

UNIVERSIDADE DO SAGRADO CORAÇÃO

MICHELLE VIDAL

**ESTUDO SOBRE A IMPORTÂNCIA DO
ENDOMARKETING EM UMA EMPRESA DO RAMO
ALIMENTÍCIO**

BAURU
2009

MICHELLE VIDAL

**ESTUDO SOBRE A IMPORTÂNCIA DO
ENDOMARKETING EM UMA EMPRESA DO RAMO
ALIMENTÍCIO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas como parte dos requisitos para obtenção do título de bacharel em Administração, sob orientação da Profa. MS. Érica M. Paveloski.

**BAURU
2009**

V648e

Vidal, Michelle

Estudo sobre a importância do endomarketing em uma empresa do ramo alimentício / Michelle Vidal -- 2009.

46f.

Orientadora: Profa. Ms. Érica M. Paveloski.

Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Administração) – Universidade do Sagrado Coração - Bauru - SP.

1. Endomarketing. 2. Comunicação. 3. Motivação.
I. Paveloski, Érica M. II. Título.

MICHELLE VIDAL

**ESTUDO SOBRE A IMPORTÂNCIA DO ENDOMARKETING EM UMA
EMPRESA DO RAMO ALIMENTÍCIO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas como parte dos requisitos para obtenção do título de bacharel em Administração, sob orientação da Prof^a. MS. Érica M. Paveloski.

Banca examinadora:

Profa. MS. Érica M. Paveloski

Prof. Ms. Júlio César Fernandes

Alessandro Paveloski

Data: 08/12/2009

A Deus, pela capacidade a mim concedida de superar desafios, não somente ter me ensinado, mas por me fazer aprender.

A minha mãe, pelo seu incentivo, compreensão e amor eterno, sempre apoiando-me para seguir o caminho em busca da minha educação.

AGRADECIMENTOS

À minha orientadora, Prof^a. MS. Érica M. Paveloski, que, com seu conhecimento e paciência, guiou-me no caminho percorrido para a realização deste trabalho.

Agradeço também aos funcionários da Cosan, que me auxiliaram no desenvolvimento das pesquisas e informações sobre as áreas.

O meu agradecimento a todas aquelas pessoas que aqui não foram mencionadas, mas auxiliaram direta ou indiretamente na realização deste trabalho.

“PENSAR É TRANSGREDIR”

“Não lembro em que momento percebi que viver deveria ser uma permanente reinvenção de nós mesmos — para não morrermos soterrados na poeira da banalidade embora pareça que ainda estamos vivos.

Mas compreendi, num lampejo: então é isso, então é assim. Apesar dos medos, convém não ser demais fútil nem demais acomodada. Algumas vezes é preciso pegar o touro pelos chifres, mergulhar para depois ver o que acontece: porque a vida não tem de ser sorvida como uma taça que se esvazia, mas como o jarro que se renova a cada gole bebido... (Lya Luft).”

RESUMO

O endomarketing é uma ferramenta de gestão da comunicação interna que alia técnicas de marketing e comunicação voltadas para o público interno da organização, pode e deve ser utilizado para criar valores destinados a servir o cliente entre os colaboradores e departamentos de uma empresa. Seu uso pode proporcionar satisfações que conquistem os clientes, para aquisição e retenção deles. As baixas integrações entre os colaboradores e seus diversos departamentos criam visões discrepantes sobre as funções de cada um deles, além da falta de conhecimento sobre a empresa em que trabalham. Essa ferramenta proporciona uma gestão participativa, envolvendo seus colaboradores no seu objetivo. Propicia qualidade nos produtos e serviços com produtividade de pessoal e de processos.

Palavras-chaves: Endomarketing. Comunicação. Motivação.

ABSTRACT

Endomarketing is a management tool of internal communication that combines techniques of marketing and communications aimed at the organization's internal public can and should be used to create value for the customer service among employees and departments within a company. Thus, we can provide satisfaction to conquer customers to acquire and retain them. We have seen that low interactions between the employees and their various departments create differing views on the functions of each, and the lack of knowledge about the company they work for. This tool provides a participatory management, involving employees at their goal. It provides quality products and services with productivity of staff and processes.

Keywords: Endomarketing. Communication. Motivation.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Dimensões do marketing holístico.....	19
Figura 2 – Os determinantes do clima organizacional.....	21
Figura 3 – O iceberg da cultura organizacional.....	24
Figura 4 – Os três níveis da cultura organizacional	25
Quadro 1 – Relação de Questionários Distribuídos	29
Gráfico 1 – Conhecimento sobre Endomarketing.....	36
Gráfico 2 – Integração entre Colaborador e Empresa.....	36
Gráfico 3 – Relacionamento Interpessoal	37
Gráfico 4 – Satisfação Geral do Colaborador com a Empresa.....	37
Gráfico 5 – Vias de Comunicação com os Colaboradores (empresa → colaborador).....	38
Gráfico 6 – Vias de Comunicação com a Empresa (colaborador → empresa)	38
Gráfico 7 – Conhecimento dos Produtos Da Barra	39
Gráfico 8 – Utilização dos Produtos Da Barra	39
Gráfico 9 – Incorporação da NovAmérica	39
Gráfico 10 – Clima Organizacional.....	40
Gráfico 11 – Cultura, Produtos e Desenvolvimento.....	40

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO	12
1.2	FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	12
1.3	OBJETIVOS	13
1.3.1	Objetivo Geral	13
1.3.2	Objetivos Específicos	13
1.4	DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	13
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	14
2.1	ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS	14
2.1.1	História da Administração	14
2.1.2	Papel da Administração	15
2.1.3	Habilidades do Administrador	16
2.1.4	As Grandes Áreas Organizacionais	17
2.2	MARKETING	18
2.2.1	Conceituações	18
2.2.2	Marketing Holístico	19
2.3	CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAL	20
2.3.1	Clima Organizacional	21
2.3.2	Cultura Organizacional	22
2.4	ENDOMARKETING	25
2.4.1	Endomarketing como instrumento de mudança	25
2.4.2	Endomarketing como ferramenta de comunicação interna	27
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	29
3.1	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	29
3.2	CARACTERÍSTICAS DA REGIÃO EM ESTUDO	30
3.2.1	Visão, Missão e Valores	32
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES	33
4.1	ANÁLISE DOS RESULTADOS DAS ÁREAS DE COMUNICAÇÃO INTERNA, MARKETING E RECURSOS HUMANOS	
4.2	ANÁLISE DOS RESULTADOS DOS COLABORADORES	36

5	CONCLUSÕES PARCIAIS	41
	REFERÊNCIAS	42
	Apêndice A – Questionário para as áreas focadas no trabalho (Comunicação Interna, Marketing e Recursos Humanos).....	44
	Apêndice B – Questionário para Colaboradores.....	45

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Em análise do mundo atual, é evidente que a globalização e as mudanças internas das organizações causam impactos nas empresas e nas pessoas que nelas trabalham. Essas ações causam insegurança nos seus colaboradores, trazendo desmotivação e falta de comprometimento com os objetivos organizacionais.

Kotler (2000) destaca que ao determinar as necessidades e desejos dos mercados-alvos, a empresa irá satisfazê-los de forma mais eficiente e eficaz, comparada aos seus concorrentes, gerando a chave para atingir os objetivos da organização.

Visando amenizar essas incertezas de seus colaboradores, muitas empresas vêm investindo no marketing, em busca de melhor clima interno, valorização da sua cultura organizacional, para satisfazer as necessidades de seu público interno, ou seja, seus colaboradores.

Do marketing derivou o endomarketing, modelo voltado ao cliente interno, o qual permite o contato direto e imediato entre os colaboradores e a empresa, um elemento de ligação, o qual aliado a recursos que atendam suas necessidades (recursos humanos, clima, etc.) criam na empresa um forte diferencial competitivo.

1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

O crescimento constante das empresas no mercado traz insegurança ao seu público interno, e as mudanças freqüentes ocasionam a falta de informação da organização para seu colaborador. A necessidade de conhecer e verificar como são as ações voltadas para satisfação de seu cliente interno, estimulou a escolha do tema deste trabalho.

Antes as centrais de comunicação eram sinônimos de centrais de custo, hoje constatamos serem centros estratégicos de negócios. Devido à baixa integração entre os colaboradores, os quais demonstram visões discrepantes da empresa, pela falta de conhecimento sobre a mesma. O endomarketing é a comunicação interna da empresa, disponibilizando facilidades, oferecendo serviço ágil e cordial para seu público alvo, seus colaboradores.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Realizar um levantamento das estratégias e ações de Endomarketing desenvolvidas por uma empresa do setor alimentício e proceder à comparação dos resultados encontrados na empresa com os descritos da literatura pesquisada.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Realizar levantamento bibliográfico da importância do uso da ferramenta de endomarketing;
- Identificar as ferramentas usadas no Grupo Cosan;
- Conhecer a percepção do uso do endomarketing nos Departamentos de Comunicação Interna, Marketing e Recursos Humanos;
- Demonstrar a percepção do endomarketing pelos colaboradores;
- Efetuar uma comparação entre as áreas focadas no trabalho e os colaboradores da empresa.

1.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

Esta monografia está limitada a mostrar aspectos relacionados às ações de endomarketing praticadas pela Cosan, baseadas em pesquisa na empresa e estudo bibliográfico, o qual abrange às áreas de marketing, clima e cultura organizacional.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

2.1.1 História da Administração

“A administração é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso dos recursos organizacionais para alcançar determinados objetivos de maneira eficiente e eficaz”. (CHIAVENATO, 1999, p. 6).

Administrar é junção de processos de ação racional e atribuição de valores, para tomar decisões sobre objetivos e recursos, realizando suas atividades através de pessoas, dentro das organizações. O profissional dessa área pode trabalhar em vários níveis da organização, desde o hierárquico até o nível de dirigente.

Segundo Maximiano (2000) as práticas administrativas são bem antigas, em 3.000 a .C, para solucionar problemas diários, começaram a utilizar escrituração de operações comerciais, na Suméria. Logo após, Cláudio Ptolomeu praticou atividades voltadas a administração pública, de forma organizada e sistêmica. Já no século XII, a Constituição da Dinastia Chow praticou as Regras de Administração Pública de Confúcio, para determinar regras e princípios na área. No século XVI, Maquiavel publica seu livro “O Príncipe”, citando as qualidades de dirigente para a arte de governar.

A administração teve influência de Filósofos, Organização da Igreja Católica e Militar, Revolução Industrial e de Economistas. Utilizou conceitos e princípios das Ciências Matemáticas, Humanas, Físicas, assim como Engenharia, Direito, etc.

Em 1776, James Watt inventou a máquina a vapor, dando início a Revolução Industrial, utilizando-se o carvão como principal matéria-prima, por quase 100 anos. Na segunda fase, iniciada em 1860, novas matérias-primas surgiram: a energia e o aço, tendo a revolução da eletricidade e derivados do petróleo. Essas ações proporcionaram o desenvolvimento acelerado das empresas, porém, de forma desorganizada, necessitando do crescimento da eficiência e competência das organizações.

Segundo Motta (2001), no início do século XX, dois engenheiros foram pioneiros a respeito da Administração, são eles Frederick Winslow Taylor

(americano) e Jules Henri Fayol (francês), constituíram as bases da Teoria Clássica ou Teoria Tradicional da Administração.

Taylor publicou vários livros, em 1903 - Shop Management, em 1911 - Os Princípios da Administração Científica e em 1916 – Administração Geral e Industrial; comparava a organização como uma máquina, tendo o salário como aspecto importante, mas não fundamental para satisfazer seus funcionários. Já Fayol, buscava o comando da organização, tratando-a como um sistema fechado, manipulando e explorando seus colaboradores.

Em 1903, Henry Ford se destacou ao fundar a Ford Motor Company, juntamente com outros 11 investidores, adotou a jornada diária de 8 horas e duplicou o salário de seus funcionários, foi pioneiro a desenvolver a montagem em série de automóveis, produzindo em massa, com menor tempo e custo. Lançou em 1/10/1908, o Ford Model T, carro simples de dirigir, com a manutenção mais barata da época.

Fayol publicou em 1916 seu livro Administração Geral e Industrial. Para Motta (2001, p. 4) “o estilo de Fayol é esquemático e bem estruturado. É dele a clássica divisão das funções do administrador em planejar, organizar, coordenar, comanda e controlar.”

“A Administração na sociedade moderna tornou-se vital e indispensável.” (CHIAVENATO, 2000, p. 15). Devido à administração ser fator-chave em busca da melhoria na qualidade de vida e solução dos problemas que inquietam a humanidade.

O Administrador como profissão foi regulamentado em 9 de setembro de 1965 no Brasil. Essa data ficou comemorativa como o Dia do Administrador. As primeiras sociedades anônimas a ser notícia, foram no século XVII, às companhias de navegação inglesas, tendo os primeiros administradores profissionais.

2.1.2 Papel da Administração

Daft (1999, p. 12) diz que “um papel é um conjunto de expectativas para o comportamento de um administrador”. Baseado nas observações de Henry Mintzberg, ele destaca que esse papel é dividido em três categorias: informacionais (administrar utilizando conceitos de informações), interpessoais (administrar utilizando pessoas) e de decisão (administrar utilizando ações administrativas).

Ainda Daft (1999) destaca o conhecimento de Otton von Bismarck, o qual diz que devemos aprender com nossas próprias experiências e, também, com as experiências dos outros. O administrador de empresas sabe qual é o seu papel na organização em que trabalha, por isso, procura estar sempre atualizado e nas suas práticas administrativas, respeitando a ética e o ser humano.

No Brasil, 50% dos novos negócios fecham nos dois primeiros anos de atividade e entre as principais razões dessa elevada mortalidade empresarial estão as falhas gerenciais na condução dos negócios.

Os custos de uma administração ruim acarretam elevados custos para a sociedade, não se limitam somente a um desperdício de recursos financeiros e materiais. Devido às pessoas trabalharem em organizações, quase todas em algum momento serão administradas ou administrarão as atividades e os trabalhos dos outros colaboradores.

Quanto mais o administrador se preocupar em saber ou aprender a fazer coisas (habilidades de executar), mais ele estará se preparando para atuar no nível operacional da empresa. Quanto mais se preocupar em desenvolver conceitos (habilidade de pensar e diagnosticar), mais ele estará se preparando para atuar no nível institucional da empresa. (CHIAVENATO, 2007, p. 68).

2.1.3 Habilidades do Administrador

“O administrador é o responsável pelo desempenho de uma ou mais pessoas de uma organização”. (CHIAVENATO, 1999, p. 5).

Segundo Chiavenato (2007) há três tipos de habilidades necessárias para o administrador, são elas:

1. “Habilidades técnicas: consistem em utilizar conhecimentos, métodos, técnica e equipamentos necessários para a realização de tarefas específicas com base em seus conhecimentos e experiência profissional”. (CHIAVENATO, 2007, p. 69). Destaca-se o hardware disponível, onde o administrador poderá fazer coisas concretas e práticas.
2. “Habilidades humanas: consistem na capacidade e no discernimento para trabalhar com pessoas e, por intermédio delas, sabe comunicar, compreender suas atitudes e motivações e desenvolver uma liderança eficaz”.

(CHIAVENATO, 2007, p. 69-70). Nesta habilidade o administrador faz uso de pessoas para chegar a seu objetivo.

3. “Habilidades conceituais: consistem na capacidade de lidar com idéias e conceitos abstratos. Essa habilidade permite que o administrador faça abstrações e desenvolva filosofias, valores e princípios de ação”. (CHIAVENATO, 2007, p. 70). Nessa habilidade o administrador faz uso de conceitos de software.

Os administradores usam as habilidades conceituais, humanas e técnicas para desempenhar as quatro funções administrativas de planejamento, organização, liderança e controle em todas as empresas pequenas e grandes, manufatureiras e de serviços, com fins lucrativos e sem fins lucrativos. (DAFT, 1999, p. 9).

2.1.4 As grandes áreas organizacionais

As pessoas passam mais de um terço de seu tempo dentro na organização, nela desenvolvem um determinado papel e participam do seu desenvolvimento geral. Toda empresa necessita de pessoas para seu funcionamento, da mesma forma precisa de recursos financeiros, materiais e tecnológicos. No mundo industrializado, as pessoas não trabalham individualmente, tendem a buscar o trabalho em equipe, sejam quais forem seus objetivos individuais, para consegui-los é necessária sua participação na sociedade.

Segundo Chiavenato (2008, p. 18) “as pessoas passaram a ser consideradas os recursos fundamentais para o sucesso organizacional”. Ou seja, únicos recursos vivos e inteligentes atuantes na empresa, elas impulsionam a sua competitividade no mercado, são parceiros e não como meros recursos.

“A organização é um sistema de atividades conscientemente coordenadas de duas ou mais pessoas. A cooperação entre elas é essencial para a existência da organização”. (CHIAVENATO, 2008, p. 22).

As pessoas procuram nas empresas oportunidades de desenvolverem seu potencial, e esta pode oferecer diversos setores como: compras, marketing, comunicação, recursos humanos, logística, etc. Todos possuem sua importância e suas características específicas.

Dentre as áreas citadas, este trabalho destaca o marketing, a raiz do endomarketing, este envolve ações voltadas ao público interno (colaboradores), para

sua integração, incentivo, motivação, garantindo melhores resultados, econômicos e humanos, em busca do desempenho superior da organização.

2.2 MARKETING

2.2.1 Conceituações

O conceito de marketing pode ser exposto de várias formas, cada autor tem o seu ponto de vista sobre o assunto, segue abaixo algumas opiniões:

“Marketing é um processo social por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros”. (KOTLER, 2000, p. 29).

Segundo Cobra (2003), o marketing surgiu no começo da revolução industrial, onde a produção em massa começou a estimular o consumo, incentivado a demanda por mais bens. Após alguns anos, com a entrada do marketing virtual, notou-se o destaque do marketing de serviços, já que qualidade do produto tornou primordial para garantir as vendas.

Por isso Cobra (2003, p. 58) destaca “a essência do marketing é um estado da mente. Em marketing os profissionais de negócios adotam o ponto de vista do consumidor. E essas decisões são apoiadas com base no que o cliente necessita e deseja”.

No entanto, para Cides (1997, p. 10), “marketing é o conjunto das atividades que fazem com que sua empresa venda mais e com maior lucratividade”.

Já para Kotler e Keller (2006) para que o bom marketing seja aplicado na empresa é necessário o envolvimento de todos os setores, pois o marketing é muito mais do que “a arte de vender produtos”, busca entender e atender o seu cliente, da melhor forma possível, para quando ele for escolher o produto, o mesmo se venda sozinho.

“Os profissionais de marketing envolvem-se no marketing de bens, serviços, eventos, experiências, pessoas, lugares, propriedades, organizações, informações e idéias”. (KOTLER; KELLER, 2006, p. 6).

Há muitos questionamentos sobre o marketing influenciar pessoas, porém, Cobra (2003, p. 58) destaca que “a demanda, na verdade, é decorrente de

necessidades e desejos individuais auto-administrados”. Concluindo que o consumidor não é induzido a comprar ou consumir um produto em destaque, sendo que esse não satisfaça seus desejos e necessidades daquele momento.

A maioria das pessoas pensa que marketing é venda ou propaganda, no entanto, vale destacar que é muito mais que isso, seu objetivo é criar produtos e/ou serviços que atendam as necessidades e desejos de seus clientes e/ou consumidores, sempre em busca de melhorar a qualidade de vida dessas pessoas.

O marketing está por toda parte. Formal ou informalmente, pessoas e organizações envolvem-se em um grande número de atividades que poderiam ser chamadas de marketing. O bom marketing tem se tornado um ingrediente cada vez mais indispensável para o sucesso nos negócios. E o marketing afeta profundamente nossa vida cotidiana. Ele está em tudo o que fazemos – nas roupas que vestimos aos sites em que clicamos, passando pelos anúncios que vemos. (KOTLER; KELLER, 2006, p. 2)

2.2.2 Marketing Holístico

“O marketing holístico pode ser visto como o desenvolvimento, o projeto e a implementação de programas, processos e atividades de marketing, com o reconhecimento da amplitude e das interdependências de seus efeitos”. (KOTLER; KELLER, 2006, p. 15).

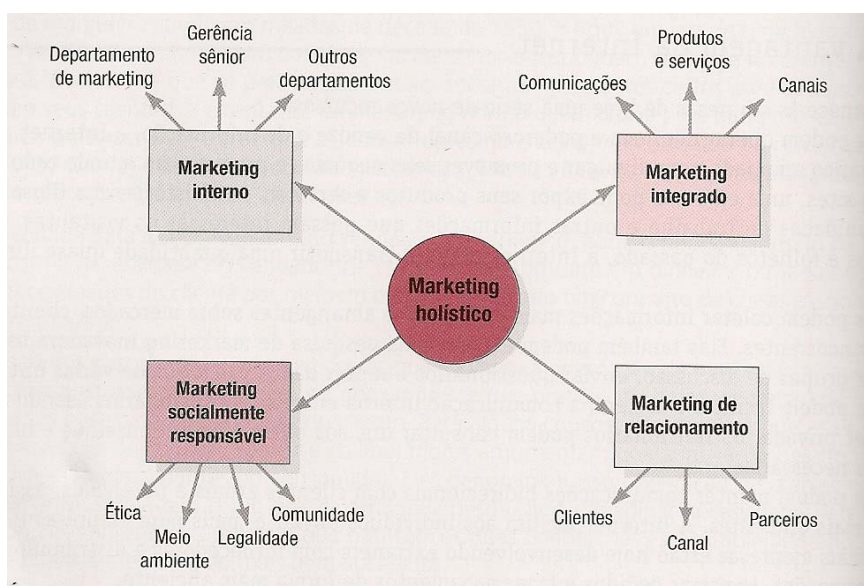


Figura 1 - Dimensões do marketing holístico

Fonte: KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006. p. 16.

O Marketing holístico é dividido em quatro dimensões-chave:

1. Marketing interno: “[...] é a tarefa de contratar, treinar e motivar funcionários capazes que queiram atender bem os clientes”. (KOTLER; KELLER, 2006, p. 18). Praticados pelo Departamento de marketing, Gerência sênior e outros departamentos, todos certificando que princípios de marketing apropriados sejam adotados.

2. Marketing integrado: “A tarefa do profissional de marketing é delinear atividades de marketing e montar programas de marketing totalmente integrados para criar, comunicar e entregar valor aos consumidores”. (KOTLER; KELLER, 2006, p. 17). Atividades praticadas diretamente por Produtos e Serviços, Comunicação e Canais. Essa área abrange os 4Ps de Marketing: produto, preço, praça e promoção; além das estratégias do mix de marketing.

3. Marketing de relacionamento: “[...] tem como meta construir relacionamentos de longo prazo mutuamente satisfatórios com partes-chave – clientes, fornecedores, distribuidores e outros parceiros de marketing –, a fim de conquistar ou manter negócios com elas”. (KOTLER; KELLER, 2006, p. 16). Objetiva os Clientes, Canal e Parceiros.

4. Marketing socialmente responsável: “[...] Compreensão de preocupações mais abrangentes, assim como os contextos éticos, ambiental, legal e social das atividades e dos programas de marketing”. (KOTLER; KELLER, 2006, p. 20).

Para que o marketing holístico alcance seus objetivos, é necessário o bom funcionamento do marketing de relacionamento, do marketing integrado, do marketing interno e do marketing socialmente responsável.

2.3 CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAL

2.3.1 Clima Organizacional

O ser humano busca pertencer a um grupo social e de se auto-realizar no ambiente em que está inserido. Essa necessidade nem sempre é suprida, pois existem inúmeros fatores que influenciam na satisfação de uma pessoa, como motivação, interesse, valores, costumes, etc.

O clima organizacional tem influência direta e indiretamente nos comportamentos dos colaboradores de uma empresa, pois cada um traz consigo os valores e tradições do nicho em que está inserido, quando é colocado para trabalhar com outras pessoas de culturas diferentes, ocorrem os primeiros conflitos de ideais, com isso, é necessário que o respeito e a empatia prevaleçam na organização.

Por ser uma inconstância, o clima organizacional influi diretamente na produtividade, pois os graus de saúde e higiene de uma empresa dependem diretamente de sua influência psicológica.

Segundo Chiavenato (1981, p. 98), “o clima organizacional refere-se ao ambiente interno existente entre os membros da organização e está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes”. O clima pode ser o ambiente interno de um departamento, fábrica ou da empresa inteira, sendo o ambiente humano no qual os colaboradores desenvolvem seu trabalho.

Ainda para Chiavenato (1994), devido o clima ser algo que não pode ser tocado ou visto, apenas percebido psicologicamente, refere-se as propriedades motivacionais, o que provoca satisfação ou insatisfação das necessidades pessoais afetando diretamente na sua moral.

Há pessoas mais sensíveis que outras, isso reflete quando se faz pesquisa de satisfação em uma empresa, verificando que uma característica pode ser positiva para uma e negativa para a outra. As pessoas têm expectativas em relação a sua vida pessoal e profissional, quando essas são quebradas ocasionam a desmotivação, gerando queda de produtividade, reduzindo sua eficiência e/ou eficácia.

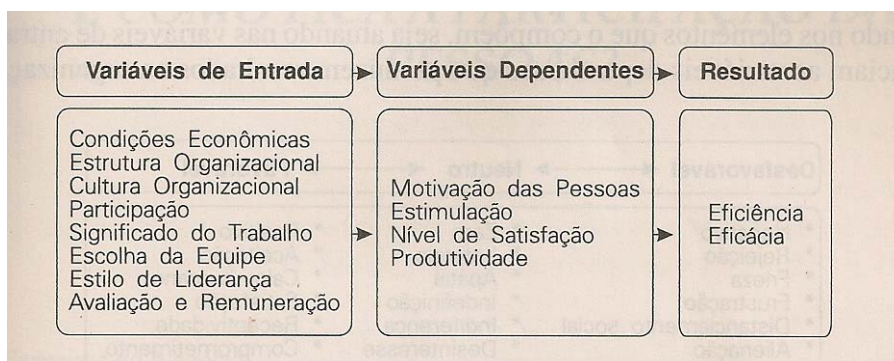


Figura 2 – Os determinantes do clima organizacional

Fonte: CHIAVENATO, Alberto. **Gerenciando pessoas:** o passo decisivo para a administração participativa. São Paulo: Makron Books, 1994, 1992. p. 51.

Na figura acima, verifica-se que as variáveis dependentes são o clima organizacional, já as variáveis de entrada formam os resultados, influenciando as variáveis dependentes, descendendo do tipo de ação, positiva ou negativa, a ser inserida na entrada.

Para Chiavenato (1994, p.51), “o certo é que boa parte das variáveis de entrada dependem de condições organizacionais (como condições econômicas, estrutura organizacional e cultura organizacional)”.

No entanto, muitas delas resultam das ações do gerente, o qual pode atuar ativamente para mudá-las, alterando o clima organizacional, “[...] seja intervindo nos elementos que o compõem, seja atuando nas variáveis de entrada que influenciam as variáveis dependentes que produzem resultados na organização”. (CHIAVENATO, 1994, p. 52).

Lembrando que o seu estilo gerencial influenciará na forma de administrar o departamento, suas ações serão exemplos para seus colaboradores, os quais procurarão seguir o seu padrão de trabalho para atender o perfil desejado.

As empresas devem avaliar com frequência seu clima organizacional, através de pesquisas, as quais irão auxiliar na análise e desenvolvimento de melhorias para a área.

2.3.2 Cultura Organizacional

A identificação da cultura organizacional de uma empresa é o primeiro passo para conhecê-la. A cultura organizacional ou cultura corporativa envolve os hábitos e crenças praticados pelos colaboradores da empresa, através das normas e valores pré-estabelecidos pela organização. Os comportamentos de seus colaboradores refletem as dificuldades de adaptação externa e de sua integração.

Segundo Chiavenato (1999, p. 171), “cada organização tem as suas características próprias, sua personalidade, seu modo de ser e as suas peculiaridades. Em resumo, cada organização tem a sua cultura”.

Ainda destaca que “a cultura significa o comportamento convencionalizado e aceito pela sociedade e provoca enorme influência e condicionamento sobre todas as ações e comportamento das pessoas”. (CHIAVENATO, 1994, p. 49).

Para Robbins (2002, p. 498), “[...] a cultura organizacional se refere a um sistema de valores, compartilhado pelos membros, de uma organização e que a difere de uma para outra”.

Robbins (2002) destaca que os funcionários aprendem a cultura da empresa através de histórias (expressa à política da organização), rituais (atividades e valores da organização), símbolos (carros, viagens, uniformes, mobiliários, etc.) e linguagem (palavras de origem própria para explicar algo, o qual não é conhecido e praticado em outra organização).

No âmbito de cultura, pode-se constatar que a organização possui uma cultura dominante, a qual manifesta os valores essenciais praticados por seus membros, nessa estrutura, verifica-se sua divisão em subculturas, formadas de miniculturas dentro da empresa, separadas por departamentos ou separação geográfica, tendo influência no comportamento de seus colaboradores.

Há culturas fortes e fracas, diferenciadas pelo poder de persuasão que são inseridas, elas se destacam principalmente na abertura de empresas multinacionais, as quais trazem a cultura de seu país de origem, influenciando e adaptando-se a cultura local da região que está sendo implantada. Isso também acontece quando há aquisições e fusões de empresas.

Os hábitos da sociedade, na qual a organização está instalada, podem influenciar muito no comportamento dos seus funcionários, pois seguem os costumes de sua região. Percebem-se essas diferenças ao visitar unidades da mesma empresa localizadas em cidades diferentes.

As pessoas desempenham diversos papéis na sociedade, como cliente, professor, administrador, médico, atleta, vendedor, etc. cada um tem sua importância e seu destaque na área que está envolvida, todas formam a sociedade moderna. Cada atitude tomada será exemplo para outra pessoa que está incluída no seu meio social.

Quando analisa-se uma cultura organizacional, verifica-se que alguns aspectos são mais visíveis enquanto outros são de difícil percepção, têm-se a mesma sensação ao olhar um iceberg. A Figura 3 mostra esse modelo:

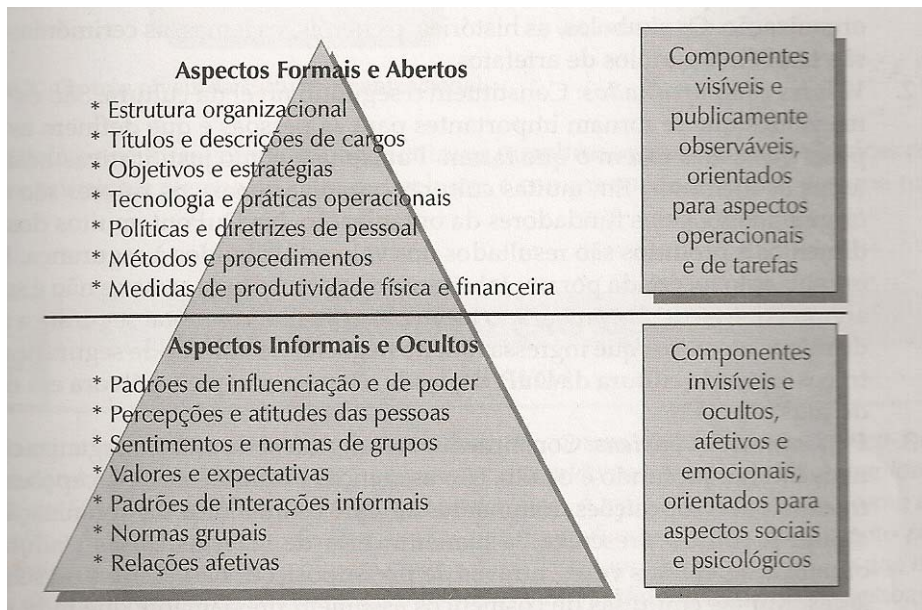


Figura 3 – O iceberg da cultura organizacional.

Fonte: CHIAVENATO, Alberto. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p. 173.

Chiavenato (1999, p. 173) ao analisar a figura comparando-a com iceberg, destaca que “a sua parte superior é perfeitamente visível, pois se encontra na superfície acima das águas. Contudo, a sua parte inferior fica oculta sob as águas e totalmente fora de visão das pessoas”.

Ao aplicar esse ponto de vista na organização, verifica-se que os aspectos formais e abertos são a estrutura organizacional e tudo que envolve suas políticas, diretrizes, etc., já os aspectos informais e ocultos são os valores, sentimentos, atitudes etc.

A cultura é como a organização age no seu ambiente de trabalho, todas as ações tomadas, representam também as normas informais e não-escritas, as quais orientam o comportamento de seus colaboradores, direcionando-os para atingir os objetivos da empresa.

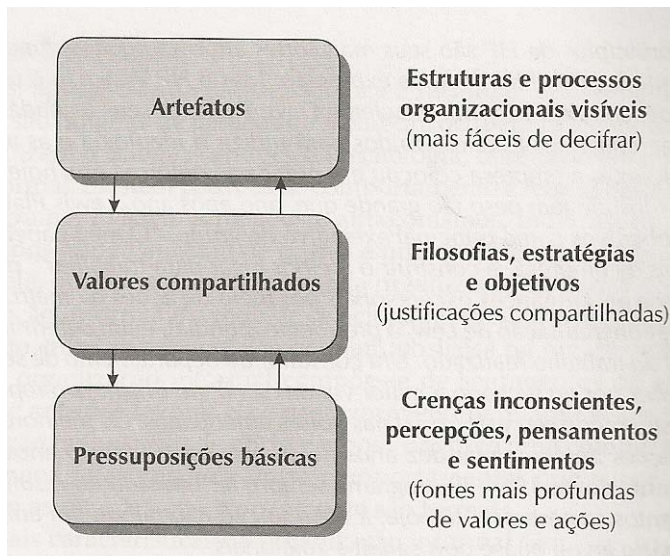


Figura 04 – Os três níveis da cultura organizacional.

Fonte: CHIAVENATO, Alberto. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p. 175.

Chiavenato (1999, p. 175) destaca a opinião de Shein sobre os três níveis da cultura organizacional, figura acima, “artefatos, valores compartilhados entre os membros e pressuposições básicas constituem os principais elementos para se conhecer e compreender a cultura de uma organização”.

Robbins (2002, p. 499) ainda destaca que “[...] cultura organizacional é descritivo, enquanto satisfação com o trabalho é avaliatório”. Com isso, é necessário saber as expectativas que os colaboradores têm perante a organização, para medir sua satisfação, todavia, as organizações costumam pesquisar somente a maneira que seu profissional a vê.

2.4 ENDOMARKETING

2.4.2 Endomarketing como instrumento de mudança

O endomarketing é uma das mais novas áreas da administração, o qual alia técnicas de marketing a conceitos de recursos humanos, visando à comunicação interna da empresa, tornando-se um elo entre o cliente, produto e colaborador.

Segundo Bekin (1995), a primeira vez que utilizou o endomarketing no Brasil, foi em 1975, na Johnsons & Johnsons, quando era gerente em busca de integração das áreas e dos colaboradores. No entanto, o termo endomarketing, só na década

de 80 entrou na literatura brasileira, significando a entrada do marketing de serviços para o interior da empresa.

Spiller et al (2006) destaca que “o mercado de trabalho assistiu à mudança da denominação ‘empregado’ para ‘funcionário’ e, mais recentemente, para ‘colaborador’ [...]”, devido a conscientização da importância de seu público interno. Com isso, a comunicação empresarial, vem se questionando sobre a felicidade, satisfação de seus colaboradores, as quais afetam diretamente no clima organizacional e também na qualidade de seus produtos e serviços.

É importante que as pessoas se sintam felizes em seu ambiente de trabalho, visto que, a maioria delas passa mais que um terço de seu dia nele, no entanto, os colaboradores de uma empresa apresentam um objetivo comum, o sucesso dela, porém, cada um possui também seu objetivo específico, sua vida particular.

Na visão de Bekin (1995, p. 2) “endomarketing consiste em ações de marketing voltadas para o público interno da empresa, com o fim de promover entre seus funcionários e departamentos valores destinados a servir o cliente.”

Apesar de endomarketing ter uma definição clara, muitos o confundem com marketing interno, sendo o endomarketing um conjunto de ações de marketing tradicional direcionados ao público interno da empresa, visando motivação e participação dos colaboradores, para potencializar o desempenho dos mesmos; já o marketing interno são conceitos e objetivos de marketing para prestação e comunicação do valor ao cliente.

Bekin (1995) informa que Jan Carlzon em seu livro “A Hora da Verdade” fala sobre a delegação de tarefas, para que todos, em qualquer nível pudessem assumir responsabilidades, ter iniciativa, sempre de acordo com sua competência, transformando gerentes em líderes.

Além disso, Bekin (1995, p. 69) destaca que a fórmula “tratar o funcionário como cliente” é motivador, confere-lhe dignidade, responsabilidade e liberdade de iniciativa.

O objetivo final da empresa é criar e levar até o consumidor um produto ou serviço cuja qualidade responda a suas necessidades, desejos e expectativas. Pois bem, para que a empresa funcione satisfatoriamente é preciso que todos os setores estejam sintonizados com este objetivo principal, com a própria razão de ser da empresa. (BEKIN, 1995, p. 21).

2.4.1 Endomarketing ferramenta de comunicação interna

Segundo Brum (2000, p. 34) “Éndon é do grego e quer dizer: movimento para dentro ou posição interior. Endomarketing é, portanto, marketing para dentro”, ou seja, possui como objetivo facilitar e realizar trocas para construir o relacionamento com os seus colaboradores, com isso, compartilha os objetivos da empresa ou organização. Integra a noção de “cliente” nos processos internos, proporcionando melhoria na qualidade dos produtos e serviços com produtividade pessoal e de processos, portanto, deve tornar-se parte da filosofia gerencial estratégica.

Os colaboradores precisam ser motivados para responderem às demandas da gerência, para isso, a empresa terá que oferecer um emprego e um ambiente de trabalho favoráveis. Nas práticas de treinamento e desenvolvimento é necessário o desenvolvimento de uma visão holística da empresa, a qual mostre a estratégia de serviços e o papel de cada indivíduo em relação aos outros. A gerência precisa envolver seus subordinados no planejamento e na tomada de decisão, além de dar o feed back e proporcionar um clima aberto e encorajador para exposição de opiniões.

“Endomarketing é dar ao funcionário educação, carinho e atenção, tornando-o bem preparado e bem informado para que possa tornar-se também uma pessoa criativa e feliz, capaz de surpreender, encantar e entusiasmar o cliente.” (Brum, 2000, p. 34).

Bekin (1995, p. 37) esclarece que “quase 90% dos funcionários não sabem quem são estes clientes e não vêem como seu trabalho afeta a relação com o consumidor”.

Buscar o fortalecimento e construção de relacionamentos, destacando que antes de vender os produtos da empresa para os clientes, ela necessita fazer seus colaboradores adquiri-los, é preciso que fique clara a idéia do endomarketing para eles, valorizá-los para que participem da sua prática, se aliem ao negócio e se preocupem com seu desempenho, para que a sintonia entre o trabalho da administração e o dele sejam perfeitas e sempre afinadas.

Já na visão de Freemantle (1992, p. 19) “para trabalhar com eficiência, os empregados precisam sentir que suas contribuições individuais e de equipe são apreciadas, que suas idéias para o sucesso futuro são respeitadas e entendidas”. Para Pimenta (2002, p. 124), “[...] a importância do funcionário no processo produtivo e o respeito como ser humano, com potencialidades e dificuldades”.

Pimenta (2002) ainda destaca que a comunicação entre pessoas da mesma família ou até os mais próximos como amigos e colegas, já é difícil, imagina em uma empresa, onde os colaboradores não possuem laços afetivos, tendem a trabalharem apenas com a neutralidade e racionalidade.

Isto também vale quando se trabalha com pessoas com alto grau de conhecimento, como graduados e pós-graduados, os quais sempre procuram adaptar a mensagem a ser passada aos colaboradores a sua realidade, funcionando como um filtro da própria mensagem, muitas vezes as distorcem completamente.

Alguns desses profissionais possuem vocabulário próprio, específico da sua graduação, o que dificulta o entendimento da mensagem aos colaboradores subordinados, sobrecarregando-os, confundindo-os e até inibindo-os de expressar opiniões ou problemas que eventualmente surgem no dia-a-dia. Um grande inimigo do endomarketing é a resistência que alguns setores da empresa podem ter à sua implantação.

Já Hurst (2003, p. 87) destaca que “a comunicação com os funcionários é parte vital do sucesso ou fracasso de uma empresa”. Os colaboradores funcionam como replicadores de informações, por isso, a atenção deve ser dobrada ao transmitirem a primeira mensagem, para que não haja mal entendimento e com isso divulgação errada da verdadeira mensagem.

Infelizmente, vimos que hoje em dia as organizações necessitam de comunicações eficientes, pois apenas jornais empresarias, vídeos informativos e reuniões mensais, não satisfazem os colaboradores da empresa, eles necessitam ser reconhecidos, participar do desenvolvimento da organização.

As práticas do endomarketing auxiliam a empresa alcançar o sucesso, atingindo principalmente seu público interno, foco de toda organização, para isso é necessário que a alta administração apóie constantemente os métodos aplicados, assegurando que seus colaboradores obtenham informações e feed back contínuo, pois se eles se sentirem protegidos e apoiados, conseqüentemente, produzirão mais.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Para tornar a pesquisa viável, a monografista escolheu apenas uma área da empresa, a administrativa (com 360 pessoas), localizada na Unidade Barra, devido à grande quantidade de colaboradores (aproximadamente 43 mil) e unidades (23) pertencentes ao Grupo Cosan. Foram consultados 36 colaboradores, o que equivale a 10% do total dessa unidade.

Levou-se em consideração que a área fosse diretamente ligada à prestação de serviços, seja para atendimento direto ou indireto, a qual abrange os fornecedores, clientes, consumidores e fabricantes.

A pesquisa realizada foi do tipo quanti-qualitativa, realizada através de questionários que continham, em sua maioria, perguntas com respostas em múltipla escolha. Os questionários utilizados encontram-se no Apêndice A e B.

Foram elaborados questionários específicos para as áreas da empresa (Comunicação Interna, Marketing e Recursos Humanos) e para colaboradores, os quais foram distribuídos da seguinte forma:

TIPO	NÚMEROS DE QUESTIONÁRIOS
Áreas focadas no trabalho (Comunicação Interna, Marketing e Recursos Humanos)	1
Colaboradores	36
TOTAL	37

Quadro 1 – Relação de Questionários Distribuídos

O questionário destinado às áreas focadas no trabalho (Comunicação Interna, Marketing e Recursos Humanos) objetivou avaliar, indiretamente, de que forma a empresa aplica o Endomarketing, isto é, qual o grau de valorização e investimento em seus colaboradores. Para isto foram feitas perguntas em três diferentes aspectos:

- Benefícios, treinamento, motivação e estímulo.

- Comunicação Interna;
- Marketing;

Para os colaboradores, foi elaborado um questionário que procurou avaliar qual a visão destes em relação à empresa em que trabalham, isto é, se os colaboradores se sentem valorizados por seus superiores, se possuem de um bom clima de relacionamentos interpessoais, qual é a sua satisfação geral com o local de trabalho e se acessam os recursos de comunicação disponíveis na empresa.

Os questionários foram entregues aos colaboradores, sob responsabilidade de cada um sua devolução após o preenchimento. Estes não apresentavam campo para nome, visando à preservação da identidade e liberdade para as respostas.

Para haver um bom entendimento dos resultados, as respostas foram transformadas em porcentagem relativas ao valor máximo possível para cada uma, valor este considerado como 100%.

3.2 CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA EM ESTUDO

A Cosan teve sua fundação com a construção da Usina Costa Pinto (Piracicaba/SP) em 1936. A partir da década de 80 iniciou-se um processo de expansão baseado principalmente em aquisição de empresas do setor. Em 1986, incorporou a unidade São Francisco (Elias Fausto/SP) e Santa Helena (Rio das Pedras/SP), iniciou a exportação de açúcar na região centro-sul do país, após mudança de lei federal (anteriormente, o mercado externo era exclusividade dos produtores do nordeste).

Já em 1988, adquiriu a unidade Ipaussu (Ipaussu/SP) e em 1993 foi pioneira na exportação de açúcar a granel, proporcionando ganhos logísticos, além de desenvolver um novo tipo de açúcar, o VHP (Very High Polarization), destinado ao mercado externo. Teve marco nas exportações de açúcar brasileiro em 1996, com a concessão do terminal portuário em Santos (SP).

Destacou-se em 1997, com a terceirização da produção de cana-de-açúcar, focando nas atividades de produção e comercialização de seus produtos. Logo incorporou as unidades Serra (Ibaté/SP) e Diamante (Jaú/SP) em 1998, já em 1999, assumiu como parceiro estratégico o grupo açucareiro inglês Tate & Lyle (britânico), adquirindo 10% de participação no terminal portuário.

Em 2000, teve a constituição da FBA, aliança estratégica entre a Cosan e as empresas francesas Tereos e Sucden, com isso, conseguiu a integração administrativa de todas as unidades e centralização da gestão de caixa. Além disso, a FBA passou a administrar a unidade Ipaussu e incorporou a unidade Rafard (Rafard/SP). Criou em 2001 a Fundação Cosan para gestão de projetos de responsabilidade social e adquiriu as unidades Gasa (Andradina/SP) e Univalem (Valparaíso/SP).

Iniciou-se em 2002, a implantação de tecnologia de geoprocessamento e utilização imagens de satélite para monitorar as áreas de cultura, e o Programa SóCanaPura, o qual resultou em ganhos de produtividade nas áreas agrícola e industrial. Incorporou também as unidades Dois Córregos (Dois Córregos/SP), Barra (Barra Bonita/SP), juntamente a marca Da Barra, e Junqueira (Igarapava/SP).

Lançou em 2003, a campanha publicitária "Histórias Açucaradas Da Barra", renovando a imagem da marca Da Barra no mercado e a utilização de coletores de dados eletrônico para sua equipe de vendas. Em 2004, a marca Da Barra expandiu sua linha de produtos para o varejo.

A Cosan deu entrada no mercado de ações da Bovespa em 2005. Neste ano, a Cosan S/A - Bioenergia foi uma das vencedoras do Leilão de Energia Nova. Em conjunto com Crystalsev, Grupo Nova América e Cargill, abriram um terminal específico para exportação de etanol, o Teas. Também fez parceria com o grupo chinês Kuok – um dos mais dinâmicos e diversificados conglomerados internacionais. Incorporou as unidades Destivale (Araçatuba/SP) e Mundial (Mirandópolis/SP).

Janeiro de 2006 teve o lançamento de Bônus Perpétuos (venda de títulos que rendem remuneração eterna), em fevereiro, adquiriu o Grupo Corona, detentor das unidades Tamoio (Araraquara/SP) e Bonfim (Guariba/SP), já em abril, adquiriu também a unidade Bom Retiro (Capivari/SP). Abril de 2007, a Cosan, São Martinho e Santa Cruz anunciam a aquisição da usina Santa Luiza, localizada na cidade de Motuca (SP), por meio da Etanol Participações S.A. Em Junho, a Tereos deixa de ser acionista da Cosan, esse grupo francês detinha a participação de cerca de 6,2% no capital social da Companhia.

Em fevereiro de 2008, a empresa adquiriu também a Benálcool (Bento de Abreu/SP). No mês de dezembro, concluiu a aquisição da Esso Brasileira de Petróleo S.A, com os ativos de distribuição de combustíveis e fabricação e

distribuição de lubrificantes e combustíveis para aviação da Esso no Brasil, incluindo as licenças de uso das marcas Esso e Mobil, tornou-se a primeira empresa verticalizada do setor.

Neste ano (2009), no mês de junho, a Cosan concluiu a incorporação das unidades industriais, comerciais e portuárias da NovAmérica. Com o negócio, a Cosan assume também a marca União (líder do mercado de varejo) e as marcas Dolce, Neve e Duçula.

3.2.1 Visão, Missão e Valores

Visão

Ser referência mundial em energia limpa e renovável.

Missão

Prover energia cada vez mais limpa e renovável para melhorar a vida das pessoas.

Valores

- Agilidade com disciplina
- Desenvolver o potencial humano
- Somar na equipe
- Criar oportunidades
- Fazer mais e melhor sempre
- Segurança em todas as operações
- Encantar e envolver o cliente

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 ANÁLISE DOS RESULTADOS DAS ÁREAS DE COMUNICAÇÃO INTERNA, MARKETING E RECURSOS HUMANOS

Na área de Recursos Humanos, a empresa oferece a seus colaboradores vários benefícios como: convênios farmacêuticos, médicos, odontológicos e óticos; cesta básica, vale alimentação, transporte e seguro de vida. A remuneração disponibilizada é padrão de mercado, em alguns setores ou cargos chegam a ser acima do estipulado.

Em relação aos acréscimos oferecidos, a empresa disponibiliza para cada safra o Programa de Participação de Resultados (PPR), o qual bonifica seus colaboradores com uma porcentagem do valor do salário, o qual resulta do desempenho da unidade que está empregado, no entanto, os setores corporativos recebem a média de todas as unidades.

Para os novos colaboradores, há a “Integração de novos funcionários”, a qual traz algumas informações necessárias sobre Departamento Pessoal (DAP), Benefícios, Código de Ética, Segurança do Trabalho e Sistema Integrado de Gestão (SIG).

Como motivação e estímulo, a empresa oferece treinamentos que abordam o assunto, além de recrutamentos internos e programas de oportunidade de desenvolvimento. Há ações voltadas para melhoria na qualidade de vida desses colaboradores como programas de alfabetização, bolsas de estudo, ginástica laboral, etc.

Na área de Comunicação Interna, a empresa disponibiliza para seus colaboradores revistas e informativos corporativos como a Revista Cosan (veículo bimestral, voltado aos colaboradores administrativos da Cosan e dirigido também a comunidade que evidencia as principais ações e passos da organização), Ciclo de Notícias (circula apenas no período de safra – 05 edições. É voltado aos colaboradores da área Industrial e Agrícola da Cosan), Equipe Esso (Revista dirigida a revendedores de combustíveis e donos de lojas de conveniência. Também abastece os colaboradores da Cosan CL e recepções) e a Revista Sustentação (veículo com foco em acionistas, investidores e que tem como proposta não apenas informar, mas, principalmente, evidenciar o compromisso socioambiental da

companhia, inspirando seus diferentes públicos à realização de práticas sustentáveis).

Essas revistas e informativos são de responsabilidade do departamento de Comunicação Corporativa, desde a concepção de pauta até a logística de distribuição, além da execução das campanhas internas com foco em endomarketing, do seu planejamento, execução à avaliação de resultados, desde que o foco seja a Cosan. As campanhas departamentais são de responsabilidade do setor requerente, mas terão acompanhamento dessa área.

Os departamentos podem enviar comunicados eletrônicos (Newsletter eletrônica), já os templates específicos são confeccionados pela Comunicação Externa aos setores solicitantes, antes do envio, todos deverão ter autorização do Departamento de Informática. A Comunicação Corporativa também faz divulgações em quadros de avisos, em busca de aproximar o seu público interno de tudo que está ocorrendo na companhia. Esses quadros são um importante reforço (principalmente para aqueles que têm acesso ao computador) para campanhas e demais iniciativas da Cosan.

Em relação às vias de comunicação colaborador e empresa, o grupo não possui um canal oficial, porém, existe um projeto que entrará em pauta no próximo ano, este visa a implantação de uma URA (unidade de resposta audível), a qual gerará um 0800 que passará a ser administrado pela Comunicação. Este canal será tanto para o público interno como também para o público externo e gerará protocolos a cada mensagem gravada. Hoje, existem canais de comunicação específicos de alguns departamentos, como por exemplo, a Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA), que conta em algumas unidades, com uma urna de sugestões, o Canal SIG, da área de Qualidade e o Canal de Ética, voltado para denúncias que infringem o Código de Conduta Ética da Cosan.

A Comunicação Corporativa contribui para a divulgação dos produtos da Cosan para seus colaboradores e faz isto através da Revista Cosan e Ciclo de Notícias. A cada edição dos informativos veiculam anúncios de alguns dos produtos (Esso, Mobil, Da Barra ou União) na quarta capa. Além disto, rotineiramente há divulgações que destacam a participação destes produtos no cenário nacional.

Sobre a cultura organizacional, recentemente o grupo fez uma mudança da identidade visual da Cosan, toda uma filosofia empresarial foi modificada. Hoje, a plataforma desta nova marca guia todos os passos da Comunicação Corporativa. A

plataforma da marca é dividida em quatro pilares, que fazem parte da estrutura da Cosan, são eles, Ousadia com Resultados, Compromisso com as Pessoas, Responsabilidade Ambiental por Vocação e Ser Parte da Solução. Em todos os veículos de comunicação são pautados estes quatro pilares, nas matérias, editoriais, enquetes, entrevistas, etc. Buscando trabalhar a comunicação para que os colaboradores absorvam estes conceitos, o apliquem em suas ações do dia a dia e que, através disto, contribuam para tornar a Cosan referência mundial em energia limpa e renovável.

Na área de Marketing, verificamos realização de ações ainda tímidas de endomarketing, as quais têm se restringido a aculturar o público interno com as marcas do grupo, principalmente do varejo de alimentos a conhecer e consumir os produtos da marca. Dessa forma, em reuniões gerais de Gerentes e Diretores, bem como nos eventos de final de ano, Kits com os produtos de varejo são distribuídos para familiarizar os colaboradores com a linha e arraigar o orgulho e preferência pelas marcas. Como o grupo está em acelerado crescimento com fusões e aquisições contínuas, uma política de endomarketing mais agressiva, persuasiva e aglutinadora deverá ser desenvolvida. No momento, objetivo do endomarketing focado na empresa é fundamentalmente envolver os colaboradores com suas marcas, através de ações ou eventos coordenados que gerem empatia, comprometimento e mesmo orgulho e dedicação de cada um para com a empresa.

4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS DOS COLABORADORES

Quanto ao conhecimento sobre Endomarketing dos colaboradores, constata-se que 72% sabem o que é, seu significado. 53% dos colaboradores acreditam que a empresa pratica, enquanto 47% acreditam que não. Em relação ao objetivo do Endomarketing praticado pela empresa, somente 33% o conhece, contra 67% que não sabem.

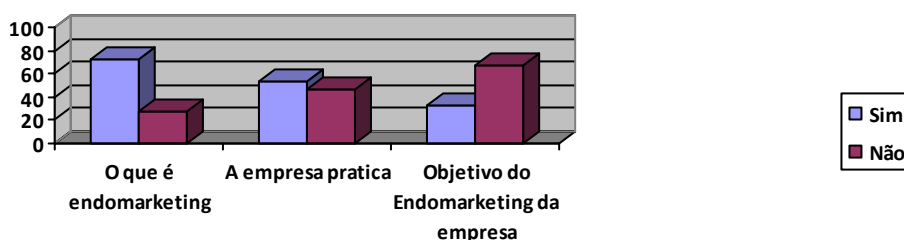


Gráfico 1 – Conhecimento sobre Endomarketing

Conforme indicado no gráfico acima, constata-se que quase 45% dos funcionários da empresa recebem *feed back* do seu trabalho, pelo menos às vezes. Destes, 33% afirmam receber *feed back* sempre e apenas 22% informaram nunca receber. Em relação à participação nas decisões relativas ao próprio trabalho, verifica-se que 33% disseram sempre participar e 47% participam às vezes. 72% dos colaboradores consideram que as informações às vezes são transmitidas com eficiência e 25% confirmam que sempre, contra 3% que consideram as informações nunca são transmitidas com eficiência. 83% dos funcionários pesquisados sempre e às vezes se sentem à vontade em comunicar suas opiniões, dúvidas, sugestões e reclamações para seus supervisores, enquanto 17% disseram que nunca se sentem à vontade. Para 81% dos funcionários pesquisados, suas opiniões são às vezes levadas em consideração, sendo que 5% acham que isso sempre ocorre, enquanto 14% nunca ocorrem.

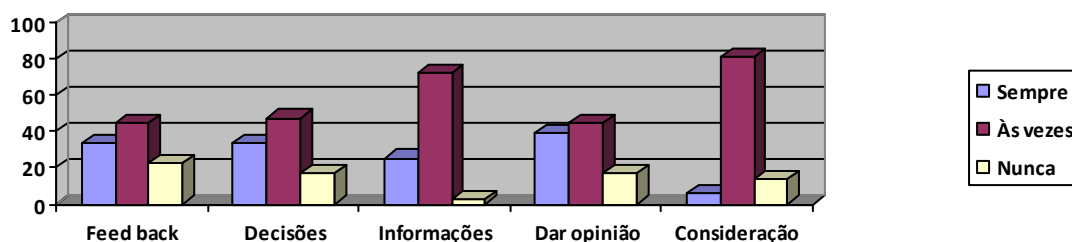


Gráfico 2 – Integração entre colaborador e empresa

Quase 92% dos colaboradores consideram que o relacionamento entre os colegas é excelente ou bom. Já em relação ao relacionamento com os superiores, 83% consideram excelente ou bom, e 17% regular.

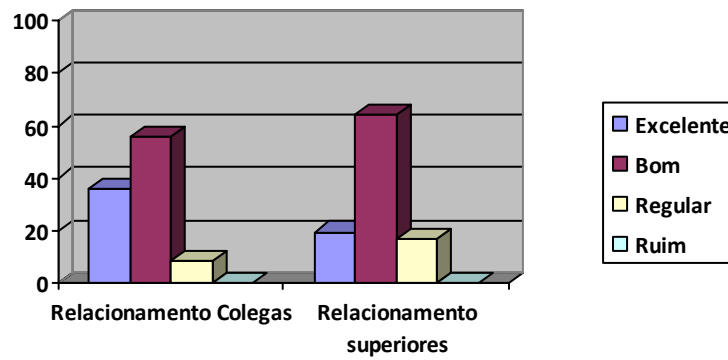


Gráfico 3 – Relacionamento Interpessoal

Em relação à satisfação dos colaboradores com a empresa, constata-se que apenas 17% estão muito satisfeitos, 75% satisfeitos e apenas 8% estão insatisfeitos.

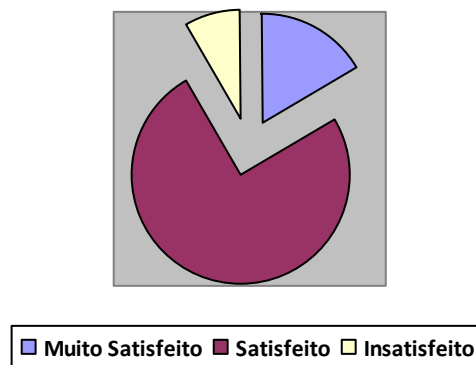


Gráfico 4 – Satisfação Geral do Colaborador com a Empresa

Em relação às vias de comunicação disponibilizadas pela empresa, os colaboradores mais acessam o Jornal Interno, a Intranet e Internet, e os murais.

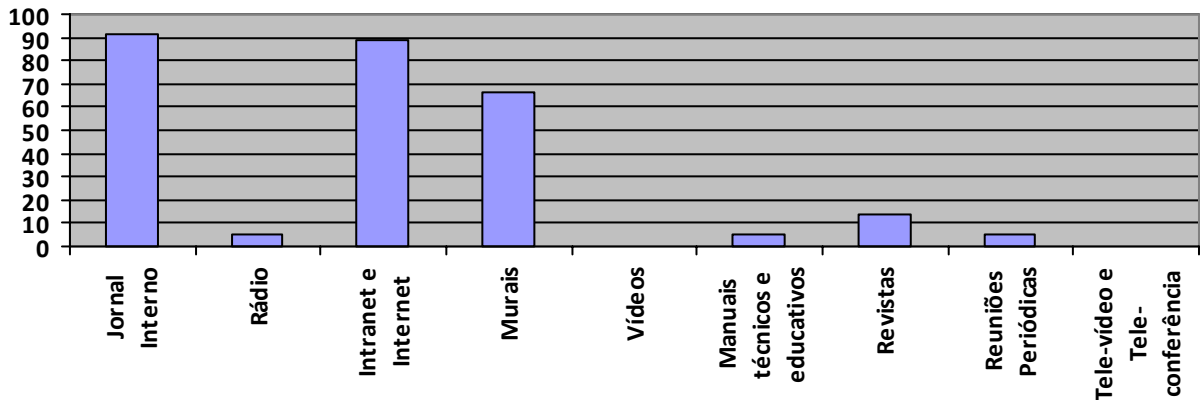


Gráfico 5 – Vias de Comunicação com os Colaboradores (empresa → colaborador)

Em relação às vias de comunicação entre os funcionários, destacam-se a comunicação direta com o supervisor com 44% de utilização e as reuniões de equipe com 64% de utilização.

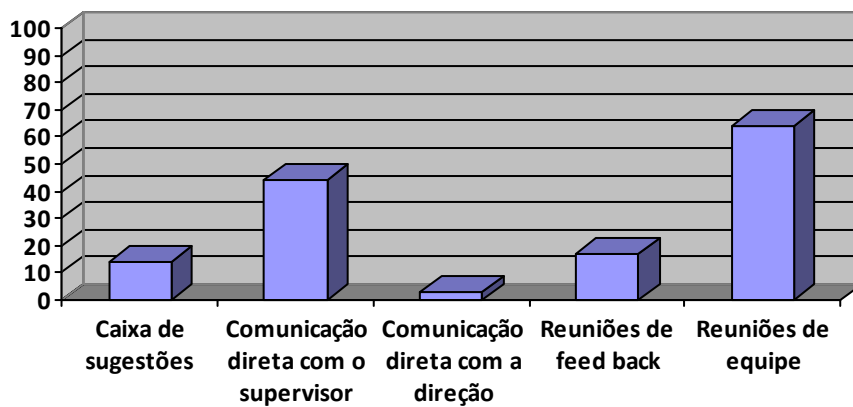


Gráfico 6 – Vias de Comunicação com a Empresa (colaborador → empresa)

Quanto à incorporação da Nova América, verifica-se 72% dos colaboradores acredita ser excelente e bom para a empresa.

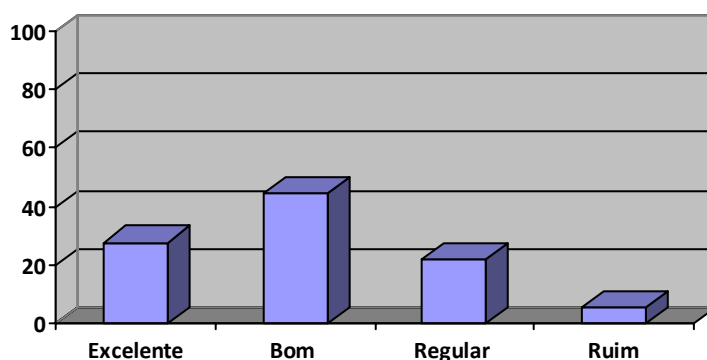


Gráfico 9 – Incorporação da NovAmérica

Em relação ao clima organizacional, 89% dos colaboradores acreditam ser excelente e bom.

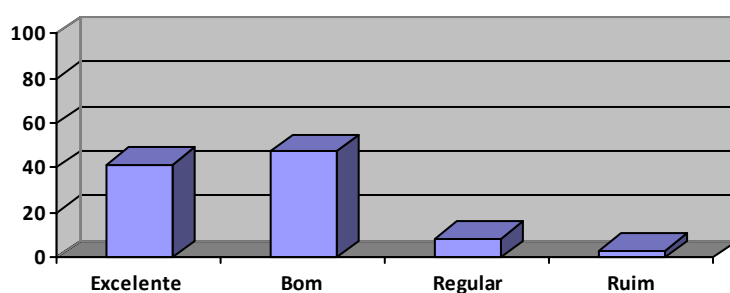


Gráfico 10 – Clima Organizacional

Em relação ao conhecimento da cultura organizacional da empresa, 72% dos colaboradores informaram conhecê-la. Quase 81% sabem qual é importância dos produtos da marca no mercado. 89% conhecem a importância do seu trabalho no ciclo de desenvolvimento dos produtos.

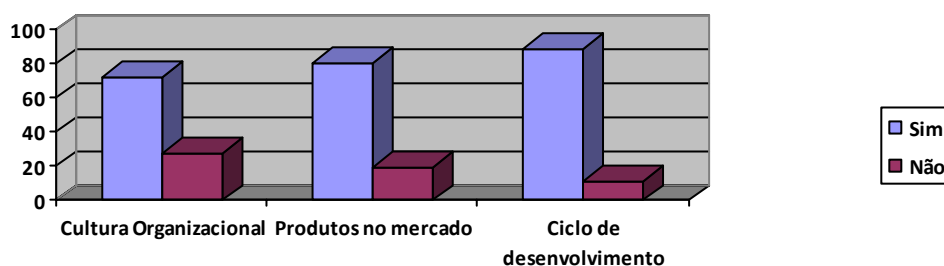


Gráfico 11 – Cultura, Produtos e Desenvolvimento

Em comparação ao conhecimento dos Produtos Da Barra e sua utilização, constata-se que os colaboradores não utilizam muito os produtos da marca, com exceção dos açúcares.

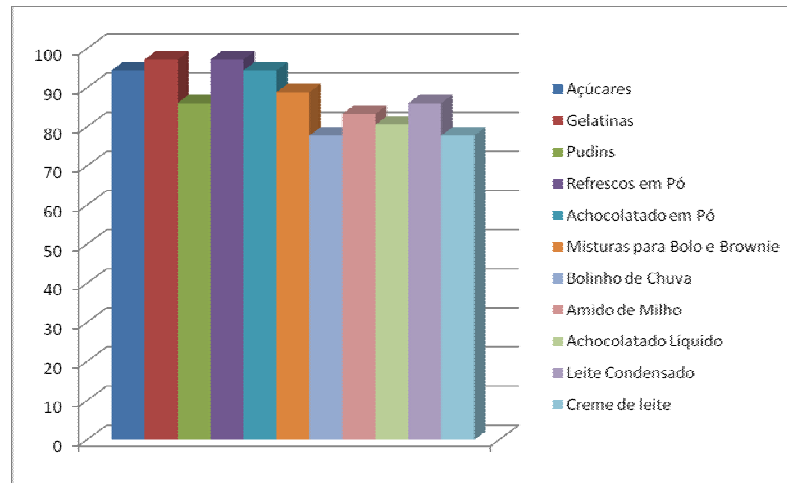


Gráfico 7 – Conhecimento dos Produtos Da Barra

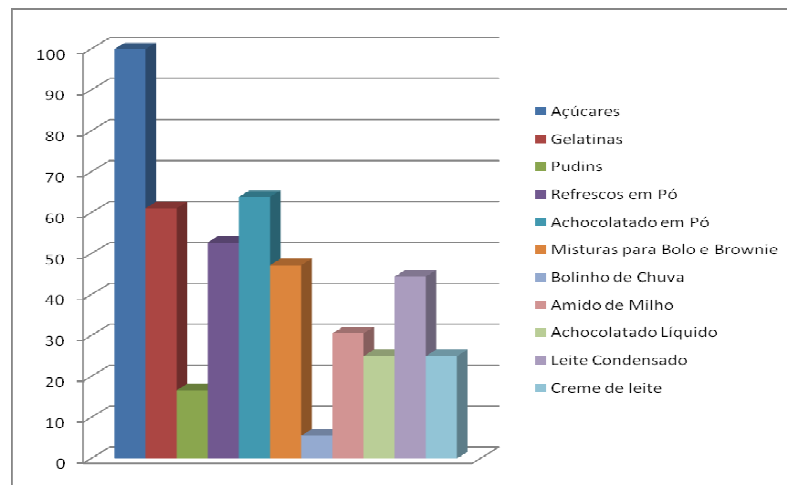


Gráfico 8 – Utilização dos Produtos Da Barra

5 CONCLUSÕES PARCIAIS

Do início deste estudo, onde o foco era as ações de endomarketing praticadas pela empresa, até a conclusão do mesmo, a idéia principal sofreu uma mudança de foco, adequando-se à realidade da organização. Devido ao crescimento constante do grupo, com fusões e aquisições contínuas, o mesmo encontra-se em processo de reestruturação e adequação a realidade, principalmente por participar de vários mercados (alimentícios, combustíveis e lubrificantes).

Desta forma, pode-se concluir, após todos os dados e levantamentos efetuados neste trabalho, que o Marketing possui ações de endomarketing ainda tímidas, porém, estão em busca de praticá-las com mais eficiência. Em análise a Área de Comunicação Interna, verifica-se os diversos meios de informação e divulgação oferecidos, assim como área de Recursos Humanos, com vários tipos de benefícios, ações de melhoria da qualidade de vida, motivação e estímulo.

Verifica-se também que os colaboradores possuem um bom conhecimento sobre endomarketing, porém, devido a pouca ação na área, ainda não enxergam os frutos desse trabalho. Além disso, constata-se a necessidade de ações de integração dos colaboradores com a empresa, investimento em feed back e valorização dos mesmos.

Esse trabalho conclui que o Grupo Cosan está investindo no endomarketing, apesar das poucas ações desenvolvidas até o momento na área, porém, pode-se verificar que faz parte dos valores da empresa.

REFERÊNCIAS

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

_____. **Endomarketing**: como praticá-lo com sucesso. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2004.

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

CIDES, Sérgio J. **Introdução ao marketing**: princípios e aplicação para micro e pequenas empresas. São Paulo: Atlas, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração**: teoria, processo e prática. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

_____. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1981.

_____. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Introdução à teoria geral da administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

_____. **Gerenciando pessoas**: o passo decisivo para a administração participativa. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

_____. **Recursos humanos**: o capital humano das organizações. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

COBRA, Marcos. **Consultoria em Marketing**. São Paulo: Cobra, 2003.

DAFT, Richard L. **Administração**. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

FREEMANTLE, David. **Chefes incríveis**: como conseguir e manter credibilidade perante seus subordinados e obter resultados. Tradução Barbara Theoto Lambert. Revisão técnica Luciano Saboia Lopes Filho. São Paulo: Makron Books, 1992.

HURST, Bernice. **Manual de técnicas de comunicação**. Tradução João Carlos Hoehne. São Paulo: Littera Mundi, 2003.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. Tradução Mônica Rosenberg, Brasil Ramos Fernandes, Cláudia Freire. Revisão Técnica Dilson Gabriel dos Santos. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. Tradução: Bazán Tecnologia e Lingüística. Revisão técnica: Arão Sapiro. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria geral da Administração**: da escola científica à competitividade na economia globalizada. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MOTTA, Fernando C. Prestes. **Teoria geral da administração**: uma introdução. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

PIMENTA, Maria Alzira. **Comunicação Empresarial**. 3. ed. Campinas: Alínea, 2002.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento organizacional**. Tradução técnica Reynaldo Marcondes. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SPILLER, Eduardo Santiago et al. **Gestão de serviços e marketing interno**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

Apêndice A – Questionário para as áreas focadas no trabalho (Comunicação Interna, Marketing e Recursos Humanos)

DATA: _____ / _____ / _____

- 1 – Quais os benefícios que a empresa oferece aos colaboradores?
- 2 – A remuneração disponibilizada aos colaboradores é padrão, acima ou abaixo do oferecido ao mercado?
- 3 – Quais os acréscimos oferecidos (comissão, abonos)?
- 4 – Há integração para novos colaboradores?
- 5 – Quais as vias de comunicação com os colaboradores (empresa → colaborador)?
- 6 – Quais as vias de comunicação com a empresa (colaborador → empresa)?
- 7 – Existe algum sistema de motivação e estímulo? Quais?
- 8 – Há ações voltadas para qualidade de vida dos colaboradores? Quais?
- 9 – Como é feita a divulgação dos produtos da empresa para seus colaboradores?
- 10 – A empresa que você trabalha pratica ações de endomarketing? Quais?
- 11 - Conhece qual o objetivo do endomarketing adotado pela empresa?
- 12 – Qual é a cultura organizacional da empresa? De que forma ela é divulgada aos seus colaboradores?
- 13 – Há ações de melhoria para o clima organizacional no ambiente de trabalho? Quais?

Apêndice B – Questionário para Colaboradores

DATA: _____ / _____ / _____

1 - Você sabe o que é endomarketing?

Sim Não

2 - A empresa que você trabalha pratica ações de endomarketing?

Sim Não

3 - Conhece qual o objetivo do endomarketing adotado pela empresa?

Sim Não

4 – Você recebe “feedback” (retorno) em relação à qualidade de seu trabalho?

sempre às vezes nunca

5 – Você participa das decisões relativas ao seu trabalho?

sempre às vezes nunca

6 – Você acha que as informações da empresa são transmitidas com eficiência?

sempre às vezes nunca

7 – Você se sente à vontade para comunicar suas opiniões, dúvidas, sugestões e reclamações com seus superiores?

sempre às vezes nunca

8 – Você sente que estas reclamações / sugestões são levadas em consideração?

sempre às vezes nunca

9 – Como é o relacionamento entre os colaboradores (colegas entre si)?

Excelente bom regular ruim

10 – Como é o relacionamento entre os colaboradores e superiores?

Excelente bom regular ruim

11 – Em geral, qual é o seu grau de satisfação em relação à empresa que você trabalha?

muito satisfeito satisfeito insatisfeito

12 – Quais as vias de comunicação com os funcionários (empresa → funcionário):

jornal interno manuais técnicos e educativos

radio revistas

intranet e internet reuniões periódicas

murais tele-vídeo e tele-conferência

vídeos

13 – Quais as vias de comunicação com a empresa (funcionário → empresa):

- caixa de sugestões comunicação direta com a direção
 comunicação direta com o supervisor reuniões de feed-back
 reuniões de equipe

14- Quais dos Produtos Da Barra abaixo você conhece?

- Açúcares Bolinho de Chuva
 Gelatinas Amido de Milho
 Pudins Achocolatado Líquido
 Refrescos em Pó Leite Condensado
 Achocolatado em Pó Creme de Leite
 Misturas para Bolo e Brownie

15- Quais dos Produtos Da Barra abaixo você consome?

- Açúcares Bolinho de Chuva
 Gelatinas Amido de Milho
 Pudins Achocolatado Líquido
 Refrescos em Pó Leite Condensado
 Achocolatado em Pó Creme de Leite
 Misturas para Bolo e Brownie

16 – O que você achou da incorporação da Nova América (marca União)?

- Excelente bom regular ruim

17 – Qual é o clima organizacional do setor em que você trabalha?

- Excelente bom regular ruim

18 – Você conhece a cultura da sua empresa?

- Sim Não

19 – Você conhece a importância dos produtos que a empresa fabrica no mercado?

- Sim Não

20 – Você conhece qual sua importância para o ciclo de desenvolvimento do produto?

- Sim Não