sociais e status, por fatores pessoais como idade, estágio no ciclo da vida, ocupação e circunstâncias econômicas, bem como por fatores psicológicos como motivação, percepção, aprendizagem e memória (KOTLER, 2000). Segundo Kotler (2000), a necessidade passa a ser um motivo quando alcança um nível de intensidade suficiente para levar uma pessoa a agir. O modo como ela agirá é influenciado pela percepção que ela tem da situação. A percepção é o processo pelo qual alguém seleciona, organiza e interpreta as informações recebidas. A aprendizagem consiste

em mudanças no comportamento de uma pessoa decorrentes da experiência. E a memória consiste em todas as informações e experiências acumuladas pelas pessoas ao longo de suas vidas. De acordo com Churchill e Peter (2012), os clientes participarão efetivamente de uma transação quando os benefícios das trocas excederem seus custos e quando os produtos e/ou serviços oferecerem um valor superior em comparação com outras opções.

**Figura 2 - Modelo de Comportamento do Cliente**



Fonte: Adaptado de Kotler (2000).

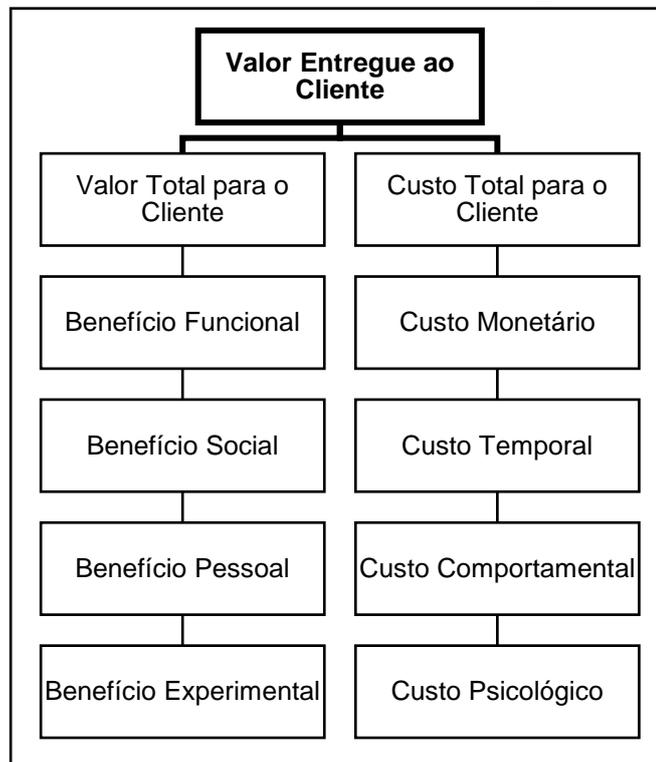
### 2.1.3 Valor Percebido pelos Clientes

O valor percebido representa a diferença entre a avaliação que o cliente potencial faz de todos os benefícios e custos relativos a um produto ou serviço e as alternativas percebidas (KOTLER; KELLER, 2006), conforme a Figura 3. O valor percebido pelo cliente é, então, a diferença entre o que o cliente obtém e os custos que ele assume pelas diferentes opções possíveis. De acordo com Churchill e Peter (2012), todos os valores esperados pelo cliente em relação a um determinado produto ou serviço são considerados um benefício, que podem ser funcionais, sociais, pessoais e experimentais. Os custos são relativos aos processos de avaliação, obtenção, uso e descarte de determinados produtos ou serviços, nos quais se incluem custos monetários, de tempo, de energia física e psíquicos. O cliente irá optar entre diferentes ofertas pela qual parece proporcionar o maior valor para si.

Os benefícios funcionais referem-se aos benefícios tangíveis referentes aos produtos e/ou serviços, os sociais referem-se as respostas positivas que os clientes

recebem de outras pessoas referentes aos produtos e/ou serviços, os pessoais referem-se aos bons sentimentos que os clientes vivenciam por causa dos produtos e/ou serviços e os experimentais referem-se ao prazer sensorial que os clientes obtêm por causa dos produtos e/ou serviços. Os custos monetários referem-se à quantidade de dinheiro que os clientes pagam pelos produtos e/ou serviços, os temporais referem-se ao tempo gasto comprando os produtos e/ou serviços, os comportamentais referem-se à energia física que os clientes despendem para comprar produtos e/ou serviços e os psicológicos referem-se à energia e à tensão mentais relacionadas a comprar e aos riscos dos produtos e/ou serviços (CHURCHILL; PETER, 2012). O valor percebido pelo cliente será influenciado por suas necessidades e desejos.

**Figura 3 - Determinantes do Valor Entregue ao Cliente**



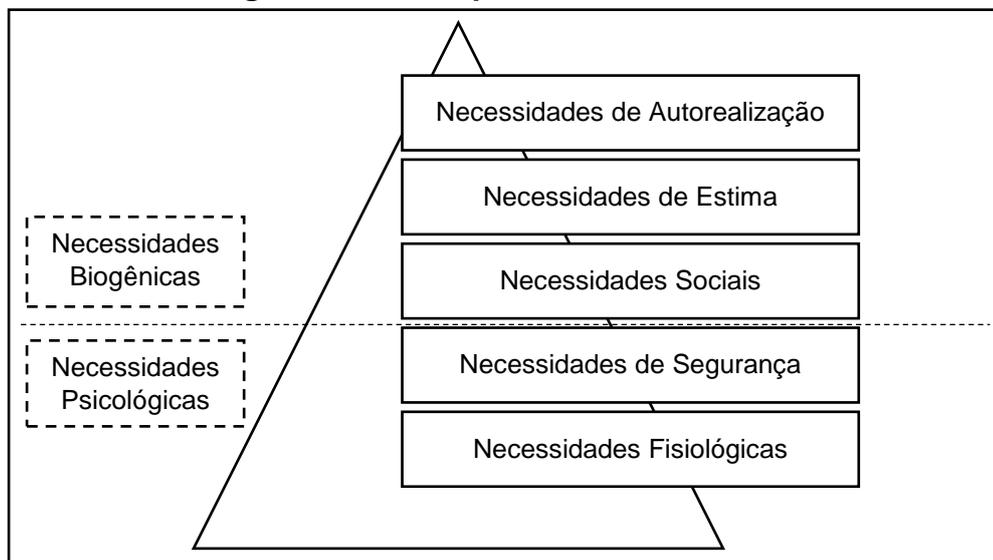
Fonte: Kotler (2000).

#### 2.1.4 Necessidades e Desejos dos Clientes

Sheth, Mittal e Newman (2001) afirmam que necessidade é a condição de insatisfação de um cliente, que leva a uma ação que tornará essa condição melhor. Já um desejo é a ambição de obter mais satisfação do que é absolutamente

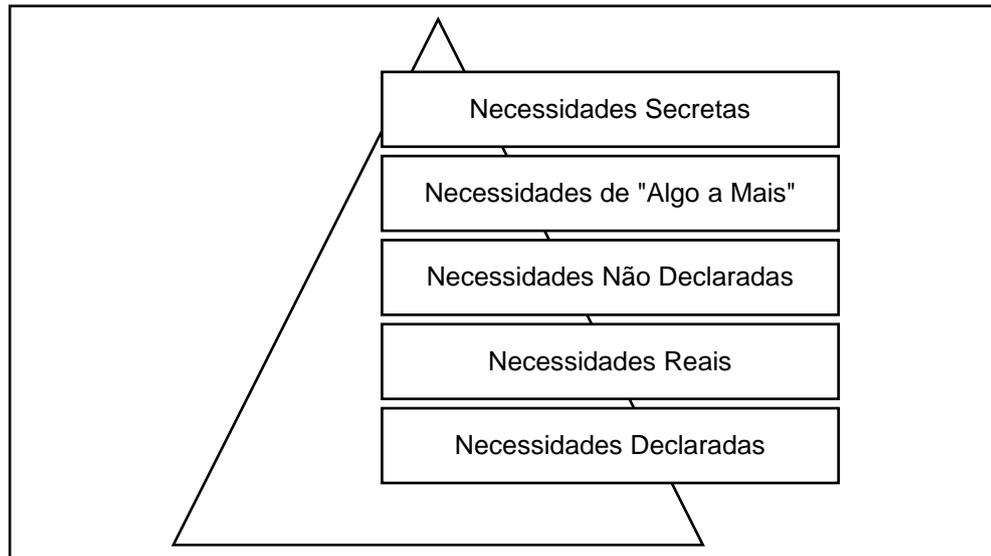
necessário para melhorar uma condição insatisfatória. Segundo Kotler (2000), necessidades são os requisitos básicos que devem ser supridos. Essas necessidades tornam-se desejos quando direcionadas a objetos específicos que possam satisfazê-las. De acordo com o autor, algumas necessidades são biogênicas, ou seja, surgem de estados de tensão fisiológicos, como fome, sede ou insegurança. Outras necessidades são psicológicas, decorrentes de estados de tensão psicológicos, como necessidade de reconhecimento, estima ou integração (KOTLER, 2000).

**Figura 4 - Hierarquia de Necessidades**



Fonte: Adaptado de Maslow (1987).

Kotler (2000) ainda distingue cinco tipos de necessidades dentre as quais estão as necessidades declaradas, as necessidades reais, as necessidades não-declaradas, as necessidades de “algo a mais” e as necessidades secretas, conforme a Figura 5. As necessidades declaradas referem-se aquilo que o cliente pede. As necessidades reais referem-se àquilo que o cliente quer. As necessidades não declaradas referem-se àquilo que o cliente espera por parte da empresa. E as necessidades secretas referem-se às vontades subjetivas ou indiretas do cliente. De acordo com Sheth, Mittal e Newman (2001), na identificação das necessidades e desejos dos clientes, é importante reconhecer o valor de cada um dos papéis do cliente. Costa (2003) afirma que a criação e entrega de um valor superior, por meio da satisfação das necessidades e desejos do cliente, é um fator decisivo de diferenciação para a obtenção de uma vantagem competitiva sustentável.

**Figura 5 - Tipos de Necessidades**

Fonte: Adaptado de Kotler (2000).

## 2.2 ORIENTAÇÃO PARA OS CLIENTES

Os conceitos e informações sobre orientação para os clientes envolvem a criação de valor como vantagem competitiva e a satisfação dos clientes.

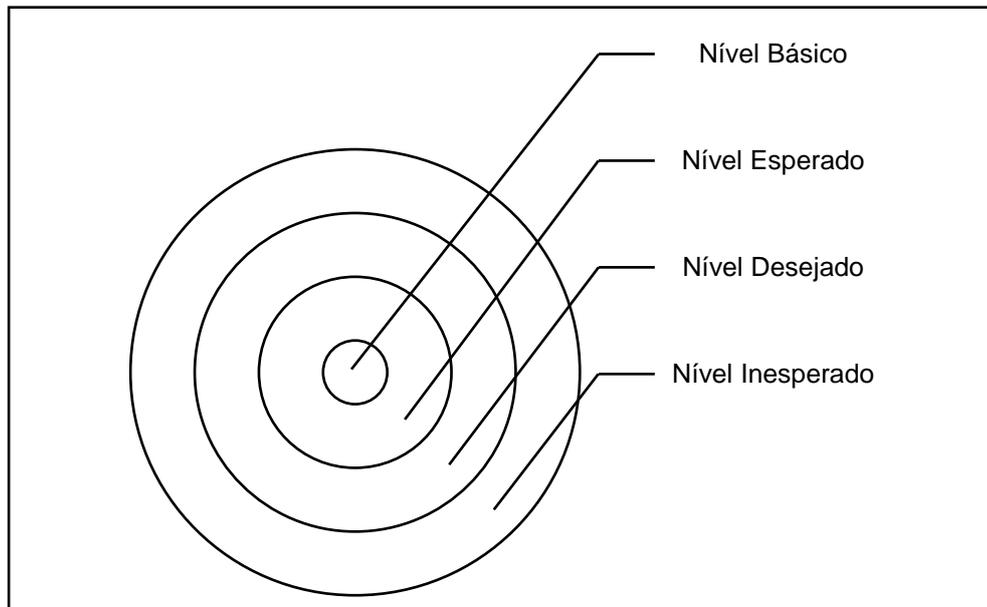
### 2.2.1 Criação de Valor como Vantagem Competitiva

De acordo com Porter (1985), o principal objetivo do marketing é a construção de vantagem competitiva que consiste, fundamentalmente, em uma estratégia de criação de valor para atender as necessidades e desejos do cliente. Segundo o autor, uma das fontes básicas de obtenção de vantagem competitiva é a diferenciação. A diferenciação é o desenvolvimento de um conjunto de diferenças significativas para distinguir a oferta da empresa das ofertas da concorrência (KOTLER, 2000). Na visão de Porter, uma empresa adquire vantagem competitiva em dado mercado ao possuir um desempenho melhor do que seus competidores. Segundo Sheth, Mittal e Newman (2001, p. 39) “seguir uma orientação para o cliente traz para a empresa vantagens competitivas que levam a um desempenho mais alto.

De acordo com Albrecht (1995), as empresas diferenciam-se e obtêm vantagem competitiva em relação aos concorrentes oferecendo ao mercado um valor para o cliente que esteja um degrau a cima, na hierarquia de valores, em que os

concorrentes estão. A hierarquia de valores para o cliente se divide entre os níveis básico, esperado, desejado e inesperado, conforme a Figura 6. O nível básico refere-se a atributos essenciais da experiência, o nível esperado refere-se a atributos que o cliente se acostumou a associar como parte da experiência, o nível desejado refere-se a atributos que o cliente aprecia caso sejam incluídos na experiência, mas não espera necessariamente que sejam e o nível inesperado refere-se a atributos que surpreendem o cliente caso sejam inclusos na experiência. Kotler (2000) afirma que cada vez mais as empresas utilizam a qualidade no serviço de atendimento ao cliente para alcançar a diferenciação e obter vantagem competitiva em relação a concorrência.

**Figura 6 - Tipos de Necessidades**



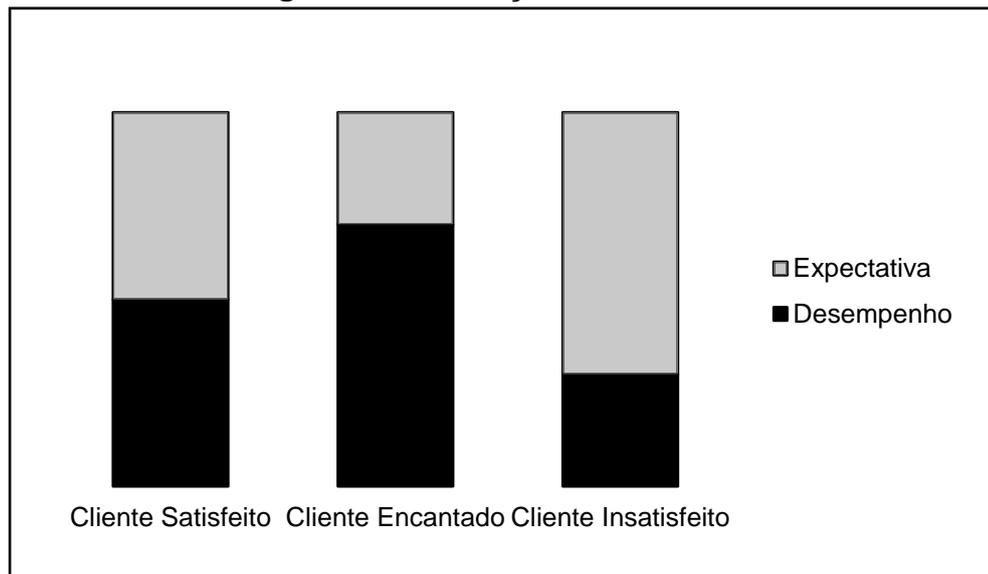
Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

### **2.2.2 Satisfação dos Clientes**

De acordo com Prieto (2007), a qualidade no atendimento consiste em um conjunto de atividades desenvolvidas por uma empresa, direcionadas ao atendimento das necessidades e desejos dos clientes, buscando corresponder ou superar as suas expectativas, criando ou aumentando o seu nível de satisfação. Um serviço pode ser considerado de qualidade quando proporciona um determinado nível de satisfação. De acordo com Kotler (2000), a satisfação do cliente deriva da proximidade entre suas expectativas e o desempenho percebido do produto e/ou serviço. Se o desempenho

não atende plenamente às expectativas, o cliente fica desapontado. Se atende às expectativas, ele fica satisfeito. E, se excede as expectativas, ele fica encantado. Esses sentimentos podem determinar se o cliente voltará a comprar o produto e se falará positiva ou negativamente sobre ele para outras pessoas.

**Figura 7 - Satisfação dos Clientes**



Fonte: Adaptado de Kotler (2000).

Os clientes interagem com os colaboradores de uma empresa por diferentes períodos, conforme o tipo de serviço. Os níveis de contato com os clientes podem ser altos, médios ou baixos (LOVELOCK; WRIGHT, 2001). Os serviços de alto contato são aqueles em que os clientes interagem intensamente com os colaboradores. Os serviços de médio contato envolvem uma relação limitada. Os serviços de baixo contato são aqueles em que há pouco contato com os colaboradores da empresa. Os níveis de contato com os clientes, do ponto de vista da interação, são importantes para determinar o tipo de qualidade que deve ser perseguido, a fim de atingir os objetivos de satisfação.

Segundo Detzel e Desatnick (1995), a qualidade de atendimento ao cliente é como um ponto de partida para o sucesso da empresa à medida que torna os clientes satisfeitos com a compra e sedimenta os relacionamentos, sendo um diferencial competitivo no mercado atual. Kotler (2000) reforça essa concepção afirmando que, a qualidade do atendimento pode determinar o sucesso ou o fracasso de um negócio. Cobra (2014) afirma que a principal vantagem competitiva para diferenciar a empresa

da concorrência é um serviço de qualidade. Para o autor, deve-se ter no serviço ao cliente uma dedicação à excelência. O contato do colaborador com os clientes da empresa influenciará o relacionamento com a companhia de modo geral. Dessa maneira, de acordo com Kolter (2000), as empresas reconhecem que a força de vendas será, cada vez mais, a chave para conquistar e manter clientes (KOTLER, 2000).

## 2.3 FORÇA DE VENDAS

Os conceitos e informações sobre força de vendas envolvem o processo de vendas e a importância do atendimento aos clientes.

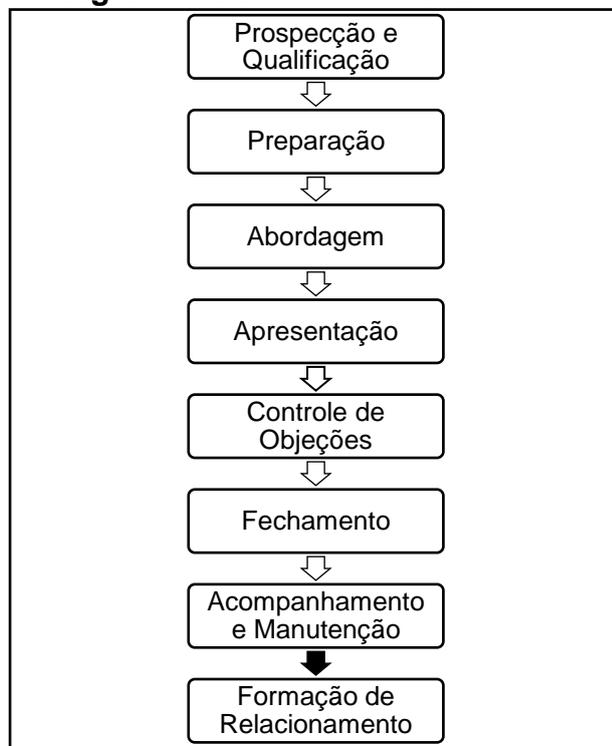
### 2.3.1 Processo de Vendas

Weitz et al. (2004) afirmam que a venda é definida como um processo em que um vendedor identifica e satisfaz às necessidades de um comprador para o benefício de longo prazo de ambas as partes. Kotler (2000) reforça esse conceito afirmando que vendas é a comunicação verbal concebida para explicar para explicar como produtos e/ou serviços de uma empresa servem às necessidades dos clientes potenciais. Cobra (2014) ressalta que o cliente compra produtos e/ou serviços para satisfazer a uma necessidade específica ou a um conjunto de necessidades de vários tipos. A tarefa do vendedor é identificar e propor soluções que satisfaçam as necessidades e desejos dos clientes. O representante de vendas deve, então, agir a partir da orientação para o cliente, sendo um prestador de serviços.

De acordo com Churchill e Peter (2012), o processo de vendas possui sete etapas, conforme apresenta a Figura 8. A primeira delas é a prospecção e qualificação, que consiste em identificar e qualificar os clientes potenciais. Os clientes potenciais possuem interesse no produto e/ou serviço, já os consumidores potenciais qualificados estão inclinados a realizar a compra e possuem condições e autoridade para isso. A segunda etapa é a preparação, que consiste em coletar informações sobre o cliente e planejar como aumentar o valor da oferta para ele. A terceira é a abordagem, que consiste em realizar o contato inicial com o cliente para obter mais informações sobre as suas necessidades e desejos. A quarta é a apresentação, que

consiste em comunicar os atributos do produto e/ou serviço ao cliente, os motivos pelos quais os atributos dos produtos e/ou serviços podem beneficiar o cliente e os fatores positivos trazidos pela oferta e valor do produto e/ou serviço ao cliente. A quinta é controlar as objeções, que consiste em superar as possíveis objeções do cliente, que podem ser de caráter lógico ou psicológico. A sexta etapa é o fechamento da venda, que consiste em efetivar a venda e a sétima é a atividade de pós-vendas, que consiste em garantir a satisfação do cliente, formando um relacionamento de longo prazo.

**Figura 8 - Processo de Venda**



Fonte: Adaptado de Churchill e Peter (2012).

### 2.3.2 Importância do Atendimento aos Clientes

A atividade comercial é uma das principais formas pela qual a empresa é representada (CASTRO; NEVES, 2005). Segundo Cobra (2014), a venda pessoal é, de longe, a mais importante forma de comunicação da empresa com o mercado (COBRA, 2014). Por isso, o desempenho do representante de vendas é fundamental. De acordo com Cobra (1992), se conquista e se mantém o cliente com base na qualidade de atendimento. Segundo Kotler (2000), os vendedores servem de elo pessoal da

empresa com os clientes à medida que os representantes de vendas são a empresa para muitos dos clientes dela.

Freitas (2001), afirma que o cliente insatisfeito comenta a sua insatisfação com um maior número de pessoas que comentaria caso estivesse satisfeito. Segundo Carvalho (2002), o cliente mal atendido é capaz de comentar com pelo menos mais dez pessoas a sua insatisfação, e cada uma dessas pessoas comenta o caso com mais três. Dessa maneira, todos os clientes devem ser vistos como pontos chave em qualquer organização, e a maior preocupação com relação aos clientes deve ser com sua satisfação. Para satisfazer os clientes externos é preciso que os clientes internos da empresa estejam envolvidos com a organização, integrados ao princípio de que a meta da empresa é encantar os clientes (COBRA, 2014, p. 414).

De acordo com a *Gallup*, uma das principais empresas nos ramos da consultoria estratégica, do desenvolvimento de lideranças e de *global analytics*, as empresas precisam dar aos colaboradores da linha de frente o conhecimento e os recursos de que precisam para que possam desempenhar, eficazmente, o papel de embaixadores da marca junto aos clientes. Uma matéria de 2017 publicada pela *Forbes* reforça esse conceito, afirmando que as pessoas que interagem diretamente com um cliente precisam ter um conjunto de habilidades e mentalidade para atender ou exceder expectativas. Segundo a *Gallup*, os clientes perceberão a qualidade da empresa de acordo com a qualidade do atendimento que receberem.

## 2.4 ENDOMARKETING

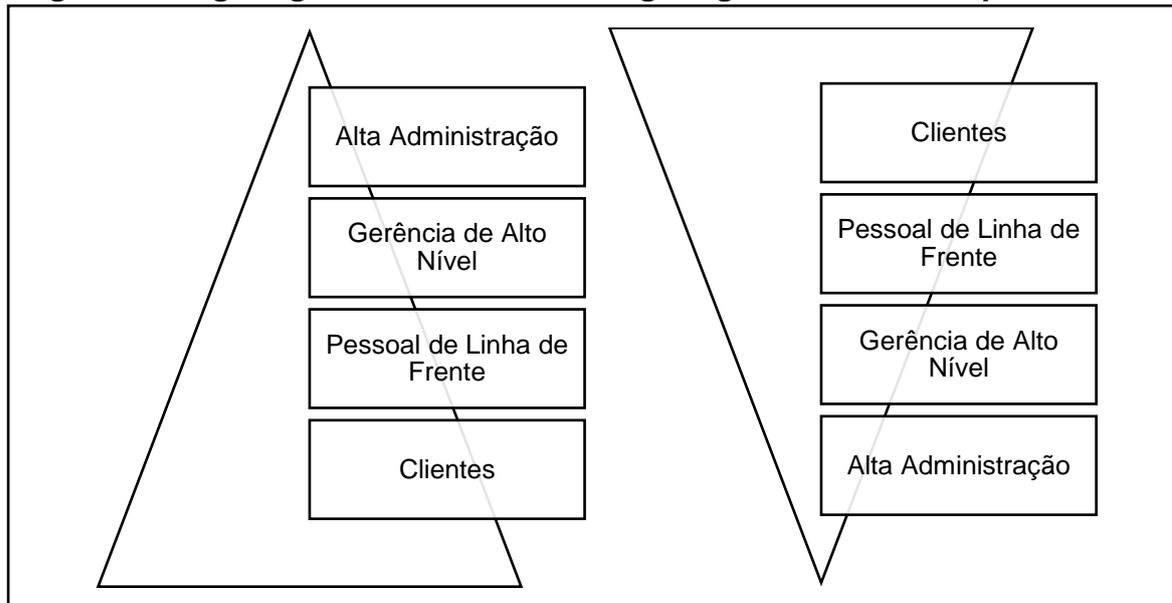
Os conceitos e informações sobre endomarketing envolvem o papel dos colaboradores e o envolvimento dos colaboradores a partir da cultura organizacional, do treinamento, da orientação e da avaliação de desempenho, explorados a seguir.

### 2.4.1 Papel dos Colaboradores

De acordo com Kolter (2000), o marketing interno tem como objetivo fazer com que todas as pessoas da empresa entendam os conceitos e objetivos do marketing e se envolvam na criação e na comunicação de valor que atenda e satisfaça os clientes. A empresa terá um marketing eficaz quando todos os colaboradores se conscientizarem de que seu trabalho é satisfazer os clientes. As empresas que

dominam bem o marketing invertem o organograma tradicional, conforme a Figura 9. No topo estão os clientes, a seguir, por grau de importância, vem os colaboradores da linha de frente, que tem contato com os clientes, atende-os e os satisfaz (KOTLER, 2000).

**Figura 9 - Organograma Tradicional e Organograma Orientado para o Cliente**



Fonte: Kotler (2000).

Gronroos (2013, p. 406) afirma que no endomarketing “o foco é criar entre os colaboradores [...] um estado de espírito orientado para o cliente”. Bekin (2004) reforça esse conceito enfatizando que o endomarketing visa dar consciência da importância estratégica de um serviço de atendimento orientado para o atendimento do cliente a partir do envolvimento, do comprometimento e da valorização do colaborador. Ferrel et al. (2000) ressaltam que são fatores importantes na implementação da estratégia de marketing o sentimento de satisfação no trabalho e o envolvimento dos colaboradores em relação à organização.

Para Las Casas (2012, p. 41) “uma empresa que conta com funcionários motivados tem mais chances de oferecer um bom atendimento do que uma que tenha um mau clima organizacional, que torna as pessoas desinteressadas e apáticas”. Para Detzel e Desatnick (1995), as empresas têm no seu atendimento ou relacionamento com os clientes finais, o reflexo do marketing interno que executam. Dessa maneira, a organização que quer fidelizar clientes, primeiro, precisa envolver seus

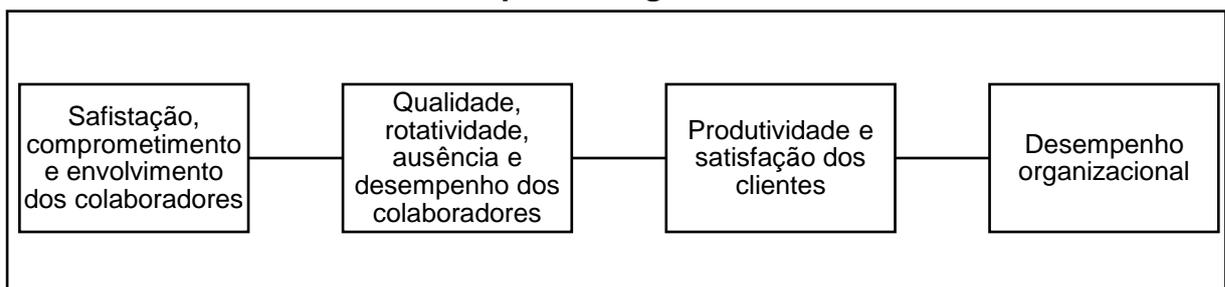
colaboradores. Quando uma empresa investe seriamente em endomarketing ela tem seu retorno de investimento projetado para os clientes externos (GIULIANI, 2003).

#### 2.4.2 Envolvimento dos Colaboradores

De acordo com Boudreau e Cascio (2010), o envolvimento é um estado mental positivo e de realização, caracterizado pelo vigor, a dedicação e a absorção. O vigor refere-se a um alto nível de energia e resiliência mental, ou seja, a vontade de investir esforço a e persistência diante de dificuldades no trabalho. A dedicação é caracterizada por senso de valor, entusiasmo, inspiração, orgulho e desafio no trabalho. A absorção consiste em estar totalmente concentrado, feliz e profundamente envolvido no trabalho. O envolvimento alimenta a preocupação e os esforços voluntários para com a qualidade. É o que faz os colaboradores se identificarem com o sucesso da empresa e está diretamente relacionado com a satisfação no trabalho e ao comprometimento.

Ainda conforme Boudreau e Cascio (2010) a satisfação, o comprometimento e o envolvimento afetam o desempenho organizacional através do comportamento do colaborador. As atitudes dos colaboradores se relacionam aos resultados da empresa à medida que podem influenciar o número de faltas, os atrasos, os desligamentos e a ênfase na satisfação dos clientes, conforme demonstra a Figura 10. Um estudo realizado pela Hewitt Associates (2015), empresa provedora de serviços de consultoria de capital humano e gestão, relatou que as empresas com crescimento de dois dígitos têm 39% mais colaboradores envolvidos e 45% menos colaboradores não envolvidos do que as empresas com crescimento de um dígito.

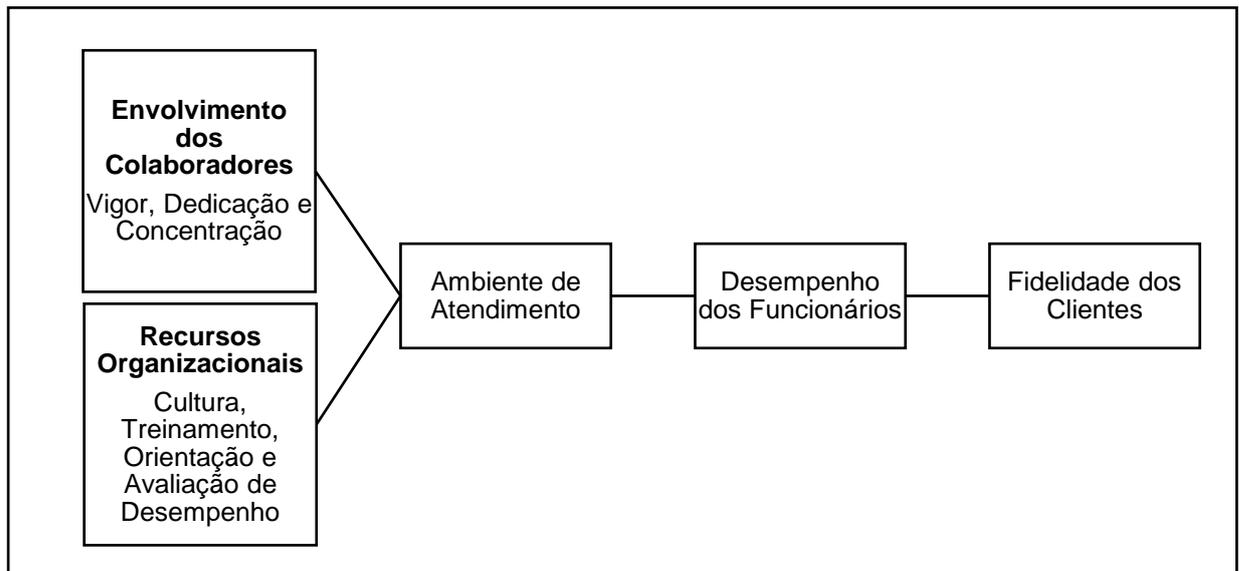
**Figura 10 - Relação Entre Atitude e Comportamento dos Colaboradores e o Desempenho Organizacional**



Fonte: John Boudreau e Wayne Cascio (2010).

De acordo com a *Gallup* (2018), uma das principais empresas nos ramos da consultoria estratégica, do desenvolvimento de lideranças e de global *analytics*, se os colaboradores da linha de frente não estiverem envolvidos, as chances são de que os clientes da empresa também não estejam. Ainda de acordo com a *Gallup*, quando as empresas envolvem com sucesso seus clientes e seus colaboradores, elas experimentam um aumento de 240% nos resultados relacionados ao desempenho em comparação com uma organização que não possui colaboradores nem clientes envolvidos. Segundo Boudreau e Cascio (2010), os recursos organizacionais (como a cultura, o treinamento, a orientação e os dados de desempenho) e o envolvimento dos colaboradores configuram o ambiente de atendimento aos clientes e influenciam o desempenho dos colaboradores, sendo determinantes para a fidelização dos clientes, conforme a Figura 11.

**Figura 11 - Relação Entre o Envolvimento e o Desempenho Dos Colaboradores e a Fidelidade dos Clientes**



Fonte: Adaptado de John Boudreau e Wayne Cascio (2010)

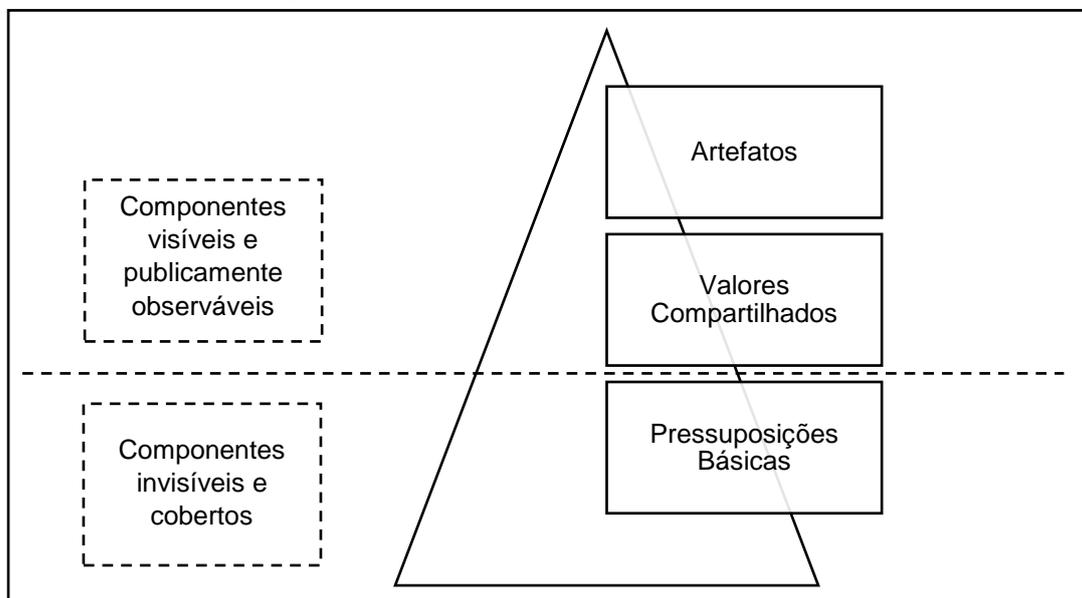
#### 2.4.2.1 Cultura Organizacional

Segundo Chiavenato (2010), cultura organizacional refere-se ao conjunto de hábitos e crenças, estabelecidos por normas, valores, atitudes e expectativas, compartilhados por todos os membros da empresa, que diferenciam a organização das demais. Constitui, portanto, o modo institucionalizado de pensar e agir da

empresa e é expressa pelo seu ambiente e pela maneira como ela faz os seus negócios, trata seus clientes e o grau de envolvimento dos seus colaboradores. A cultura organizacional apresenta em três diferentes níveis: artefatos, valores compartilhados e pressuposições básicas, conforme a Figura 12.

Os artefatos referem-se ao primeiro nível cultural. Dizem respeito à estrutura e aos processos organizacionais visíveis, por exemplo, o ambiente da empresa, como as pessoas se vestem, como falam, sobre o que conversam, como se comportam e o que é importante e relevante para elas. Os valores compartilhados referem-se ao segundo nível cultural. Dizem respeito às filosofias, estratégias e objetivos, ou seja, a razão pelas quais os colaboradores fazem o que fazem. Funcionam como justificativas aceitas por todos os membros da empresa. As pressuposições básicas referem-se ao terceiro nível cultural. Dizem respeito às crenças inconscientes, percepções, pensamentos e sentimentos dominantes e nos quais os colaboradores acreditam. A cultura prescreve a maneira de fazer as coisas, adotadas na organização (CHIAVENATO, 2010).

**Figura 12 - Níveis da Cultura Organizacional**



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2010)

Ainda de acordo com Chiavenato (2010), a cultura organizacional pode ser um fator de sucesso ou de fracasso nas empresas, podendo impulsionar e flexibilizar a organização ou deixá-la mais rígida e travar o seu desempenho. A parte visível da cultura é mais fácil de mudar, no entanto, o nível invisível é mais difícil. Uma pesquisa

realizada por Kotler e Heskett (1992) indica que a cultura apresenta um forte e crescente impacto no desempenho das organizações.

#### 2.4.2.2 Orientação dos Colaboradores

De acordo com Chiavenato (2010), um dos aspectos que mais influenciam a satisfação dos colaboradores é a qualidade da comunicação dentro da organização. A comunicação consiste em orientar os colaboradores a respeito da cultura da organização, do cargo a ser ocupado, das expectativas a respeito do trabalho e do desenvolvimento de carreira. As ações de comunicação reduzem a insegurança dos colaboradores, reduzem a rotatividade, reduzem a ineficiência e fazem com que os colaboradores desenvolvam expectativas realistas quanto ao trabalho, a carreira e a empresa (CHIAVENATO, 2010). As iniciativas de orientação tornam os colaboradores mais confiantes, adquirindo mais autonomia e iniciativa em relação as suas atividades, aumentando o seu *empowerment*.

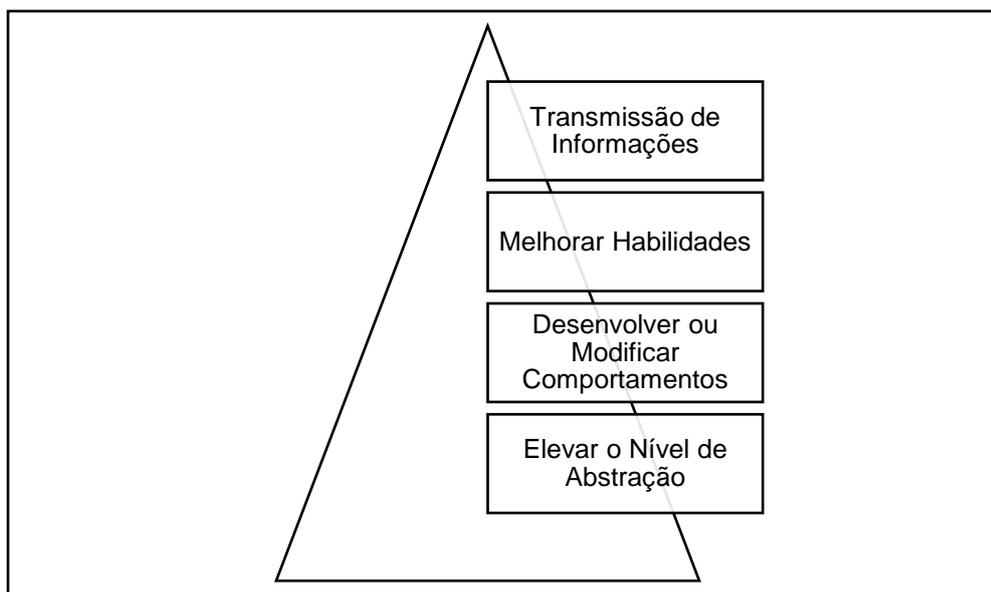
O *empowerment* consiste na responsabilidade pela execução das tarefas, pela melhoria contínua do trabalho, orientação para alcançar metas, foco nos clientes internos e externos, foco na missão organizacional e ação traduzida em agregar valor à organização (CHIAVENATO, 2010). Segundo Chiavenato (2010), a responsabilidade pela execução das tarefas refere-se à excelência operacional, à medida que os trabalhadores trabalham com maior afinco. A responsabilidade pela melhoria contínua refere-se não apenas a executar o trabalho, mas buscar melhorá-lo continuamente. A orientação para alcançar metas refere-se a considerar o trabalho como meio e não o fim para alcançar e superar as metas. O foco no cliente refere-se a priorizar os clientes internos para que eles valorizem os clientes externos. O foco na missão organizacional e na visão do negócio refere-se a direcionar todas as atividades para contribuir para a missão da organização e para a visão do negócio se tornar uma realidade concreta. A ação traduzida em agregar valor refere-se a agregar valor à organização, ao cliente e ao próprio colaborador.

### 2.4.2.3 Treinamento e Desenvolvimento dos Colaboradores

Segundo Chiavenato (2010), treinamento e desenvolvimento são um meio para desenvolver competências nos colaboradores para que se tornam mais produtivos, criativos e inovadores, a fim de contribuir para os objetivos da empresa. Ou seja, ações de treinamento e desenvolvimento são maneiras eficazes de agregar às valor as pessoas, à organização e aos clientes. A primeira etapa do treinamento ou desenvolvimento é o levantamento das necessidades de capacitação que uma empresa apresenta. Uma necessidade de capacitação contempla conhecimentos ou habilidades que um indivíduo ou grupo precisa desenvolver para melhorar a sua formação e/ou aumentar a sua eficiência, eficácia e produtividade no trabalho.

Conforme a Figura 13, os programas de treinamento podem estar centrados em transmitir informações ao colaborador sobre a organização, suas políticas e diretrizes, regras e procedimentos, missão e visão organizacionais, seus produtos e/ou serviços, seus clientes e seus concorrentes. Outras capacitações podem ter como objetivo desenvolver as habilidades dos colaboradores, ou seja, capacitá-los melhor quanto ao seu trabalho. Estas ainda podem ainda visar o desenvolvimento de novos hábitos e atitudes para lidar com clientes internos e externos, com o próprio trabalho e com a organização ou o desenvolvimento de ideias e conceitos para ajudar as pessoas a pensar em termos globais e mais amplos.

**Figura 13 - As Etapas de Treinamento**



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2010)

#### *2.4.2.4 Avaliação de Desempenho dos Colaboradores*

De acordo com Chiavenato (2010), a avaliação de desempenho é o reconhecimento do desempenho de cada colaborador em função das atividades que ele realiza, das metas e resultados a serem alcançados, das competências que ele demonstra e do seu potencial de desenvolvimento. A avaliação é um processo que serve para estimar o valor, a excelência e as competências do colaborador e, além disso, a sua contribuição para o negócio da empresa, fazendo com que o colaborador saiba como está fazendo o seu trabalho e o que deve fazer para corrigir alguns aspectos buscando progredir.

Para Bekin (2004), a valorização do desempenho é um dos principais fatores que elevam a satisfação dos colaboradores da organização. Las Casas (2006) enfatiza que a satisfação dos clientes externos não será atingida se a equipe de colaboradores não estiver satisfeita e trabalhando com motivação. Neste contexto, para satisfazer o cliente externo, as organizações, antes devem satisfazer seus próprios colaboradores. Segundo Barreto e Crescitelli (2013) na maioria das vezes, o que leva o relacionamento com o cliente externo ao fracasso é a falta de envolvimento dos colaboradores. De acordo com Chiavenato (2004), as organizações necessitam de pessoas motivadas, que participem ativamente nos trabalhos que executam, para que consigam alcançar níveis elevados de produtividade. Dessa maneira, todos os colaboradores da empresa, principalmente os da área comercial, precisam estar envolvidos para que seja possível ofertar um serviço de qualidade superior, alcançando a satisfação dos clientes.

Concluído o capítulo de revisão bibliográfica apresentam-se, a seguir, a metodologia de pesquisa do presente estudo.

### **3 METODOLOGIA**

Neste capítulo serão apresentados os procedimentos metodológicos de pesquisa adotados no presente estudo, as técnicas de coleta de dados, de amostragem e de análise dos dados.

#### **3.1 PESQUISA**

Metodologia científica é o estudo do método, ou seja, das regras e procedimentos estabelecidos e empregados para desenvolver e realizar uma pesquisa, compreendendo seus fundamentos, sua validade e sua relação com as teorias científicas (TARTURCE, 2006). Gil (2007) afirma que a pesquisa científica é um procedimento racional e sistemático, constituído de várias fases, que tem como finalidade proporcionar respostas ao problema proposto de acordo com os objetivos estabelecidos, gerando conhecimento científico. O conhecimento científico é um conhecimento objetivo, metódico, passível de demonstração e comprovação que, no entanto, apresenta um caráter provisório, uma vez que pode ser continuamente testado, enriquecido e reformulado (FONSECA, 2002). As razões que levam à realização de uma pesquisa científica podem ser intelectuais, como na pesquisa básica, e/ou práticas, como na pesquisa aplicada.

##### **3.1.1 Abordagem de Pesquisa**

Para a elaboração do presente estudo foram utilizadas as abordagens qualitativa e quantitativa de pesquisa. A pesquisa qualitativa permite o levantamento de informações ilustrativas a respeito da população, enquanto a abordagem quantitativa permite o levantamento de informações representativas sobre o objeto de estudo. A utilização conjunta de ambas, que possuem características complementares distintas, faz com que seja possível coletar mais informações a respeito do problema investigado do que se poderia obter utilizando apenas uma abordagem de pesquisa isolada, gerando um conhecimento científico mais aprofundado (FONSECA, 2002).

### *3.1.1.1 Pesquisa Qualitativa*

Segundo Goldenberg (1997), a pesquisa qualitativa não se preocupa com representatividade numérica, possuindo como objetivo o aumento da compreensão sobre o tema estudado. O estudo qualitativo centra-se na subjetividade e tende a enfatizar os aspectos dinâmicos, holísticos e individuais da experiência humana para entender a totalidade do contexto (POLIT; BECKER; HUNGLER, 2004, p. 201). Para Minayo (2001), a pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, ou seja, com um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos, que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

### *3.1.1.2 Pesquisa Quantitativa*

De acordo com Fonseca (2002, p. 20), na pesquisa quantitativa, diferentemente da pesquisa qualitativa, os resultados podem ser quantificados. O estudo quantitativo se centra na objetividade e tende a enfatizar o raciocínio dedutivo, as regras lógicas e os atributos mensuráveis da experiência humana. A abordagem quantitativa recorre à linguagem matemática para descrever as causas de um fenômeno e as relações entre as variáveis pesquisadas, ou seja, busca compreender a realidade com base na análise de dados brutos, recolhidos com o auxílio de instrumentos padronizados e neutros de grande parte da população. Dessa maneira, as amostras podem ser consideradas representativas em relação ao objeto de estudo.

## **3.1.2 Natureza de Pesquisa**

A natureza da pesquisa realizada é básica. A pesquisa básica é destinada a aumentar a base de conhecimento científico, não possuindo aplicação prática prevista. Segundo Sonoda (2008), nas pesquisas qualitativa e quantitativa básicas as informações e dados levantados servem como apoio para a formulação de hipóteses de acordo com o problema de pesquisa determinado, contribuindo para o desenvolvimento do conhecimento científico. Ou seja, de acordo com o objetivo de pesquisa consiste em entender, descrever ou explicar os fatos e fenômenos de

determinada realidade, sem ter como objetivo central finalidades práticas, dirigidas à solução de problemas específicos. (JUNG, 2004). No entanto, a pesquisa também poderá ser dirigida à solução de problemas específicos, à medida que gera conhecimentos que podem ser aplicados de maneira prática.

### **3.1.3 Objetivo de Pesquisa**

O objetivo da pesquisa realizada é descritivo. A pesquisa descritiva é destinada à identificação, ao registro, à análise, à interpretação e à determinação dos fatores ou das variáveis que se relacionam com os fatos e fenômenos descritos de determinada realidade (TRIVIÑOS, 1987). Segundo Perovano (2014) o estudo descritivo observa, registra, estuda e ordena dados, procurando entender a sua natureza, as suas características, as suas causas e as suas relações com determinado evento. Vergara (2000) reforça esse conceito afirmando que a pesquisa descritiva expõe os atributos de determinado processo e estabelece correlações entre as variáveis, não possuindo o compromisso de explicar os fatos e fenômenos que descreve.

### **3.1.4 Procedimentos de Pesquisa**

Segundo Fonseca (2002), na pesquisa científica investiga-se uma pessoa ou grupo, que representa o sujeito da investigação, abordando um aspecto da realidade, ou seja, o objeto da investigação, no sentido de descrevê-la, quando o objetivo da investigação é descritivo. Para o desenvolvimento de uma pesquisa, é indispensável selecionar o procedimento mais adequado a ser utilizado. De acordo com as características da pesquisa, poderão ser escolhidas diferentes modalidades, sendo possível aliar a abordagem qualitativa à quantitativa. Para a elaboração do estudo foram utilizados os procedimentos de análise documental e de análise ex-post-facto, dois tipos usuais para a realização de uma pesquisa descritiva.

#### *3.1.4.1 Pesquisa Documental*

A pesquisa documental consiste em um exame de diversos materiais que não foram utilizados para nenhum trabalho de análise, ou que podem ser reexaminados

buscando outras interpretações ou informações complementares (GUBA; LINCOLN, 1981). Esta etapa foi realizada, primeiramente, a partir do levantamento de dados secundários, por meio da análise de documentos de segunda mão, como o site da empresa e alguns *reports* internos de planejamento e avaliação referentes às ações do setor de endomarketing. De acordo com Gil (2008), os documentos de primeira mão referem-se aqueles que não receberam nenhum tratamento analítico e os documentos de segunda mão referem-se aqueles que de alguma forma já foram analisados.

#### *3.1.4.2 Etapa de Pesquisa Qualitativa*

A entrevista é uma técnica alternativa para se coletarem dados não documentados sobre determinado tema. É uma técnica de interação social em que uma das partes busca obter dados, e a outra se apresenta como fonte de informação. Na entrevista semiestruturada são formuladas questões sobre o tema que está sendo estudado, mas o entrevistado pode falar livremente sobre assuntos que vão surgindo como desdobramentos do tema principal (TRIVIÑOS, 1987). O roteiro da entrevista, que pode ser encontrado no Apêndice A, foi constituído com base no referencial teórico e na análise de documentos da empresa. A entrevista semiestruturada de caráter exploratório contou com 11 questões e foi realizada no dia 21/05/2018 com a analista que coordena toda a área de endomarketing da empresa, que conta atualmente com 3 colaboradores, entre eles a coordenadora e mais 2 estagiários. O objetivo da pesquisa era de identificar e descrever as políticas e práticas de endomarketing relacionadas à área de vendas adotadas pela empresa onde o estudo foi realizado.

#### *3.1.4.3 Etapa de Pesquisa Quantitativa*

A pesquisa *Survey* pode ser definida como a obtenção de informações sobre as características ou as opiniões de determinado grupo de pessoas, representante de uma população-alvo, utilizando um questionário como instrumento de pesquisa (FONSECA, 2002, p. 33). O questionário é uma ferramenta de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas. Nas questões fechadas, o

informante deve escolher uma resposta entre as constantes de uma lista predeterminada, indicando aquela que melhor corresponda à que deseja fornecer. As questões, que podem ser encontradas no Apêndice B, foram elaboradas com base no referencial teórico, na análise de documentos da empresa e com base na pesquisa qualitativa realizada anteriormente.

O questionário, aplicado entre os dias 03/06/2018 à 08/06/2018, contou com 13 questões fechadas, onde os participantes deveriam responder o grau de concordância com relação às afirmativas apresentadas no instrumento, sendo utilizada uma escala Likert composta por 5 categorias, com diferentes níveis de concordância, entre eles: 1. Discordo totalmente, 2. Discordo parcialmente, 3. Não concordo nem discordo, 4. Concordo parcialmente e 5. Concordo totalmente. O objetivo da pesquisa era avaliar a importância das políticas de endomarketing para o envolvimento organizacional dos representantes de vendas impactados por suas ações.

### 3.2 AMOSTRAGEM DE PESQUISA

De acordo com a pesquisa, é possível realizar o estudo da população total ou somente uma amostra representativa (quantitativamente) ou ilustrativa (qualitativamente) dessa população. Ou seja, as técnicas de amostragem permitem reduzir o número de sujeitos numa pesquisa, sem risco de invalidar resultados ou de impossibilitar a generalização para a população como um todo (RICHARDSON, 1999, p. 101). De acordo com Doxsey e De Riz (2003) na pesquisa quantitativa o tamanho e a complexidade da população são os principais determinantes no tamanho da amostra.

A pesquisa *Survey*, com a aplicação de um questionário com perguntas fechadas, teve o fechamento amostral de 49 respostas, definido de acordo com o número de representantes de vendas impactados pelas políticas e práticas de endomarketing, que atualmente é de 170 colaboradores, considerando um nível de confiança de 90% e uma margem de erro de 10%. O tamanho da população refere-se ao número total de pessoas no grupo estudado. O nível de confiança refere-se ao nível de precisão com que a amostra reflete a população dentro da margem de erro. E a margem de erro percentual refere-se à medida em que a resposta da amostra representa uma aproximação ao "valor real" da sua população. Para enriquecer a

pesquisa, o mesmo questionário foi aplicado para 52 representantes de vendas que não são impactados pelas políticas e práticas de endomarketing para a realização de uma comparação entre as duas amostras.

A aplicação da pesquisa foi realizada por meio da ferramenta *Google Forms* e a análise dos dados levantados foi realizada no *Microsoft Excel*, por meio de cálculos estatísticos, entre eles, a média aritmética simples e a moda como medidas de tendência central e desvio padrão como medida de dispersão. A média aritmética simples refere-se ao somatório de todos dos níveis de concordância de cada questão divididos pelo número de respondentes. A moda refere-se ao nível de concordância que teve maior frequência entre as respostas. E o desvio padrão refere-se à variabilidade dos dados em torno da média.

### 3.3 ANÁLISE DE DADOS DE PESQUISA

Segundo Quivy e Campenhoudt (1995), a análise tem como objetivo organizar os dados de forma que seja possível fornecer respostas para o problema proposto. A etapa de análise de dados consiste, então, em realizar o tratamento das informações obtidas na coleta de dados, ao longo das pesquisas quantitativa e/ou qualitativa, para apresentá-las de forma que seja possível verificar se as informações levantadas correspondem às hipóteses estipuladas, ou seja, se os resultados observados correspondem aos resultados esperados pelas hipóteses ou questões da pesquisa. Os dados obtidos através das pesquisas quantitativa e qualitativa foram explorados pelos métodos de análise de conteúdo (BARDIN, 1979) e de análise estatística dos dados, respectivamente.

#### 3.3.1 Análise de Dados Qualitativos

Para analisar, compreender e interpretar os dados obtidos por meio da pesquisa qualitativa, a partir da utilização da entrevista semiestruturada, foi realizada a análise de conteúdo da mesma. Segundo Bardin (1979, p. 42), a análise de conteúdo consiste em um conjunto de técnicas de análise das comunicações que visam obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de

produção e recepção dessas mensagens. Entre os tipos de análise de conteúdo foi utilizada a análise temática, considerada apropriada para investigações qualitativas. De acordo com Minayo (2007), a análise temática tem como objetivo explorar o sentido que compõe uma comunicação cuja presença ou frequência tenha significado para o objetivo analítico visado, podendo ser graficamente representada por meio de uma palavra, frase ou resumo.

### **3.3.2 Análise de Dados Quantitativos**

Para analisar, compreender e interpretar os dados obtidos por meio da pesquisa quantitativa, com a utilização da pesquisa *Survey*, foi realizada a análise estatística. De acordo com Gil (2006), a análise estatística implica no processamento, na apresentação e na interpretação de dados utilizando cálculos estatísticos como base. A análise descritiva, utilizada no presente trabalho, pode ser definida como o conjunto de métodos aplicados para resumir e descrever os dados obtidos ressaltando os mais proeminentes (REIS, 1996). Para isso foram utilizadas a média aritmética simples e a moda como medidas de tendência central e o desvio padrão como medida de variabilidade dos dados.

Concluído o capítulo de metodologia apresentam-se, a seguir, a descrição e a análise dos dados levantados no presente estudo.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Neste capítulo serão apresentados os dados e a análise de dados coletados ao longo do presente trabalho.

### 4.1 ANÁLISE DE RESULTADOS DA PESQUISA QUALITATIVA

A entrevistada trabalha no setor de endomarketing há cerca de 5 anos e está na empresa desde 2012. Formada em publicidade e propaganda na Faculdade de Tecnologia Tecbrasil, a analista afirma que quando entrou na empresa, há 6 anos atrás, acreditava que a principal função do endomarketing era proporcionar melhorias ao clima, ao ambiente e à motivação dos colaboradores da empresa. Para ela a função não era considerada estratégica, o que acontece atualmente. A entrevistada entende que as ações de endomarketing trazem não só benefícios ao clima, ao ambiente e à satisfação dos colaboradores, mas também um consequente retorno sobre as vendas da empresa. Isso ocorre a partir do entendimento das necessidades atuais do negócio, dos colaboradores e da elaboração de campanhas específicas, que atendam essas exigências, focadas em trazer resultados para a organização. Segundo a coordenadora do endomarketing “antes não fazíamos ações tão estratégicas para vendas, e no último ano conseguimos mudar isso”.

Atualmente, o endomarketing trabalha com os segmentos de vendas para consumidor final e pequenos negócios por canais diretos, como o *call center*, e canais indiretos, como o *site*. Ao todo, 170 representantes de vendas são impactados pelas ações e iniciativas da área. Além disso, o endomarketing acaba atingindo indiretamente outras áreas da empresa que prestam suporte a vendas, como os setores de recursos humanos, finanças e suporte técnico. Anteriormente as ações do setor eram direcionadas para toda a empresa, inclusive à parte de vendas para grandes empresas, mas por questões financeiras a sua área de atuação foi limitada. Há um projeto em andamento que visa o aumento do escopo de endomarketing, mas que ainda não possui prazos estipulados para entrar em vigor. No entanto, a entrevistada ressalta que sempre que possível o endomarketing presta suporte as outras áreas da empresa.

Em relação as políticas relacionadas ao segmento de vendas com o qual o endomarketing trabalha, que engloba os 170 representantes de vendas, a entrevistada afirma que “a política de endomarketing é o código de valores da empresa. Precisamos ser muito fiéis ao código, é o que buscamos levar para as pessoas”. A analista reconhece a importância da cultura da empresa ressaltando que

“mandamos comunicados incentivando, falando de boas práticas, na linguagem correta, com exemplos do dia a dia, então acredito que sem perceber as pessoas estão lidando e estão se envolvendo na política da empresa (...). Estamos sempre fazendo ações para as pessoas entenderem como funciona o código de cultura da empresa, o quanto ele é efetivo e importante para que propaguem ele”.

Já em relação às práticas relacionadas ao segmento, a analista afirma que as principais podem ser classificadas por pilares, que envolvem: os eventos motivacionais e de reconhecimento, os treinamentos, os programas de desenvolvimento de carreira e a comunicação interna. As ações motivacionais e de reconhecimento abrangem por exemplo, dias temáticos, que envolvem um *dress code* diferente do usual, onde os funcionários podem ir para a empresa com camisetas de times de futebol ou de chinelo de dedo no verão, e por exemplo, um “*special day*”, onde todos os times do segmento participam de atividades de lazer e os destaques de cada um deles são reconhecidos. De acordo com a coordenadora do endomarketing, os treinamentos envolvem, principalmente, a demonstração de produtos que ainda não foram lançados para o conhecimento dos representantes de vendas, antes de eles irem para o mercado

“para que os vendedores tenham um conhecimento prévio dos produtos. Antes ninguém sabia quando os produtos iriam ser lançar e não tinham informações a respeito deles. Nós comunicamos, trazemos os produtos e mostramos como vender, fazendo um comparativo com os produtos da concorrência”.

Já os projetos de desenvolvimento de carreira são dirigidos, principalmente, para os gerentes, com ações de desenvolvimento de liderança, e para os estagiários, com práticas que visam a sua efetivação. Entretanto, também há ações direcionadas aos representantes de vendas, em geral. O projeto mais visível de desenvolvimento de carreira para os vendedores é a utilização de um quadro, postado no meio do ambiente de trabalho dos colaboradores, que ilustra todos os times de vendas do

segmento e orienta os vendedores a respeito de quais são os possíveis passos na carreira em uma futura movimentação. No entanto, entre todas as ações realizadas pelo endomarketing, a principal, de acordo com a entrevistada, é a comunicação interna. Segundo ela, “o endomarketing acaba sendo o centro do segmento na comunicação”. Durante a entrevista a analista ressalta que é muito importante.

“montar um comunicado na linguagem certa (...). Temos um fluxo muito grande de e-mails, e a maioria das nossas comunicações são por e-mail então, eu preciso sempre achar uma forma de chamar a atenção e fazer com que tenha algo que a pessoa queira muito, também pela forma com que aquilo está sendo ofertado”.

A Figura 14 demonstra os pilares de valores com os quais o endomarketing trabalha.

**Figura 14 - Pilares das Práticas de Endomarketing**



Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

Segundo a analista, o setor busca sempre entender as necessidades dos colaboradores. De acordo com ela:

“Na posição de endomarketing hoje na empresa, eu preciso estar por dentro dos treinamentos que as pessoas se interessem, saber a necessidade deles como profissionais, se eles querem desenvolver a carreira, o que eu posso fazer de projetos e ações de acordo com o principal objetivo da empresa, qual a sua meta, que tipo de campanha eu vou fazer”.

No entanto, um dos aspectos que deve ser ressaltado é que a satisfação dos colaboradores em relação ao setor não é dimensionada. Segundo a entrevistada, são

realizadas pesquisas apenas sobre os grandes eventos elaborados pelo setor. Segundo ela,

“O nosso objetivo é nunca baixar de 90% de satisfação. Já fazem dois anos que o resultado não baixa de 92%, só que ele também é mais direcionado para os eventos e não é tão direcionado para o endomarketing em si. Nós já elaboramos um plano para o próximo trimestre para avaliar como foi o desempenho de endomarketing no ano, mas é algo que ainda não tem”.

A entrevistada afirma que na sua percepção, não contando com uma ferramenta de dimensionamento da satisfação de colaboradores em relação ao setor, o maior desafio e a principal dificuldade encontrada pelo endomarketing é entender como atender as necessidades, desejos e expectativas de 170 pessoas diferentes. Ela afirma que “a maior dificuldade que temos é que precisamos agradar todo mundo e atingir públicos muito diferentes. Segundo a coordenadora, é necessário:

“acompanhar como o negócio está indo, se ao longo da semana nós não vamos atingir os objetivos. Na semana passada aconteceu isso, um time estava com um resultado muito baixo, então eu disse para fazermos uma ação, uma campanha de incentivo. Foi preciso entender a forma como a gente deveria se comunicar com as pessoas, que a gente engajaria e motivaria elas de acordo com a necessidade do negócio”.

Para ela, a satisfação das necessidades, desejos e expectativa dos vendedores influencia diretamente o envolvimento deles com a organização, aspecto fundamental para que a empresa tenha sucesso em um dos seus principais objetivos, que é entregar um valor superior de longo prazo aos seus clientes por meio do atendimento de suas necessidades, desejos e expectativas. Segundo a analista os vendedores possuem um papel fundamental nesse aspecto:

“os vendedores conversam diretamente com os clientes e acreditamos que para que possam prestar um bom atendimento, eles precisam estar satisfeitos e envolvidos com os objetivos da organização. Para isso nossa atividade é primordial, temos um trabalho muito importante de fazer com que eles se sintam motivados e dispostos a fazerem o seu melhor, pensando sempre no consumidor”.

Uma das campanhas realizadas pelo endomarketing para o público interno da empresa, referente ao dia do consumidor de 2018, reflete em seu slogan o compromisso da empresa com a satisfação dos clientes por meio dos representantes de vendas: “neste ano, entregaremos para os nossos consumidores mais do que

descontos e ótimos produtos: colaboradores bem servidos para oferecer o melhor atendimento”.

A Figura 15 resume as 30 palavras citadas com maior frequência nas respostas fornecidas pela coordenadora do endomarketing. A nuvem de palavras é um recurso gráfico, utilizando complementarmente a análise de conteúdo realizada, que descreve os termos mais repetidos ao longo de determinado texto. O tamanho da fonte em que a palavra é mostrada equivale a sua frequência, ou seja, as palavras mais frequentes estão em fontes de tamanho maior e as palavras menos frequentes estão em fontes de tamanho menor. Na nuvem relacionada a entrevista com a analista é importante ressaltar as palavras a seguir, referentes aos aspectos tidos como mais relevantes para o setor de endomarketing da empresa: linguagem, carreira, desenvolvimento, eventos, política, campanhas, código de conduta e satisfação.

**Figura 15 - Nuvem de Palavras**



Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

## 4.2 ANÁLISE PESQUISA QUANTITATIVA

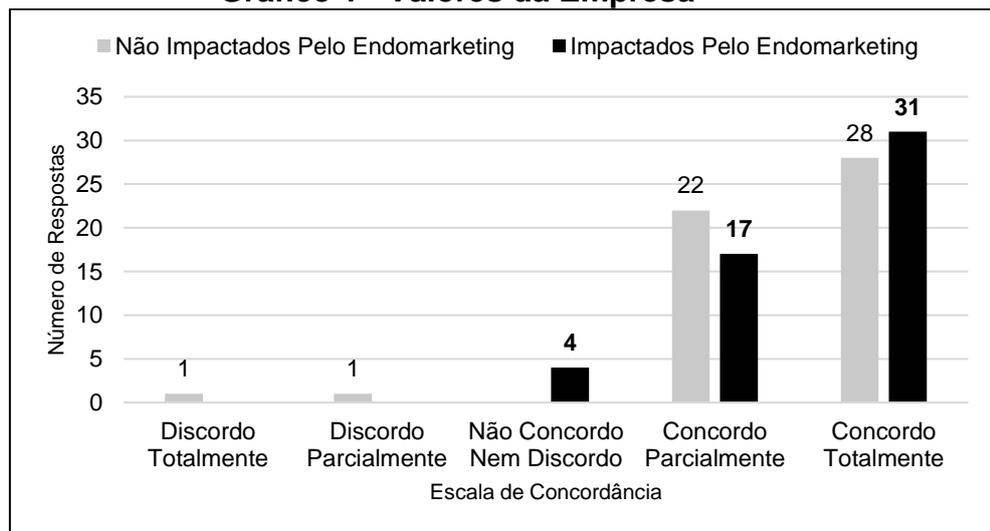
### 4.2.1 Cultura Organizacional

Primeiramente foi questionado aos representantes de vendas se os valores da empresa eram claros considerando-se que, segundo Chiavenato (2010, p. 64), os valores referem-se a “[...] crença básica sobre o que se pode ou não fazer e sobre o que é ou não importante” para a organização. O intuito da questão era entender se o endomarketing consegue aproximar os vendedores do código de cultura da empresa,

conforme a coordenadora do endomarketing afirma que o setor busca fazer. De acordo com ela “o código de cultura da empresa [...] é o que buscamos levar para as pessoas”. Chiavenato (2010, p. 65) afirma que, “para reforçar a cultura organizacional, as empresas enfatizam certos valores que precisam ser considerados no comportamento dos seus integrantes”.

Conforme o Gráfico 1, entre os 52 respondentes impactados pelo endomarketing, 31 (59,6%) concordaram totalmente com a afirmação “Os valores da empresa são claros para mim”, 17 (32,7%) concordaram parcialmente e 4 (7,7%) não concordaram nem discordaram. Entre os 52 respondentes não impactados pelo endomarketing, 28 (53,8%) concordaram totalmente com a afirmação, 22 (42,3%) concordaram parcialmente, 1 (1,9%) discordou parcialmente e 1 (1,9%) discordou totalmente.

**Gráfico 1 - Valores da Empresa**

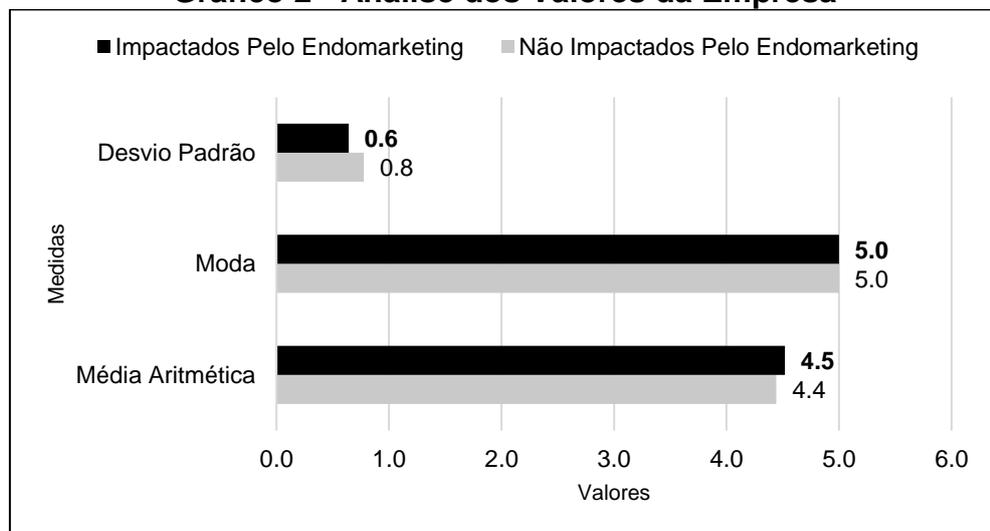


Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

A média de concordância dos representantes impactados pelo endomarketing foi de 4,5, a moda das respostas foi de 5,0 e o desvio padrão foi de 0,6. A média de concordância dos representantes não impactados pelo endomarketing foi de 4,4, a moda das respostas foi de 5,0 e o desvio padrão foi de 0,8. Os dados citados são ilustrados no Gráfico 2 e demonstram que os vendedores impactados pelas políticas e práticas do setor possuem maior proximidade com o código de cultura da empresa. Apesar de nas duas amostras a moda ser 5,0, as respostas dos representantes impactados pelo endomarketing possuem uma média maior e variaram menos. Os resultados demonstram que as políticas e práticas do setor no sentido de aproximar

os colaboradores dos valores da empresa aparentemente tem sucesso, mas considerando que nem todas as métricas mostraram total diferenciação, devem ser ampliadas para que aumentem o seu impacto. Segundo Chiavenato (2010, p. 65), “a cultura organizacional é importante na definição dos valores que orientam a organização e seus membros”. O autor ainda afirma que a cultura é um fator determinante do sucesso ou do fracasso das empresas, tendo um forte impacto na organização a longo prazo (CHIAVENATO, 2010).

**Gráfico 2 - Análise dos Valores da Empresa**

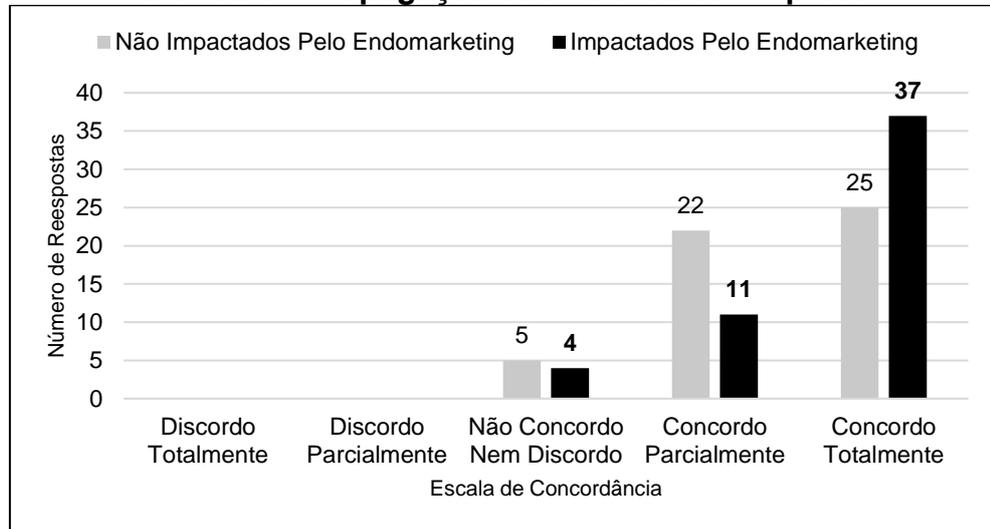


Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

Ainda no sentido de entender se o endomarketing consegue aproximar os vendedores do código de cultura da empresa, foi questionado aos representantes de vendas se suas ações são importantes para que a organização sustente os seus valores. O intuito da questão era entender se o endomarketing faz com que os vendedores se sintam importantes para a manutenção e propagação do código de cultura da empresa. De acordo com a coordenadora do endomarketing a intenção do setor é fazer com que as pessoas entendam como funciona o código de cultura da empresa e o quanto ele é efetivo, para que ajudem na sua propagação. Segundo Chiavenato (2010, p. 173), “a cultura é aprendida, transmitida e partilhada entre os membros da organização”. Conforme o Gráfico 3, dentre os 52 respondentes impactados pelo endomarketing, 37 (71,2%) concordaram totalmente com a afirmação através da afirmativa “O trabalho que realizo é importante para que a empresa sustente os seus valores”, 11 (21,2%) concordaram parcialmente e 4 (7,7%) não concordaram nem

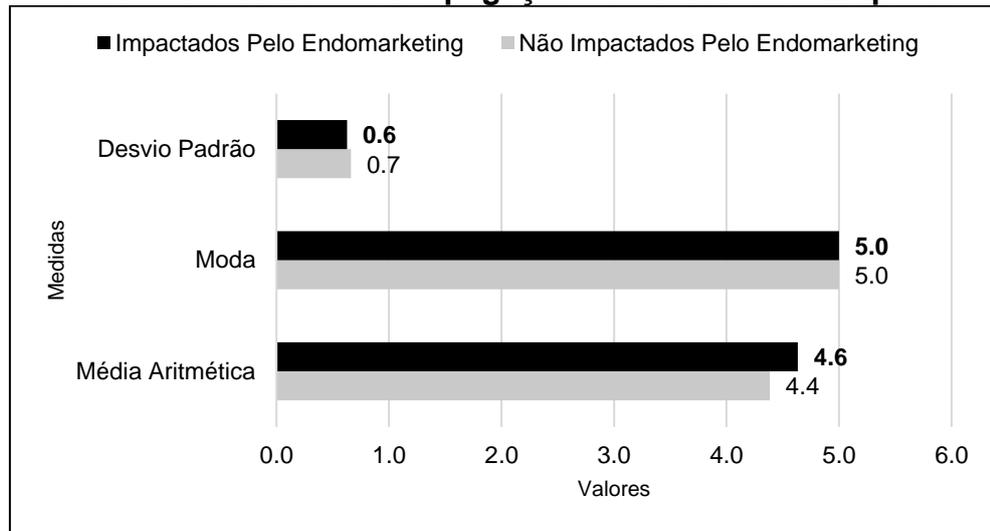
discordaram. Entre os 52 respondentes não impactados pelo endomarketing, 25 (48,1%) concordaram totalmente com a afirmação, 22 (42,3%) concordaram parcialmente e 5 (9,6%) não concordaram nem discordaram.

**Gráfico 3 - Propagação dos Valores da Empresa**



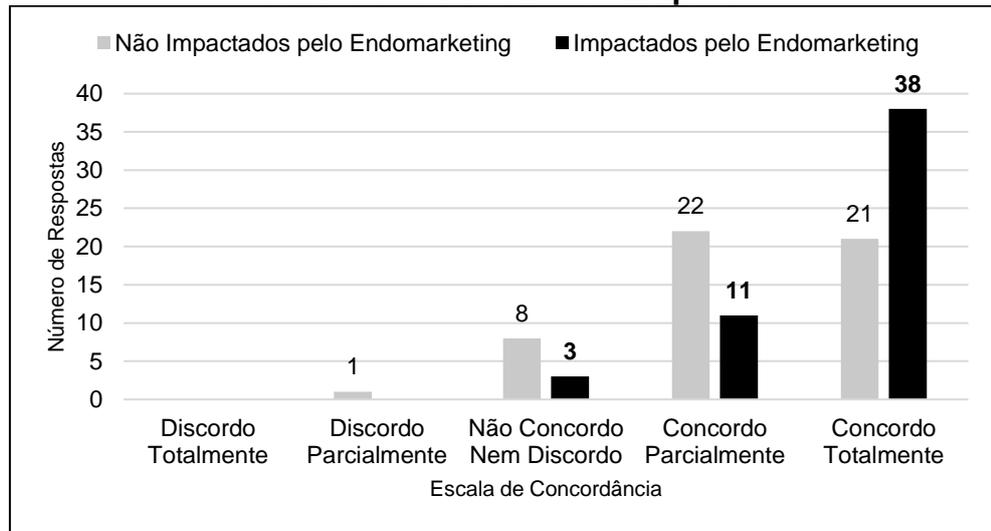
Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

A média de concordância dos representantes impactados pelo endomarketing foi de 4,6, a moda das respostas foi de 5,0 e o desvio padrão foi de 0,6. A média de concordância dos representantes não impactados pelo endomarketing foi de 4,4, a moda das respostas foi de 5,0 e o desvio padrão foi de 0,7. Os dados citados são ilustrados no Gráfico 4 e demonstram que os vendedores impactados pelas políticas e práticas do setor entendem que possuem um papel importante para reforçar e disseminar os valores da empresa. Apesar de nas duas amostras a moda ser 5,0, as respostas dos representantes impactados pelo endomarketing possuem uma média maior e variaram menos. Os resultados reforçam que as políticas e práticas do setor no sentido de fazer com que colaboradores entendam e propaguem o código de cultura da empresa aparentemente tem sucesso, mas considerando que nem todas as métricas mostraram total diferenciação, devem ser ampliadas para que aumentem o seu impacto. De acordo com Chiavenato (2010), a cultura contribui para a coesão da empresa à medida que se torna um sistema compartilhado pelos seus membros, distinguindo a organização das demais. O autor afirma que a cultura é forte quando seus valores são compartilhados intencionalmente pela maioria dos funcionários e influencia seus colegas e expectativas (CHIAVENATO, 2010).

**Gráfico 4 - Análise da Propagação dos Valores da Empresa**

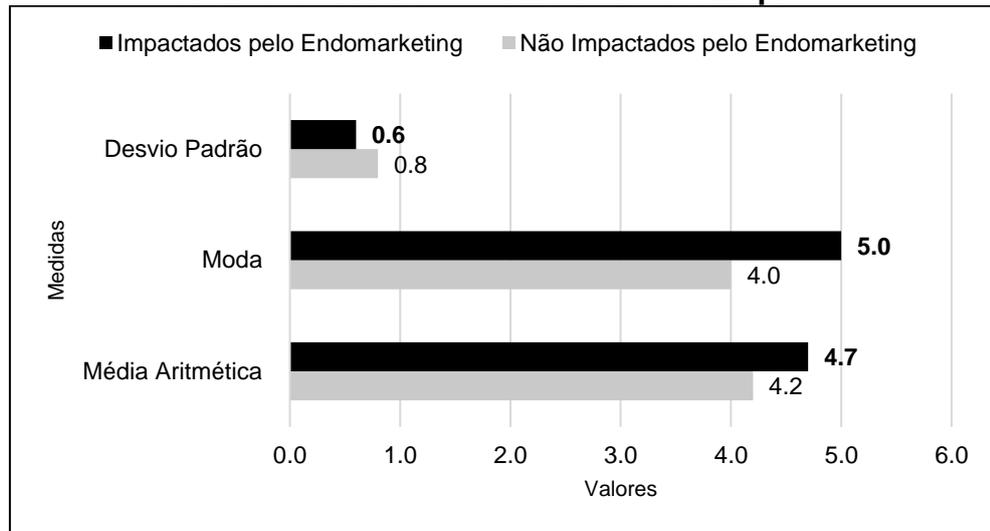
Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

Também buscando aprofundar o entendimento sobre a eficácia do endomarketing em aproximar os vendedores do código de cultura da empresa, foi questionado aos representantes de vendas se a organização proporciona um ambiente de trabalho agradável. O intuito da questão era de entender se endomarketing consegue criar um ambiente que reflita os valores da empresa e onde os colaboradores se sintam confortáveis e gostem de trabalhar. De acordo com a coordenadora do endomarketing, o setor procura “proporcionar um ambiente positivo que reflita as principais características da empresa”. O ambiente organizacional é resultando da interação dos elementos da cultura da organização (CHIAVENATO, 2010). Conforme o Gráfico 5, entre os 52 respondentes impactados pelo endomarketing, 38 (73,1%) concordaram totalmente com a afirmação “A empresa proporciona um ambiente de trabalho agradável para os colaboradores”, 11 (21,2%) concordaram parcialmente e 3 (5,8%) não concordaram nem discordaram. Entre os 52 respondentes não impactados pelo endomarketing, 21 (40,4%) concordaram totalmente com a afirmação, 22 (42,3%) concordaram parcialmente, 8 (15,4%) não concordaram nem discordaram e 1 (1,9%) discordou parcialmente.

**Gráfico 5 - Ambiente da Empresa**

Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

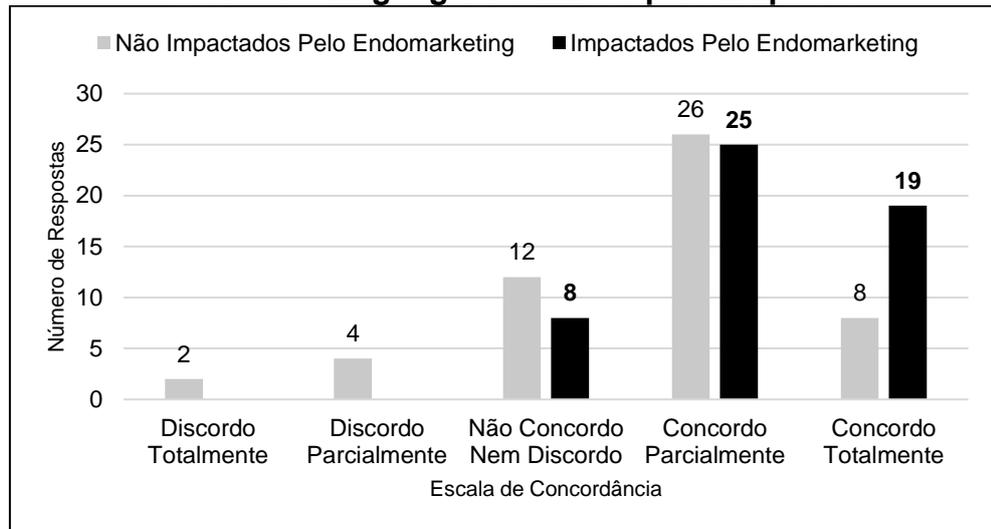
A média de concordância dos representantes impactados pelo endomarketing foi de 4,7, a moda das respostas foi de 5,0 e o desvio padrão foi de 0,6. A média de concordância dos representantes não impactados pelo endomarketing foi de 4,2, a moda das respostas foi de 4,0 e o desvio padrão foi de 0,8. Os dados são ilustrados no Gráfico 6 e demonstram que os vendedores impactados pelas políticas e práticas do endomarketing acham o ambiente em que trabalham mais agradável. A diferença se reflete na moda e na média das respostas dos representantes impactados pelo endomarketing, que também variaram menos. Dessa maneira, os resultados ressaltam que as políticas e práticas do setor no sentido criar um bom ambiente para os colaboradores apresentam um bom impacto e por isso sugere-se que sejam mantidas. De acordo com Chiavenato (2010), o ambiente da empresa é resultado da sua cultura e o clima organizacional refere-se à qualidade ou propriedade do ambiente organizacional percebida ou experimentada pelos participantes da empresa e que influencia o seu envolvimento (CHIAVENATO, 2010).

**Gráfico 6 - Análise do Ambiente da Empresa**

Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

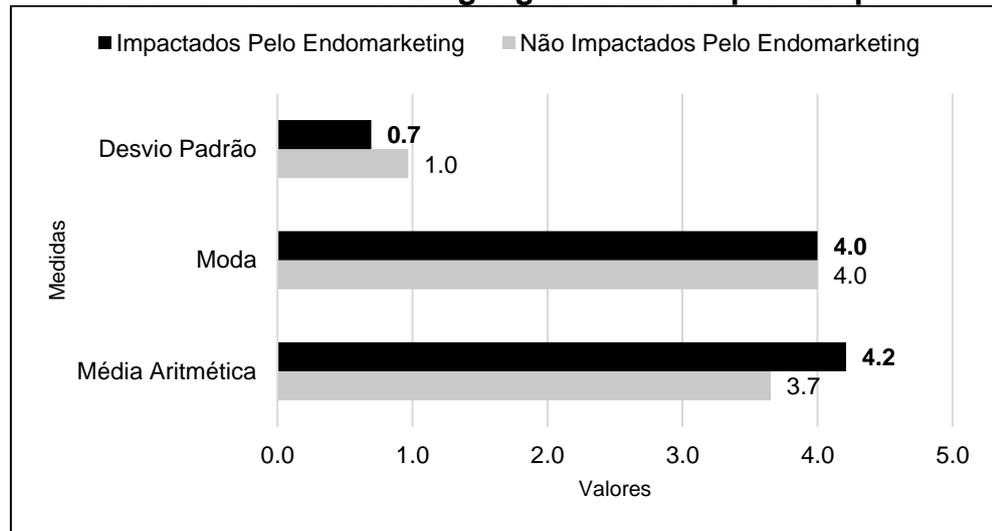
#### 4.2.2 Orientação dos Colaboradores

Foi questionado aos representantes de vendas se a linguagem utilizada pela empresa para se comunicar com os colaboradores é acessível e de fácil compreensão. O intuito da questão era de entender se endomarketing consegue orientar de maneira eficaz e eficiente os colaboradores da empresa quanto aos seus valores e objetivos, conforme a coordenadora do endomarketing afirma que o setor busca fazer. Segundo ela quando um comunicado é necessário “[...]ler e reler, a posição de uma vírgula muda como vamos comunicar. Chiavenato (2010, p. 172) afirma que “a orientação das pessoas é o primeiro passo para a sua adequada aplicação dentro das diversas atividades da organização”. Conforme o Gráfico 7, entre os 52 respondentes impactos pelo endomarketing, 19 (36,5%) concordaram totalmente com a afirmação “A linguagem utilizada pela empresa para se comunicar com os colaboradores é acessível e de fácil compreensão”, 25 (48,1%) concordaram parcialmente e 8 (15,4%) não concordaram nem discordaram. Entre os 52 respondentes não impactados pelo endomarketing, 8 (15,4%) concordaram totalmente com a afirmação, 26 (50,0%) concordaram parcialmente, 12 (23,1%) não concordaram nem discordaram, 4 (7,7%) discordaram parcialmente e 2 (3,8%) discordaram totalmente.

**Gráfico 7 - Linguagem Utilizada pela Empresa**

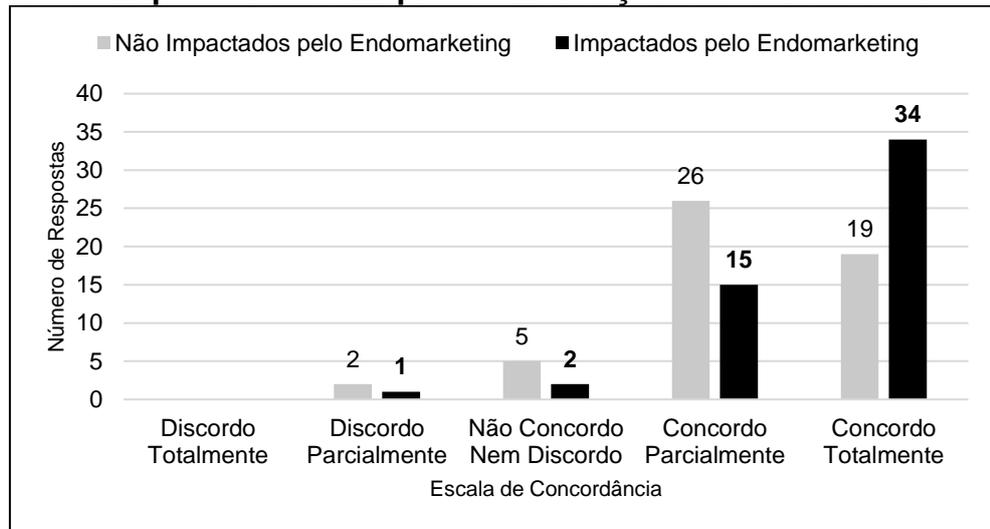
Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

A média de concordância dos representantes impactados pelo endomarketing foi de 4,2, a moda das respostas foi de 4,0 e o desvio padrão foi de 0,7. A média de concordância dos representantes não impactados pelo endomarketing foi de 3,7, a moda das respostas foi de 4,0 e o desvio padrão foi de 1,0. Os dados são ilustrados no Gráfico 8 e demonstram que os vendedores impactados pelas políticas e práticas do setor acham a linguagem utilizada pela empresa mais acessível e de fácil entendimento. Apesar de nas duas amostras a moda ser 4,0, as respostas dos representantes impactados pelo endomarketing possuem maior média e variaram menos. Os resultados demonstram que as políticas e práticas do setor no sentido de utilizar uma linguagem clara e objetiva para se comunicar com os colaboradores aparentemente tem sucesso, mas considerando que nem todas as métricas mostraram total diferenciação, devem ser ampliadas para que aumentem o seu impacto. Segundo Chiavenato (2010) a comunicação torna as ações dos colaboradores mais assertivas e eficazes, fazendo com que a empresa possa melhorar o seu desempenho, se tornando competente e conseqüentemente mais competitiva (CHIAVENATO, 2010).

**Gráfico 8 - Análise da Linguagem Utilizada pela Empresa**

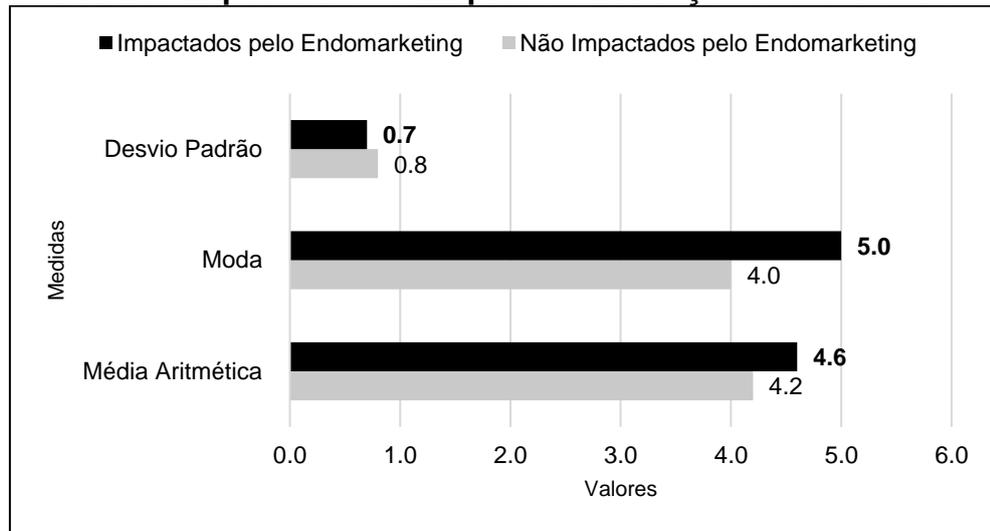
Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

Ainda no sentido de entender se endomarketing consegue orientar de maneira eficaz e eficiente os colaboradores da empresa foi questionado aos representantes de vendas se eles sabiam o que a empresa espera deles como profissional. O intuito da questão era entender se as expectativas da empresa em relação aos colaboradores são claras. De acordo com a coordenadora do endomarketing “é importante que as pessoas saibam o que a empresa espera delas”. Conforme o Gráfico 9, entre os 52 respondentes impactados pelo endomarketing, 34 (65,4%) concordaram totalmente com a afirmação “Sei o que a empresa espera de mim como profissional”, 15 (28,8%) concordaram parcialmente, 2 (3,8%) não concordaram nem discordaram e 1 (1,8%) discordou parcialmente. Entre os 52 respondentes não impactados pelo endomarketing, 19 (36,5%) concordaram totalmente com a afirmação, 26 (50%) concordaram parcialmente, 5 (9,6%) não concordaram nem discordaram e 2 (3,8%) discordaram parcialmente.

**Gráfico 9 - Expectativa da Empresa em Relação aos Colaboradores**

Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

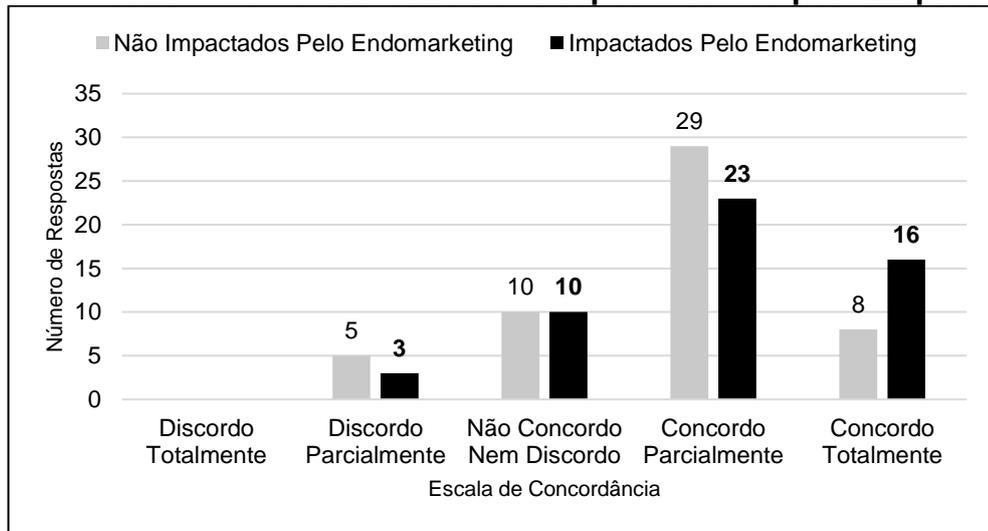
A média de concordância dos representantes impactados pelo endomarketing foi de 4,6, a moda das respostas foi de 5,0 e o desvio padrão foi de 0,7. A média de concordância dos representantes não impactados pelo endomarketing foi de 4,2, a moda das respostas foi de 4,0 e o desvio padrão foi de 0,8. Os dados são ilustrados no Gráfico 10 e demonstram que os vendedores impactados pelas políticas e práticas do endomarketing acreditam entender melhor a expectativa da empresa quanto ao seu trabalho. A diferença se reflete na moda e na média das respostas dos representantes impactados pelo endomarketing, que também variaram menos. Os resultados reforçam que as políticas e práticas do setor no sentido de utilizar uma linguagem clara e objetiva para se comunicar com os colaboradores apresentam um bom impacto e por isso sugere-se que sejam mantidas. De acordo com Chiavenato (2010, p. 190), “um dos aspectos que mais influenciam diretamente a satisfação das pessoas é a qualidade da comunicação dentro da organização.

**Gráfico 10 - Análise Expectativa da Empresa em Relação aos Colaboradores**

Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

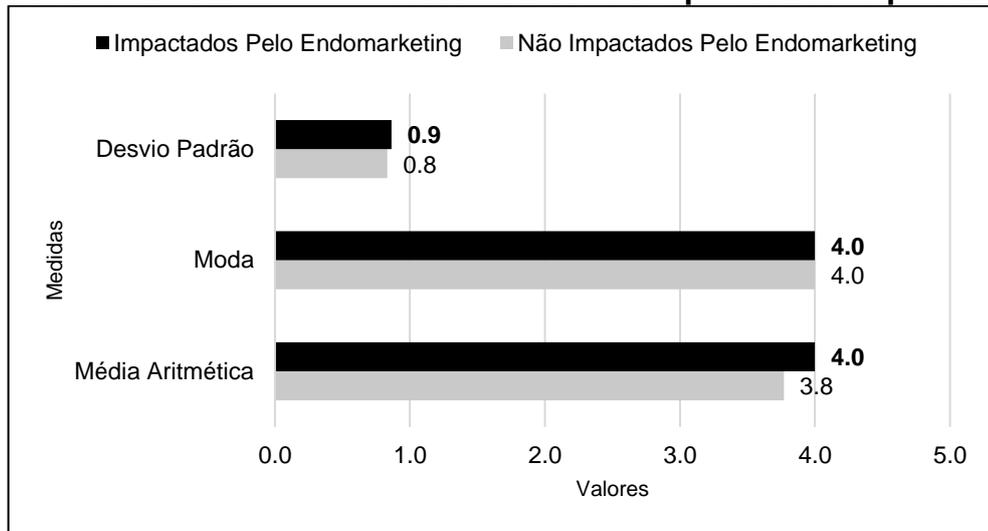
#### 4.2.3 Treinamento e Desenvolvimento dos Colaboradores

Foi questionado aos representantes de vendas se a empresa proporciona os conhecimentos necessários para a realização do trabalho dos colaboradores. O intuito da questão era entender se endomarketing consegue transmitir os fundamentos essenciais para que os colaboradores possam exercer a sua função de maneira efetiva, conforme a coordenadora do endomarketing afirma que o setor busca fazer. Segundo ela é necessário “estar por dentro dos treinamentos que as pessoas se interessem, saber a necessidade deles como profissionais”. De acordo com Chiavenato (2010), o treinamento é desenhado para proporcionar conhecimentos e habilidades necessárias aos cargos atuais dos colaboradores. Conforme o Gráfico 11, entre os 52 respondentes impactados pelo endomarketing, 16 (30,8%) concordaram totalmente com a afirmação “A empresa proporciona os conhecimentos necessários para a realização do meu trabalho”, 23 (44,2%) concordaram parcialmente, 10 (19,2%) não concordaram nem discordaram e 3 (5,8%) discordaram parcialmente. Entre os 52 respondentes não impactados pelo endomarketing, 8 (15,4%) concordaram totalmente com a afirmação, 29 (55,8%) concordaram parcialmente, 10 (19,2%) não concordaram nem discordaram e 5 (9,6%) discordaram parcialmente.

**Gráfico 11 - Conhecimentos Proporcionados pela Empresa**

Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

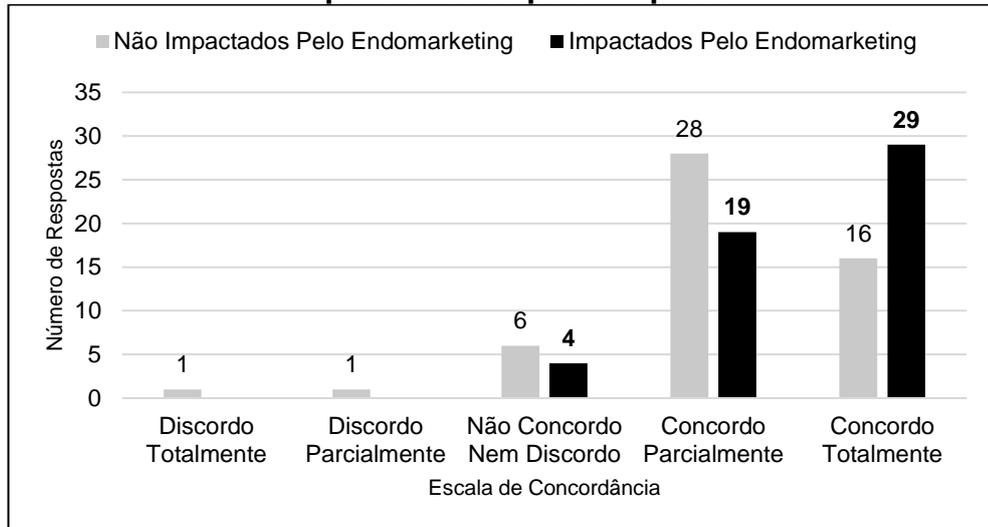
A média de concordância dos representantes impactados pelo endomarketing foi de 4,0, a moda das respostas foi de 4,0 e o desvio padrão foi de 0,9. A média de concordância dos representantes não impactados pelo endomarketing foi de 3,8, a moda das respostas foi de 4,0 e o desvio padrão foi de 0,8. Os dados são ilustrados no Gráfico 12 e demonstram que os vendedores impactados pelas políticas e práticas do endomarketing acreditam receber os subsídios necessários para que possam desempenhar o seu trabalho de maneira eficiente. Apesar das respostas dos representantes impactados possuírem maior média, e das duas amostras terem a moda 4,0, as respostas dos representantes não impactados variaram menos. Os resultados mostram que as políticas e práticas do setor no sentido treinar os colaboradores aparentemente tem sucesso, mas considerando que nem todas as métricas mostraram total diferenciação, devem ser ampliadas para que aumentem o seu impacto. Chiavenato (2010, p. 367), o treinamento contribui efetivamente para os resultados do negócio à medida que é uma maneira eficaz de agregar valor as pessoas, à organização e aos clientes.

**Gráfico 12 - Análise dos Conhecimentos Proporcionados pela Empresa**

Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

Foi questionado aos representantes de vendas se a empresa proporciona oportunidades de desenvolvimento aos colaboradores. O intuito da questão era entender se o endomarketing oferece os subsídios necessários para que os colaboradores possam evoluir e ascender dentro da empresa profissionalmente, conforme a coordenadora do endomarketing afirma que o setor busca fazer. De acordo com ela, é importante saber, primeiramente, se os colaboradores querem se desenvolver profissionalmente. Chiavenato (2010) ressalta que o desenvolvimento enfatiza habilidades e competências que serão requeridas em cargos a serem ocupados futuramente. Conforme o Gráfico 13, entre os 52 respondentes impactados pelo endomarketing, 29 (55,8%) concordaram totalmente com a afirmação “A empresa proporciona oportunidades de desenvolvimento profissional”, 19 (36,5%) concordaram parcialmente e 4 (7,7%) não concordaram nem discordaram. Entre os 52 respondentes não impactados pelo endomarketing, 16 (30,8%) concordaram totalmente com a afirmação, 28 (53,8%) concordaram parcialmente, 6 (11,5%) não concordaram nem discordaram, 1 (1,9%) discordou parcialmente e 1 (1,9%) discordou totalmente.

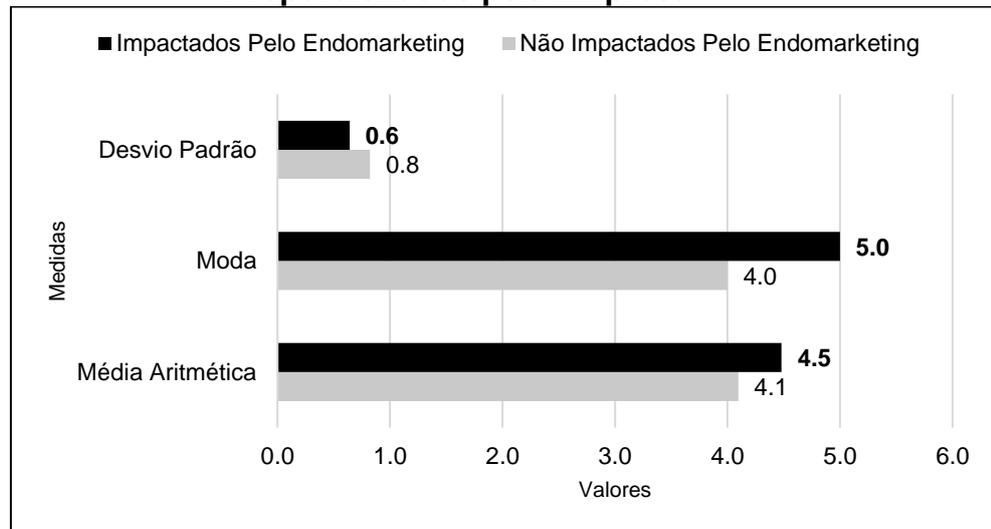
**Gráfico 13 - Oportunidades de Desenvolvimento e Crescimento Proporcionados pela Empresa**



Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

A média de concordância dos representantes impactados pelo endomarketing foi de 4,5, a moda das respostas foi de 5,0 e o desvio padrão foi de 0,6. A média de concordância dos representantes não impactados pelo endomarketing foi de 4,1, a moda das respostas foi de 4,0 e o desvio padrão foi de 0,8. Os dados são ilustrados no Gráfico 14 e demonstram que os vendedores impactados pelas políticas e práticas do endomarketing acreditam que possuem mais oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional. A diferença se reflete na moda e na média das respostas dos representantes impactados pelo endomarketing, que também variaram menos. Os resultados mostram que as políticas e práticas do setor no sentido de desenvolver os colaboradores apresentam um bom impacto e por isso sugere-se que sejam mantidas. Para Chiavenato (2010, p. 368), “[...] o desenvolvimento envolve aprendizagem que vai além do cargo atual e se estende a carreira da pessoa com um foco no logo prazo [...]” também com o objetivo de suportar e acompanhar o desenvolvimento e o crescimento da organização.

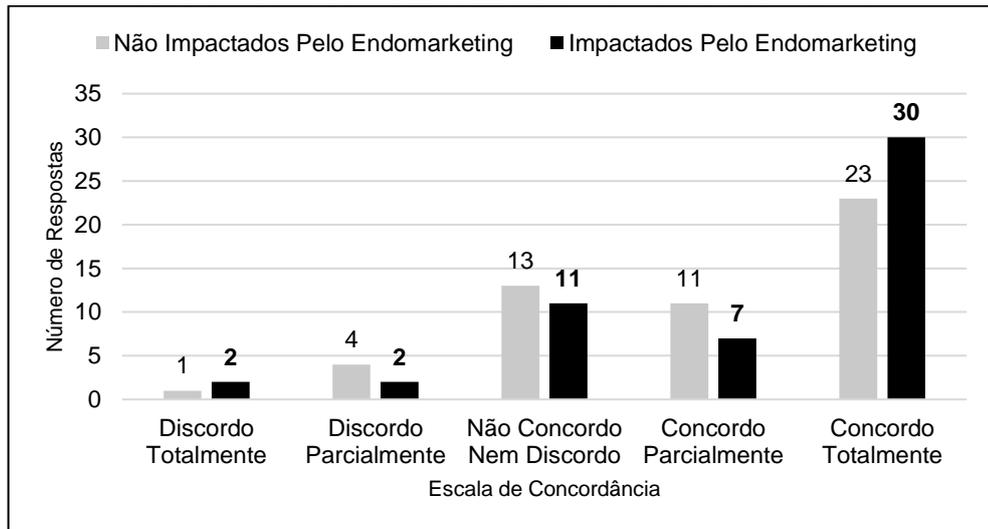
**Gráfico 14 - Análise das Oportunidades de Desenvolvimento e Crescimento Proporcionados pela Empresa**



Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

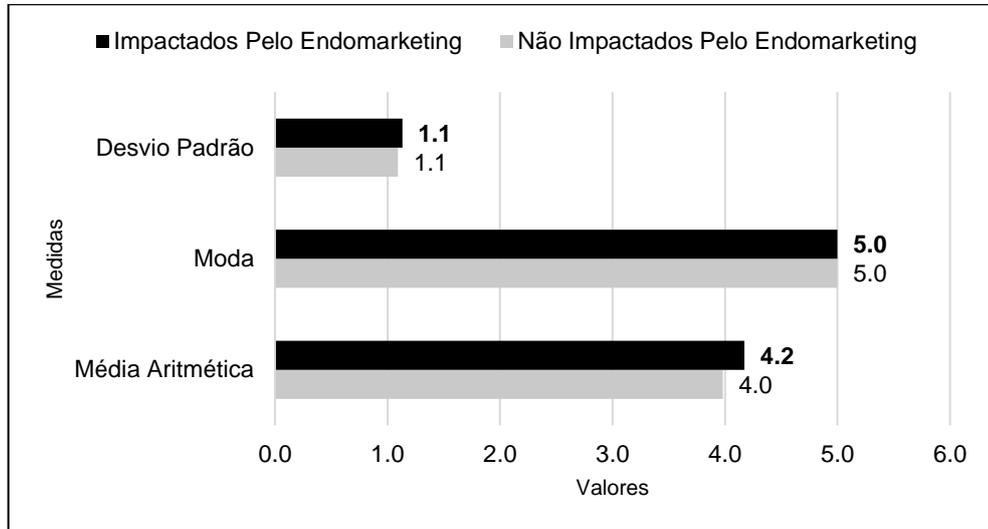
#### 4.2.4 Avaliação de Desempenho dos Colaboradores

A média de concordância dos representantes impactados pelo endomarketing foi de 4,5, a moda das respostas foi de 5,0 e o desvio padrão foi de 0,6. A média de concordância dos representantes não impactados pelo endomarketing foi de 4,1, a moda das respostas foi de 4,0 e o desvio padrão foi de 0,8. Os dados são ilustrados no Gráfico 14 e demonstram que os vendedores impactados pelas políticas e práticas do endomarketing acreditam que possuem mais oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional. A diferença se reflete na moda e na média das respostas dos representantes impactados pelo endomarketing, que também variaram menos. Os resultados mostram que as políticas e práticas do setor no sentido de desenvolver os colaboradores apresentam um bom impacto e por isso sugere-se que sejam mantidas. Para Chiavenato (2010, p. 368), “[...] o desenvolvimento envolve aprendizagem que vai além do cargo atual e se estende a carreira da pessoa com um foco no logo prazo [...]” também com o objetivo de suportar e acompanhar o desenvolvimento e o crescimento da organização.

**Gráfico 15 - Reconhecimento dos Colaboradores**

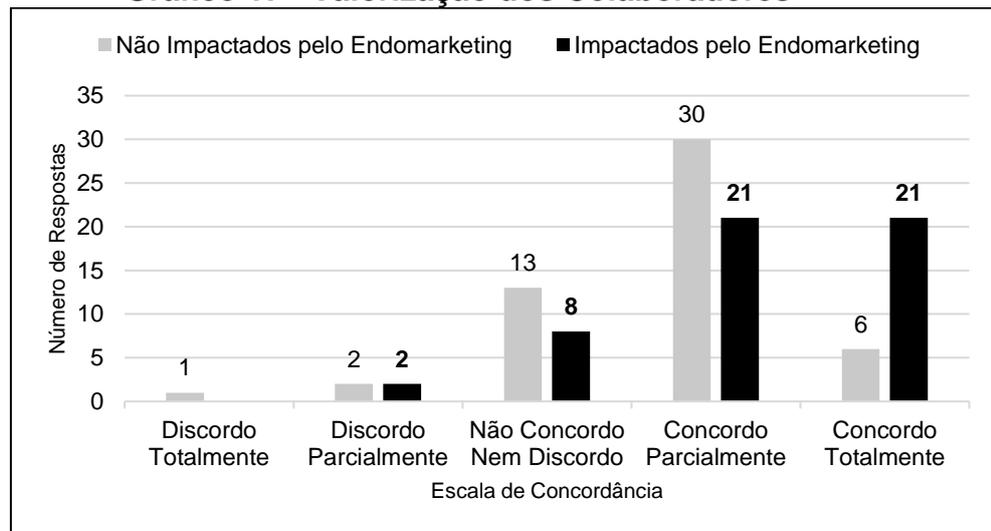
Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

A média de concordância dos representantes impactados pelo endomarketing foi de 4,2, a moda das respostas foi de 5,0 e o desvio padrão foi de 1,1. A média de concordância dos representantes não impactados pelo endomarketing foi de 4,0, a moda das respostas foi de 5,0 e o desvio padrão foi de 0,8. Os dados são ilustrados no Gráfico 16 e demonstram que os vendedores impactados pelas políticas e práticas do endomarketing sentem-se mais reconhecidos. A diferença se reflete na média, à medida que a moda e o desvio padrão de ambas as amostras são iguais. Os resultados mostram que as políticas e práticas do setor no sentido de reconhecer o trabalho realizado pelos colaboradores aparentemente tem sucesso, mas considerando que nem todas as métricas mostraram total diferenciação, devem ser ampliadas e desenvolvidas para que aumentem o seu impacto. Segundo Chiavenato (2010) a avaliação de desempenho é uma ferramenta para resolver problemas de desempenho e melhorar a qualidade do trabalho realizado na empresa, além de aumentar a satisfação dos colaboradores.

**Gráfico 16 - Análise do Reconhecimento dos Colaboradores**

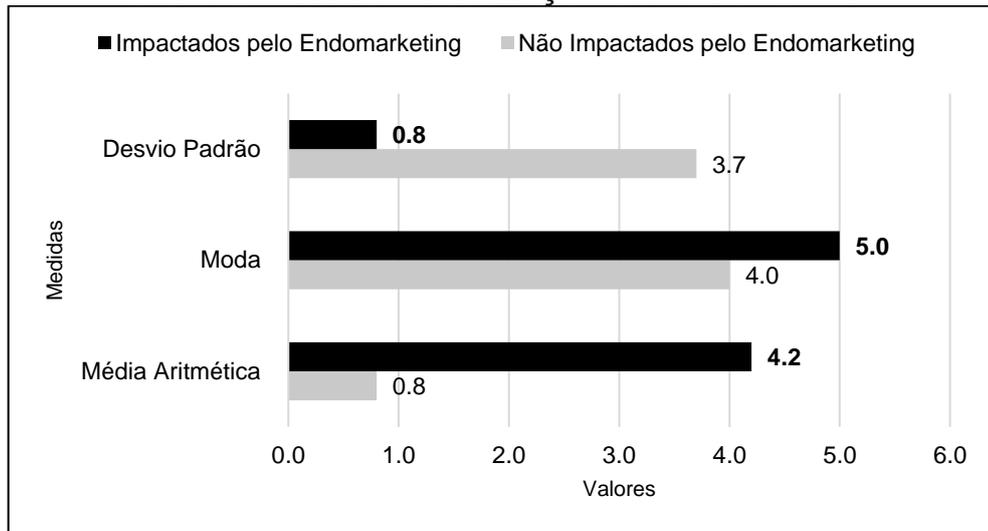
Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

Foi questionado aos representantes de vendas se a empresa valoriza a satisfação dos colaboradores. O intuito da questão era de entender se o endomarketing ajuda a fazer com que os colaboradores se sintam importantes para a empresa, ajudando no seu desempenho. A coordenadora do endomarketing afirma que é importante para a empresa que os colaboradores se sintam valorizados. De acordo com Chiavenato (2010), o desempenho humano na organização é extremamente contingencial, ou seja, varia de colaborador para colaborador. Conforme o Gráfico 17, entre os 52 respondentes impactados pelo endomarketing, 21 (40,4%) concordaram totalmente com a afirmação “A empresa valoriza a opinião e a satisfação dos colaboradores”, 21 (40,4%) concordaram parcialmente, 8 (15,4%) não concordaram nem discordaram e 2 (3,8%) discordaram parcialmente. Entre os 52 respondentes não impactados pelo endomarketing, 6 (11,5%) concordaram totalmente com a afirmação, 30 (57,7%) concordaram parcialmente, 13 (25%) não concordaram nem discordaram, 2 (3,8%) discordaram parcialmente e 1 (1,9%) discordou totalmente.

**Gráfico 17 - Valorização dos Colaboradores**

Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

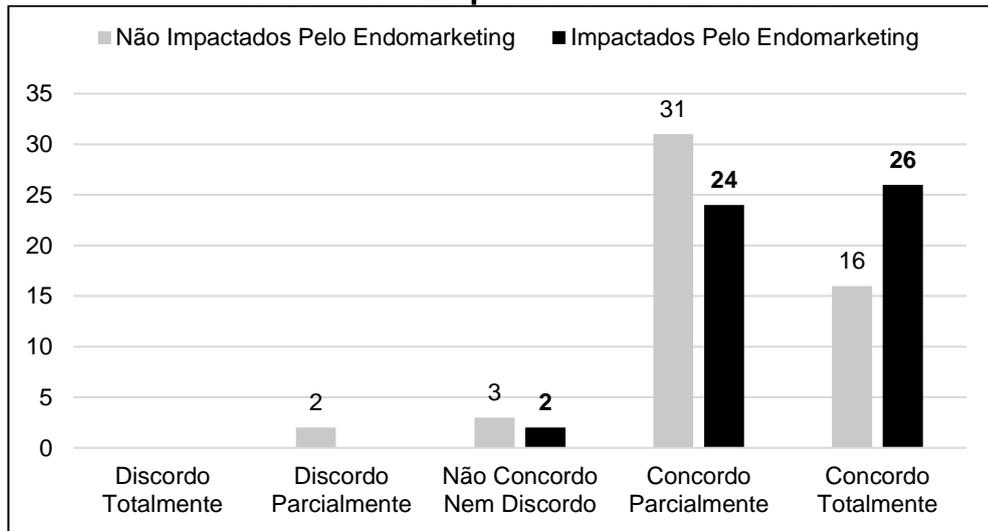
A média de concordância dos representantes impactados pelo endomarketing foi de 4,2, a moda das respostas foi de 5,0 e o desvio padrão foi de 0,8. A média de concordância dos representantes não impactados pelo endomarketing foi de 3,7, a moda das respostas 4,0 e o desvio padrão foi de 0,8. Os dados são ilustrados no Gráfico 18 e demonstram que os representantes impactados pelas políticas e práticas do endomarketing se sentem mais valorizados pela empresa. A diferença se reflete na média e na moda que na resposta dos representantes impactados é maior, no entanto, o desvio padrão entre as amostras é o mesmo. Os resultados mostram que as políticas e práticas do setor no sentido de investir na satisfação e se preocupar com a opinião dos colaboradores aparentemente tem sucesso, mas considerando que nem todas as métricas mostraram total diferenciação, devem ser ampliadas e desenvolvidas para que aumentem o seu impacto. Chiavenato (2010) afirma que o valor das recompensas muda de acordo com o colaborador. Dessa maneira, é importante entender o que motiva cada um e que fará com que o indivíduo esteja disposto a se esforçar para alcançar metas ou objetivos.

**Gráfico 18 - Análise Valorização dos Colaboradores**

Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

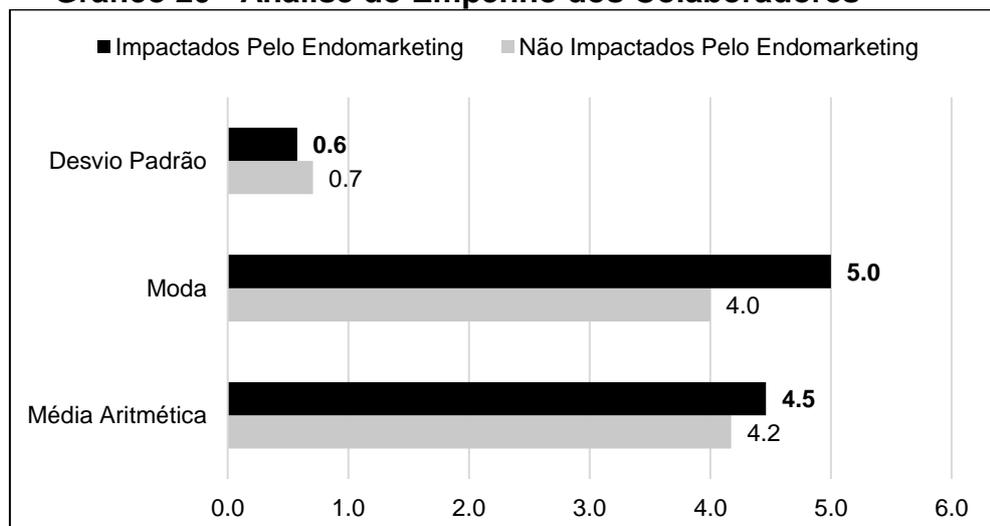
#### 4.2.5 Envolvimento dos Colaboradores

Foi questionado aos representantes de vendas se eles se sentem empenhados(as) a cumprirem suas metas no trabalho descrevendo, conforme Bondreau e Cascio (2010), que o empenho se refere à dedicação, caracterizada por senso de valor, entusiasmo, inspiração, orgulho e desafio no trabalho. O intuito da questão era de entender se os colaboradores estão envolvidos com a empresa. Conforme o Gráfico 19, entre os 52 respondentes impactados pelo endomarketing, 26 (50,0%) concordaram totalmente com a afirmação “Me sinto empenhado a cumprir minhas metas no trabalho”, 24 (46,2%) concordaram parcialmente e 2 (3,8%) não concordaram nem discordaram. Entre os 52 respondentes não impactados pelo endomarketing, 16 (30,8%) concordaram totalmente com a afirmação, 31 (59,6%) concordaram parcialmente, 3 (5,8%) não concordaram nem discordaram e 2 (3,8%) discordaram parcialmente.

**Gráfico 19 - Empenho dos Colaboradores**

Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

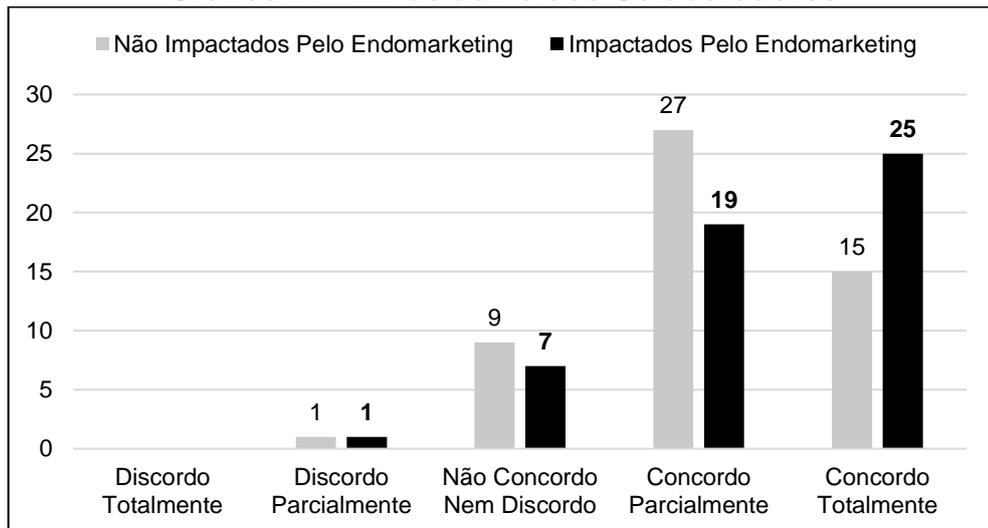
A média de concordância dos representantes impactados pelo endomarketing foi de 4,5, a moda das respostas foi de 5,0 e o desvio padrão foi de 0,6. A média de concordância dos representantes não impactados pelo endomarketing foi de 4,2, a moda das respostas foi de 4,0 e o desvio padrão foi de 0,7. Os dados são ilustrados no Gráfico 20 e demonstram que os representantes impactados pelas políticas e práticas do endomarketing sente-se mais empenhados no trabalho. A diferença se reflete na média, na moda e no desvio padrão da resposta dos colaboradores impactados.

**Gráfico 20 - Análise do Empenho dos Colaboradores**

Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

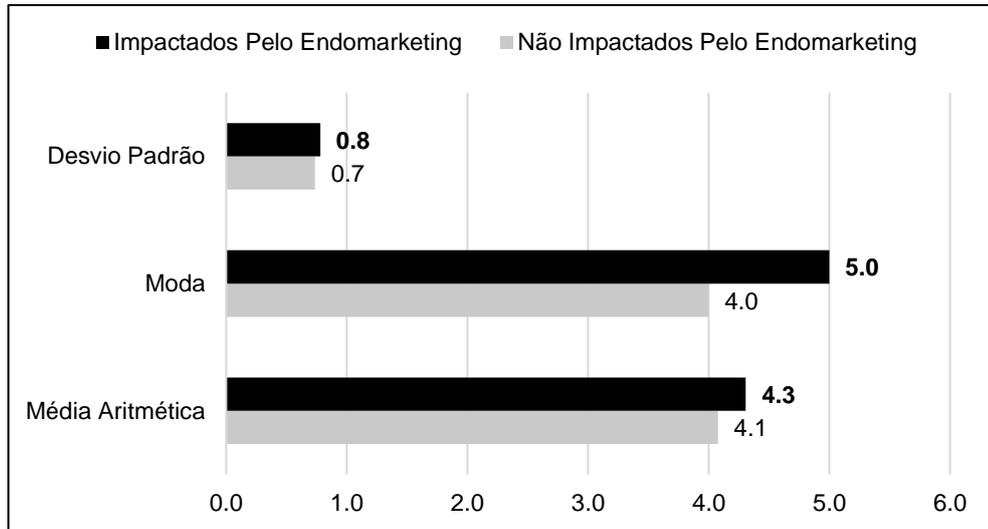
Ainda no sentido de entender se os colaboradores estão envolvidos com a empresa foi questionado aos representantes de vendas se eles se sentem entusiasmados(as) para irem trabalhar descrevendo, conforme Bondreau e Casio (2010), que o entusiasmo refere-se ao vigor, caracterizado por um alto nível de energia e resiliência mental, ou seja, a vontade de investir esforço a e persistência diante de dificuldades no trabalho. Conforme o Gráfico 21, entre os 52 respondentes impactados pelo endomarketing, 25 (48,1%) concordaram totalmente com a afirmação “Me sinto entusiasmado para ir trabalhar”, 19 (36,5%) concordaram parcialmente, 7 (13,5%) não concordaram nem discordaram e 1 (1,9) discordou parcialmente. Entre os 52 respondentes não impactados pelo endomarketing, 15 (28,8%) concordaram totalmente com a afirmação, 27 (51,9%) concordaram parcialmente, 9 (17,3%) não concordaram nem discordaram e 1 (1,9%) discordou parcialmente.

**Gráfico 21 - Entusiasmo dos Colaboradores**



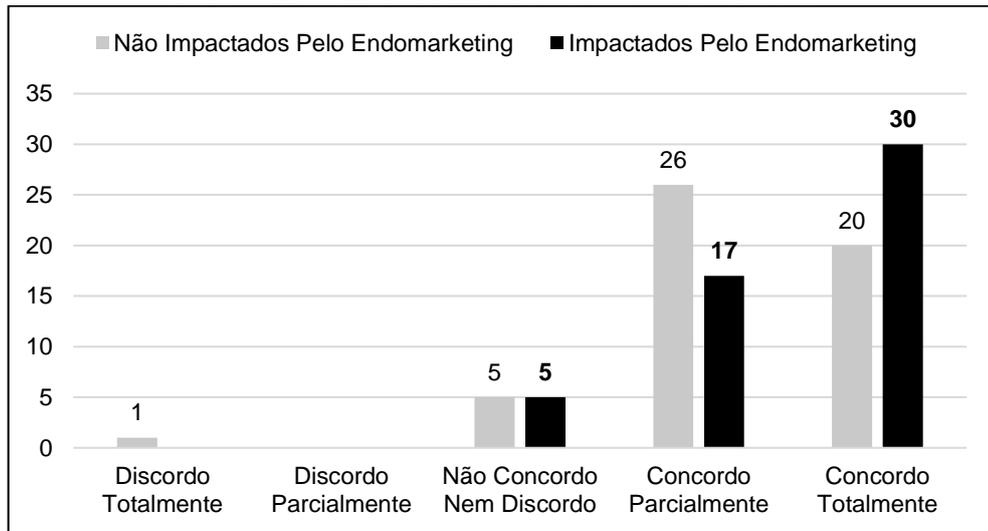
Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

De acordo com as respostas a média de concordância dos representantes impactados pelo endomarketing foi de 4,3, a moda de respostas foi de 5,0 e o desvio padrão foi de 0,8. A média de concordância dos representantes não impactados pelo endomarketing foi de 4,1, a moda de 4,0 e o desvio padrão foi de 0,7. Os dados são ilustrados no Gráfico 22 e demonstram que os representantes impactados pelas políticas e práticas do endomarketing sente-se mais entusiasmados no trabalho. A diferença se reflete na média e na moda. No entanto, o desvio padrão das respostas dos representantes não impactados é menor.

**Gráfico 22 - Análise do Entusiasmo dos Colaboradores**

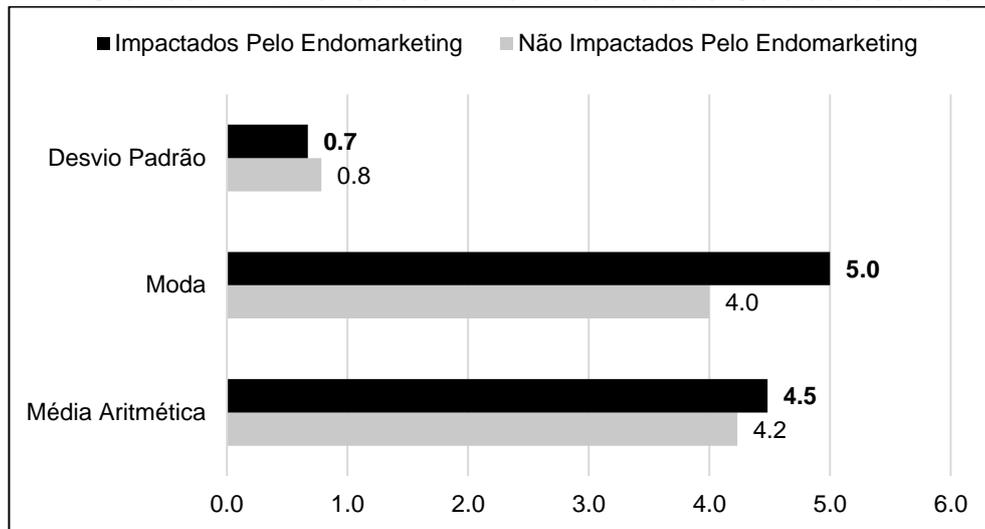
Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

Também buscando entender se os colaboradores estão envolvidos com a empresa foi questionado aos representantes de vendas se eles se sentem envolvidos no trabalho descrevendo, conforme Bondreau e Cascio (2010), que o envolvimento refere-se à absorção, que consiste em estar totalmente concentrado, feliz e profundamente envolvido no trabalho. Conforme o Gráfico 23, entre os 52 respondentes impactados pelo endomarketing, 30 (57,7%) concordaram totalmente com a afirmação “Me sinto envolvido no trabalho”, 17 (32,7%) concordaram parcialmente e 5 (9,6%) não concordaram nem discordaram. Entre os 52 respondentes não impactados pelo endomarketing, 20 (38,5%) concordaram totalmente com a afirmação, 26 (50,0%) concordaram parcialmente, 5 (9,6%) não concordaram nem discordaram e 1 (1,9%) discordou totalmente.

**Gráfico 23 - Envolvimento dos Colaboradores**

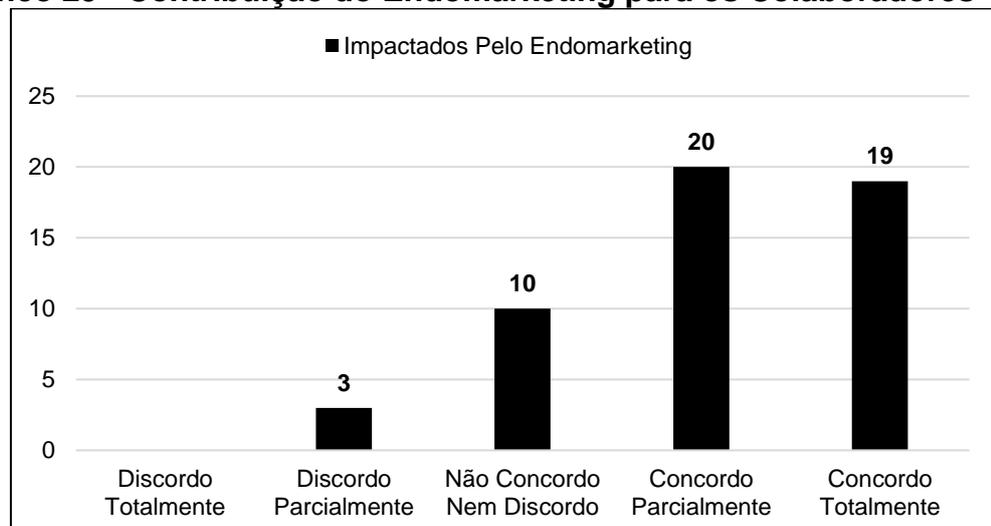
Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

De acordo com as respostas a média de concordância dos representantes impactados pelo endomarketing foi de 4,5, a moda de respostas foi de 5,0 e o desvio padrão foi de 0,7. A média de concordância dos representantes não impactados pelo endomarketing foi de 4,2, a moda de 4,0 e o desvio padrão foi de 0,8. Os dados são ilustrados no Gráfico 24 e determinam que os representantes impactados pelas políticas e práticas do endomarketing sente-se mais envolvidos no trabalho. A diferença se reflete na média e na moda e no desvio padrão das respostas. Os resultados das últimas questões sugerem que os colaboradores estão envolvidos com a empresa, considerando os seus três principais âmbitos avaliados e que, segundo Cascio e Boubreau (2010), caracterizam um estado mental de realização relacionado ao trabalho, diretamente relacionados com a satisfação e ao comprometimento.

**Gráfico 24 - Análise do Envolvimento dos Colaboradores**

Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

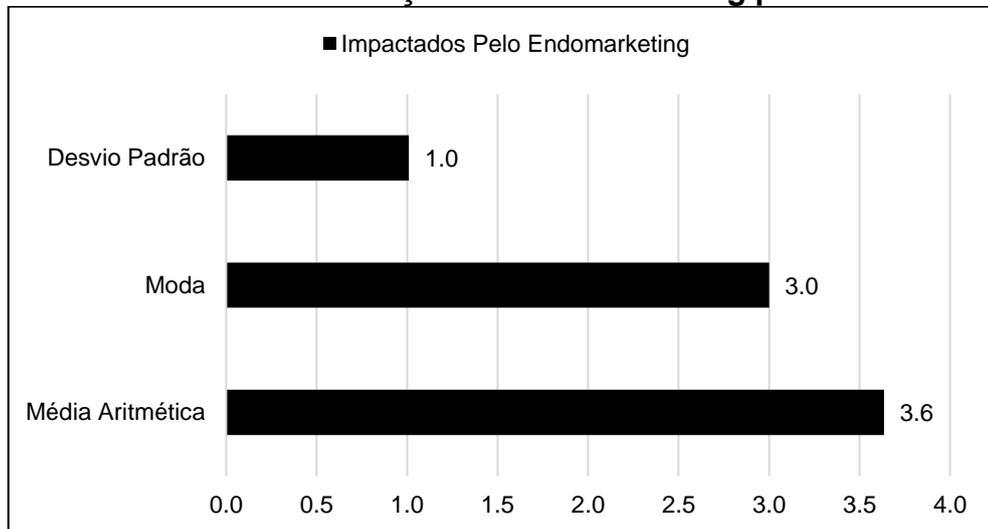
Foi questionado aos representantes de vendas se o endomarketing contribuiu para o meu envolvimento com a empresa. O intuito da questão era de entender se os colaboradores associam as ações que proporcionam o seu envolvimento com a empresa ao endomarketing. Conforme o Gráfico 25, entre os 52 respondentes impactados pelo endomarketing, 13 (25,0%) concordaram totalmente com a afirmação “O endomarketing contribuiu para o meu envolvimento com a empresa”, 14 (26,9%) concordaram parcialmente, 18 (34,6%) não concordaram nem discordaram e 7 (13,5%) discordaram parcialmente.

**Gráfico 25 - Contribuição do Endomarketing para os Colaboradores**

Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

De acordo com as respostas a média de concordância dos representantes impactados pelo endomarketing foi de 4,6, a moda de respostas foi de 3,0 e o desvio padrão foi de 1,0. Os dados são ilustrados no Gráfico 26 e demonstram que os colaboradores não acreditam que o endomarketing contribuía para o desenvolvimento dos colaboradores com a empresa. Os resultados sugerem que apesar de os colaboradores responderem de maneira positiva as ações elaboradas e aplicadas pelo endomarketing, e de delas contribuírem para a satisfação e o comprometimento dos representantes de vendas, eles não associam o seu envolvimento ao setor.

**Gráfico 26 - Análise da Contribuição do Endomarketing para os Colaboradores**



Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

#### 4.3 DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Buscou-se, primeiramente, identificar e descrever as políticas e práticas do setor relacionadas a área de vendas adotadas pela empresa. A partir das análises foi possível verificar que o código de cultura da empresa é a base de todas as ações elaboradas e propostas pelo setor. Além disso, as práticas relacionadas ao ambiente de vendas podem ser classificadas em quatro pilares, que nortearam a criação do questionário e a análise de dados obtidos por meio da pesquisa quantitativa. Entre eles estão: a própria cultura da empresa, o treinamento, a comunicação e a avaliação de desempenho dos colaboradores.

Buscou-se, também, estimar a importância das políticas de endomarketing para o envolvimento organizacional dos representantes de vendas. A partir das análises foi

possível verificar, conforme o Quadro 2, que o pilar melhor avaliado pelos colaboradores da área de vendas impactado pelas ações de endomarketing é a cultura, seguida da orientação, do treinamento e da avaliação de desempenho. É importante ressaltar que os vendedores não impactados pelo setor também tem uma boa percepção em relação aos mesmos aspectos, mas não podem ser considerados tão satisfeitos e comprometidos levando em consideração as médias gerais de concordância dos entrevistados. Os resultados estão de acordo com a opinião dos colaboradores sobre a empresa no *Love Mondays*, que tem como característica melhor avaliada a sua cultura. De acordo com um dos integrantes do site a empresa é ótima para se trabalhar e possui um ambiente e pessoas agradáveis, com uma cultura ótima.

**Quadro 2 - Médias Gerais de Avaliação**

	Cultura	Orientação	Treinamento	Avaliação de Desempenho	Total
<b>Impactados</b>	4,6	4,5	4,3	4,2	<b>4,4</b>
<b>Não Impactados</b>	4,3	4,1	4,0	3,9	<b>4,1</b>

Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

De acordo com Chiavenato (2010), a cultura permeia todas as práticas da empresa, constituindo representações mentais e um sistema coerente de significados que une todos os membros em torno dos mesmos objetivos e do mesmo modo de agir. Segundo Leni Hidalgo, em uma reportagem da revista Exame (2015), as análises sobre desempenho organizacional têm demonstrado que um dos fatores determinantes de desempenho é a capacidade de alinhamento interno de uma organização, que garante que todos estão caminhando na mesma direção. Por isso, garantir que essas pessoas compartilhem os mesmos valores tem sido preocupação e foco de atenção crescente de gestores. Conforme citado anteriormente, a coordenadora do endomarketing ressalta a efetividade e a importância do código de cultura da empresa, e afirma que sempre compartilha os seus princípios entre os membros da área de vendas. De acordo com os resultados da pesquisa, as ações nesse sentido podem ser consideradas muito efetivas.

Outro aspecto bem avaliado é a orientação. Ainda segundo Chiavenato (2010), é importante saber para onde a organização está indo, para que os colaboradores

possam ajudar nessa trajetória. Conhecer a missão e a visão da organização é fundamental. Além disso, a orientação auxilia no ajuste à cultura organizacional. A responsável pelo endomarketing afirma a principal função do setor é promover a comunicação da empresa com os colaboradores e, de acordo com as médias, as ações nesse sentido podem ser consideradas efetivas, tendo uma pequena diferença entre a avaliação feita da cultura. Os treinamentos também são bem avaliados, mas segundo as métricas avaliadas, as ações nesse sentido podem ser trabalhadas. Já em relação a avaliação de desempenho e ao reconhecimento, as ações precisam ser reforçadas.

Os resultados da pesquisa demonstram que as iniciativas do endomarketing têm impacto no envolvimento dos colaboradores, considerando a média geral de satisfação relativa aos pilares que orientam as ações do setor e a média geral de envolvimento dos colaboradores, considerando seus 3 aspectos, conforme o Quadro 3. No entanto, elas precisam ser mais divulgadas para que a sua importância seja devidamente reconhecida e a sua ação seja estimulada. Dos 52 entrevistados que são impactados pelas políticas e práticas do endomarketing, apenas 13 concordaram totalmente com a afirmação de que o endomarketing contribui para o seu envolvimento com a empresa. De acordo com Chiavenato (2010), os colaboradores precisam sentir que tem influência na organização, no seu trabalho e na qualidade dos produtos e/ou serviços, sendo reconhecidos.

**Quadro 3 - Médias Gerais de Envolvimento**

	Vigor	Dedicação	Absorção	Total
<b>Impactados</b>	4,5	4,3	4,5	4,4
<b>Não Impactados</b>	4,2	4,1	4,2	4,2

Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

Concluído o capítulo de apresentação e análise de dados e de discussão de resultados apresentam-se, a seguir, as considerações finais do presente estudo.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta seção serão apresentadas as principais conclusões e contribuições do presente trabalho. Além disso, serão trazidas as limitações do presente e sugestões para elaborações de futuras pesquisas.

### 5.1 PRINCIPAIS CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES

O primeiro objetivo específico era identificar e descrever as políticas e práticas de endomarketing relacionadas a área de vendas adotadas pela empresa. Por meio do trabalho foi possível constatar que o código de valores é a principal política adotada relacionada a área de vendas. É o que o setor de endomarketing busca ressaltar. Em relação as práticas, elas podem ser divididas em 4 pilares, entre os quais estão: a cultura da empresa, o treinamento dos colaboradores, a orientação dos colaboradores e a avaliação de desempenho dos colaboradores.

O outro objetivo específico do trabalho era avaliar a importância das políticas e práticas de endomarketing para o envolvimento organizacional sob a percepção dos representantes de vendas, a partir da comparação entre vendedores impactados e não impactados pelas ações do setor. Por meio deste trabalho foi possível constatar que pode-se considerar que as políticas e práticas do endomarketing influenciam o envolvimento organizacional dos colaboradores. Os representantes de vendas impactados pelas ações do setor demonstram, a partir de suas respostas, estarem mais envolvidos com a organização do que os não impactados.

Dessa maneira, o objetivo geral do estudo de avaliar o impacto das políticas e práticas de endomarketing para o envolvimento organizacional dos representantes de vendas pode ser considerado atingido. Conclui-se que o impacto pode ser visto como relevante nos pilares em que o endomarketing atua e que, de maneira geral, os representantes de vendas impactados pelo endomarketing se mostram mais envolvidos com a organização do que os que não são. No entanto, foi possível verificar que os vendedores impactados não associam seu envolvimento com a empresa às políticas e práticas do setor.

## 5.2 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS E LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Como limitações da pesquisa pode-se citar o fato de o tamanho da amostra poder ser considerado pequeno, Apresentando 90% de intervalo de confiança e 10% de erro amostral. Além disso, a realização do estudo em apenas uma organização restringe e aplicação dos seus resultados à medida que eles não poderão ser generalizados. Para futuras pesquisas sugere-se que o estudo seja realizado com mais respondentes, tanto na pesquisa qualitativa quanto na pesquisa quantitativa, em e mais empresas. Também é possível realizar uma pesquisa para sugerir à empresa como melhorar o envolvimento dos representantes de vendas por meio de ajustes ou implementações nas ações realizadas pelo setor de endomarketing.

## REFERÊNCIAS

ALBRECHT, Karl. **Trazendo o poder do cliente para dentro da empresa: a única coisa que importa.** São Paulo: Pioneira, 1995.

ANGUS, Alison. **Top 10 Global Consumer Trends for 2018: Emerging Forces Shaping Consumer Behaviour**, Euromonitor Internacional, 2018. Disponível em: <<https://blog.euromonitor.com>>. Acesso em: 28 mai. 2018.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo.** Lisboa: Edições 70, 1979.

BARRETO, Iná Futino; CRESCITELLI, Edson. **Marketing de Relacionamento: Como implantar e avaliar resultados.** 1. Ed. São Paulo: Pearson, 2013.

BAUDRILLARD, Jean. **A Sociedade do Consumo**, Lisboa, Edições 70, 2007.

BEKIN, Saul F. **Conversando sobre endomarketing.** São Paulo: Makron Books, 1995.

CANCLINI, Nestor Garcia. **Consumidores e Cidadãos: conflitos multiculturais da globalização.** Rio de Janeiro, Ed. UFRJ, 2010.

CASCIO, W.; BOUDREAU J. **Investimento em pessoas: Como medir o impacto financeiro das iniciativas em Recursos Humanos.** Porto Alegre: Bookman, 2010.

CASTRO, L. T.; NEVES, M. F. **Administração de Vendas, planejamento, estratégia e gestão.** São Paulo: Atlas, 2005.

CARVALHO, José Crespo de. **Logística**. Lisboa: Edições Sílabo, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHURCHILL, Gilbert A. Jr.; PETER, J. Paul. **Marketing: criando valor para os clientes**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

CNN. **Fortune 500**. 2018. Disponível em: <<http://fortune.com/fortune500/>>. Acesso em: 28 abr. 2018.

COBRA, Marcos. **Marketing básico**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

COBRA, Marcos. **Administração de Vendas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

DESLAURIERS, J. & KÉRISIT, M. **O delineamento de pesquisa qualitativa**. In: POUPART, Jean et al. *A pesquisa qualitativa: Enfoques epistemológicos e metodológicos*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008 (p. 127/153).

DETZEL, Denis; DESATNICK, Robert. **Gerenciar Bem é Manter o Cliente**. São Paulo: Pioneira, 1995.

DOXSEY, Jaime Roy; RIZ, Joelma de. **Metodologia da pesquisa científica**. Esab. 2003.

DRUCKER, Peter F. **Management: tasks, responsibilities, practices**. New York: Harper & Row, 1973.

FERREL, O.C; HEARTLINE, Michael D.; LUCAS JR, George H.; LUCK, David. **Estratégia de Marketing**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

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

FOX, A. F. Karen e KOTLER, Philip. **Marketing Estratégico para Instituições Educacionais**. São Paulo: Atlas, 1994.

FREITAS, A. L. P., **Uma Metodologia Multicritério de Subordinação para a Classificação da Qualidade de Serviços sob a Ótica do Cliente**, Tese de Doutorado - Programa de PósGraduação em Ciências de Engenharia - UENF, jul 2001.

FREITAS, H.; Becker, J. L.; KLADIS, C. M.; HOPPEN, N. **Informação e Decisão: sistemas de apoio e seu impacto**. Porto Alegre: Ortiz, 1997

FUTRELL, Charles M. Vendas. **Fundamentos e Novas Práticas de Gestão**. 1° ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

GIL, Antônio Carlos. **Observação**. In: Métodos e técnicas de pesquisa social. 6 Ed. São Paulo: Atlas, 2008. Pp. 121-135.

GIULIANI, Antonio Carlos. **Marketing em um Ambiente Globalizado**. São Paulo: Cobra, 2003.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar**. Rio de Janeiro: Record, 1997.

GOUILLART, Francis J.; Kelly, James N. **Transformando a Organização**. São Paulo: Makron Books, 1995

GRONROOS, Christian. **Marketing: Gerenciamento e Serviços**. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004

GUBA, E.; LINCOLN, Y. **Effective Evaluation**. São Francisco: Jossey-Bass. 1981.

GUMMESSON, Evert. **Total relationship marketing: rethinking marketing management from 4 Ps to 30 Rs**. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1999.

HATER, Jim. Dismal **Employee Engagement Is a Sign of Global Mismanagement**, 2017. Disponível em: <<http://news.gallup.com/opinion/gallup/224012/dismal-employee-engagement-sign-global-mismanagement.aspx>>

HYKEN, Shep. **Every Employee Needs Customer Service Training -- Here's Why**. 2017. Forbes. Disponível em: <<https://www.forbes.com/sites/shephyken/2017/02/18/every-employee-needs-customer-service-training-and-heres-why/#248281614f93>>. Acesso em: 28 abr. 2018.

IDC CORPORATE (Usa). **Brazil Monthly PC Tracker**. 2017. Disponível em: <[https://www.idc.com/tracker/showproductinfo.jsp?prod\\_id=583](https://www.idc.com/tracker/showproductinfo.jsp?prod_id=583)>. Acesso em: 20 abr. 2018.

INFO MONEY. **Cinco Tendências Globais do Varejo**. 2018. Disponível em: <<http://www.infomoney.com.br/mercados/noticias-by-prnewswire/noticia/7465215/kpmg-lista-cinco-tendencias-globais-varejo>>. Acesso em: 28 abr. 2018.

JUNG, C. F. **Metodologia Científica**: ênfase em Pesquisa Tecnológica. 2004. Disponível em: <<http://www.geologia.ufpr.br/graduacao/metodologia/metodologia/jung.pdf>>. Acesso em: 07 jan. 2018.

JUNG, C. F. **Metodologia para pesquisa & desenvolvimento: aplicada a novas tecnologias, produtos e processos**. Rio de Janeiro/RJ: Axcel Books do Brasil Editora, 2004.

KOTLER, Philip – **Administração de Marketing** – 10ª Edição, 7ª reimpressão – Tradução Bazán Tecnologia e Lingüística; revisão técnica Arão Sapiro. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip. **Marketing 3.0**: As forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010 – 4ª impressão.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

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

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração De Marketing**: Conceitos, Planejamento e Aplicações à Realidade Brasileira. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

LOPES, O. U. **Pesquisa básica versus pesquisa aplicada.** Estudos Avançados, São Paulo, v. 5, n. 13, 1991. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-40141991000300015&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-40141991000300015&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 07 jan. 2018.

LOVELOCK, C. & WRIGHT, L. **Serviços: Marketing e Gestão.** São Paulo, Saraiva, 2001.

LOVE MONDAYS. **Empresas.** 2018. Disponível em: <<https://www.lovemondays.com.br/>>. Acesso em: 15 abr. 2018.

LUIZ, Sinclayr. **Organização e Técnica Comercial.** São Paulo: Editoria Saraiva, 1999.

MCEWEN, William J. **Marketers: Don't Ignore Your Company's Employees,** 2006. Disponível em: <<http://news.gallup.com/businessjournal/20719/marketers-dont-ignore-your-companys-employees.aspx>>

MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade.** Petrópolis: Vozes, 2001.

OEHLER, Ken. 2015 **Trends in Global Employee Engagement.** Elaborado por: Aon Hewitt, Londres. 2015

OLIVER, R. L. **Value as excellence in the consumption experience**. In: HOLBROOK, M. B. *Consumer value: a framework for analysis and research*. New York: Routledge, 1999. p. 43-62.

PEROVANO, D. G. **Manual de metodologia científica: para segurança pública e defesa social**. 1 ed. São Paulo: Jurua Editora, 2014.

POLIT, D. F.; BECK, C. T.; HUNGLER, B. P. **Fundamentos de pesquisa em enfermagem: métodos, avaliação e utilização**. Trad. de Ana Thorell. 5. ed. Porto Alegre: Artmed, 2004.

PORTER, M. **Vantagem Competitiva - Criando e Sustentando Um Desempenho Superior**, Campus, 1999.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva**. New York: Free Press, 1985.

QUIVY, R., CAMPENHOUDT, L. V.. **Manual de Investigação em Ciências Sociais**. Lisboa: Gradiva, 1995.

REIS, E. **Estatística Descritiva**. Lisboa: Edições Sílabo, 1996.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SHETH, Jagdish N.; MITTAL, Banwari; NEWMAN, Bruce I. **Comportamento do cliente: indo além do comportamento do consumidor**. São Paulo: Atlas, 2001.

SONODA, A. V. **Pesquisa Básica e Aplicada**. 2008. Disponível em: <<http://sonodapesquisas.blogspot.com/2008/05/pesquisa-bsica-e-plicada.html>>.

Acesso em: 07 jan. 2018.

SORENSEN, Susan; GARMAN, Keri. **Getting the Most Out of the Employee-Customer Encounter**. 2013. Elaborado por Gallup. Disponível em: <<https://news.gallup.com/businessjournal/163196/getting-employee-customer-encounter.aspx>>. Acesso em: 15 abr. 2018.

TARTUCE, T. J. A. **Métodos de pesquisa**. Fortaleza: UNICE – Ensino Superior, 2006.

TOFFLER, Alvin. **A Terceira Onda**. 18. Ed. Tradução de João Távora. Rio de Janeiro: Record, 1992.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

## **APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA EXPLORATÓRIA COM A COORDENADORA DA ÁREA DE ENDOMARKETING DA EMPRESA**

Pesquisa realizada para determinar as políticas e práticas de endomarketing relacionadas a área de vendas adotadas pela empresa.

### **Questões**

1. Qual é o principal objetivo do endomarketing na empresa?
2. Quais são as principais políticas adotadas pelo endomarketing relacionadas a área de vendas da empresa? Quais são as principais práticas? Como ambas são definidas?
3. Qual é o segmento da área de vendas com o qual o endomarketing trabalha?
4. Há segmentos que não são atingidos pelas políticas e práticas do endomarketing? Por quê?
5. Quantos representantes de vendas, do segmento com o qual o endomarketing trabalha, são impactados por suas políticas e práticas?
6. Qual é a importância do endomarketing para o segmento atingido, na sua percepção?
7. O endomarketing contribui para o desempenho de mercado do segmento com o qual trabalha, na sua opinião? Se sim, como?
8. Os resultados das políticas e práticas adotadas pelo endomarketing relacionadas a esse segmento são medidos? Se sim, como? E se não, por quê?
9. Quais as principais dificuldades ou limitações do endomarketing em contribuir para o segmento? Como os aspectos poderiam ser sanados?
10. O endomarketing poderia contribuir mais para esse segmento, na sua visão? Se sim, como?
11. Em sua opinião, os vendedores do segmento impactados pelas políticas e práticas de endomarketing são mais envolvidos do que os do segmento da empresa que não são? Por quê?

## APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO APLICADO COM OS REPRESENTANTES DE VENDAS DA EMPRESA

Pesquisa realizada para estimar a importância das políticas de endomarketing para o envolvimento dos representantes de vendas da empresa.

### Questões

1. Os valores da empresa são claros para mim.

Os valores referem-se a “[...] crença básica sobre o que se pode ou não fazer e sobre o que é ou não importante” para a organização (Chiavenato, 2010, p. 64).

( ) Discordo Totalmente ( ) Discordo Parcialmente ( ) Não Concordo Nem Discordo ( ) Concordo Parcialmente ( ) Discordo Parcialmente

2. O trabalho que realizo é importante para que a empresa sustente os seus valores.

( ) Discordo Totalmente ( ) Discordo Parcialmente ( ) Não Concordo Nem Discordo ( ) Concordo Parcialmente ( ) Discordo Parcialmente

3. A empresa proporciona um ambiente de trabalho agradável para os colaboradores.

( ) Discordo Totalmente ( ) Discordo Parcialmente ( ) Não Concordo Nem Discordo ( ) Concordo Parcialmente ( ) Discordo Parcialmente

4. A linguagem utilizada pela empresa para se comunicar com os colaboradores é acessível e de fácil compreensão.

( ) Discordo Totalmente ( ) Discordo Parcialmente ( ) Não Concordo Nem Discordo ( ) Concordo Parcialmente ( ) Discordo Parcialmente

5. Sei o que a empresa espera de mim como profissional.

( ) Discordo Totalmente ( ) Discordo Parcialmente ( ) Não Concordo Nem Discordo ( ) Concordo Parcialmente ( ) Discordo Parcialmente

6. A empresa proporciona os conhecimentos necessários para a realização do meu trabalho.

( ) Discordo Totalmente ( ) Discordo Parcialmente ( ) Não Concordo Nem Discordo ( ) Concordo Parcialmente ( ) Discordo Parcialmente

7. A empresa proporciona oportunidades de desenvolvimento profissional.

( ) Discordo Totalmente ( ) Discordo Parcialmente ( ) Não Concordo Nem Discordo ( ) Concordo Parcialmente ( ) Discordo Parcialmente

8. Nos últimos seis meses recebi algum reconhecimento pelo meu desempenho no trabalho.

( ) Discordo Totalmente ( ) Discordo Parcialmente ( ) Não Concordo Nem Discordo ( ) Concordo Parcialmente ( ) Discordo Parcialmente

9. A empresa valoriza a satisfação dos colaboradores.

( ) Discordo Totalmente ( ) Discordo Parcialmente ( ) Não Concordo Nem Discordo ( ) Concordo Parcialmente ( ) Discordo Parcialmente

10. Me sinto empenhado a cumprir minhas metas no trabalho.

O empenho refere-se a “[...] a dedicação, caracterizada por senso de valor, entusiasmo, inspiração, orgulho e desafio no trabalho” (BONDREAU E CASCIO, 2010).

( ) Discordo Totalmente ( ) Discordo Parcialmente ( ) Não Concordo Nem Discordo ( ) Concordo Parcialmente ( ) Discordo Parcialmente

11. Me sinto entusiasmado para ir trabalhar.

O entusiasmo refere-se ao “[...] vigor, caracterizado por um alto nível de energia e resiliência mental, ou seja, a vontade de investir esforço e persistência diante de dificuldades no trabalho” (BONDREAU E CASCIO, 2010).

( ) Discordo Totalmente ( ) Discordo Parcialmente ( ) Não Concordo Nem Discordo ( ) Concordo Parcialmente ( ) Discordo Parcialmente

12. Me sinto envolvido no trabalho.

O envolvimento refere-se a absorção, que consiste em estar totalmente concentrado, feliz e profundamente envolvido no trabalho (BONDREAU E CASCIO, 2010).

( ) Discordo Totalmente ( ) Discordo Parcialmente ( ) Não Concordo Nem Discordo ( ) Concordo Parcialmente ( ) Discordo Parcialmente

13. O endomarketing contribui para o meu envolvimento com a empresa.

( ) Discordo Totalmente ( ) Discordo Parcialmente ( ) Não Concordo Nem Discordo ( ) Concordo Parcialmente ( ) Discordo Parcialmente