

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO**

**Roberta Terra Figueredo**

**MARKETING INTERNO NA AmBev: UM ESUDO DE CASO**

**RIO DE JANEIRO**

**DEZEMBRO 2009**

**Roberta Terra Figueredo**

**MARKETING INTERNO NA AmBev: Um Estudo De Caso**

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração pela Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro.

Orientador: José de Albuquerque

**RIO DE JANEIRO**

**DEZEMBRO DE 2009**

**TERMO DE APROVAÇÃO****Roberta Terra Figueredo****MARKETING INTERNO NA AmBev: Um Estudo de Caso**

Rio de Janeiro, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2009.

Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração pela Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro, pela seguinte banca examinadora:

---

Prof. José de Albuquerque

---

Prof. Geraldo Nunes

## AGRADECIMENTOS

À minha família e a todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para a elaboração deste trabalho.

## RESUMO

Neste estudo, é possível analisar como o processo de adoção do *endomarketing* pode ser viabilizado pelas organizações de forma estratégica, com a finalidade de alcançar a melhoria nas relações com o seu público interno e, conseqüentemente, com o seu público externo. A pesquisa, realizada na AmBev, levantou dados a respeito das ações de *marketing* interno que a empresa desenvolve através da contratação, treinamento e desenvolvimento, motivação, avaliação e recompensa, comunicação interna, qualidade de vida no trabalho e atividades sociais para a comunidade. A pesquisa tem caráter qualitativo e foi realizada por meio de entrevistas com os principais responsáveis em coordenar as ações voltadas para os funcionários. Os resultados confirmam a importância de a organização voltar seu foco para o cliente interno, entendendo que a valorização do pessoal pela instituição é fator fundamental para a busca de vantagem competitiva.

### Palavras- chave

Marketing interno, *endomarketing*, motivação, valorização, Satisfação dos Empregados, cliente interno.

### Abstract

In this study, is possible to analyse how the process of adoption of endomarketing can be made possible by the organization in a strategical form, with the purpose of reaching the improvement in the relations with its internal public and, consequently, with its external public. The research, carried through in AmBev, shows information regarding the actions of internal marketing that the company develops through the act of contract, training and development, motivation, evaluation and rewards, internal communication, quality of life in the work and social activities for the community. The research has qualitative character and was made through interviews with the responsible ones in co-ordinating the actions to the employees. The results confirm the importance of the organization to focus in the internal customer, understanding that the valuation of the staff for the institution is basic factor for the fetching of the competitive advantage.

### Key-words

Internal marketing, endomarketing, motivation, valuation, employee satisfaction, internal customer.

## Sumário

<b>1 O problema</b>	<b>1</b>
1.1. Introdução	1
1.2. Objetivo	3
1.3. Objetivos Intermediários	4
1.4. Delimitação do Estudo	4
1.5. Relevância do Estudo	6
<b>2 Referencial Teórico</b>	<b>8</b>
2.1. Origens do conceito de marketing interno	8
2.2. Fundamentos do endomarketing	12
2.3. Diagnóstico do mercado interno	14
2.4. Desvendando a cultura organizacional	18
2.5. Endomarketing e gestão de pessoas	20
2.5.1. Contratação	22
2.5.2. Treinamento e desenvolvimento	23
2.5.3. Motivação no trabalho	24
2.5.4. Avaliação e recompensa	27
2.6. Liderança	29
2.7. Comunicação interna	33
2.8. Críticas ao marketing interno	35
<b>3 Metodologia</b>	<b>38</b>
3.1. Tipo de pesquisa	38
3.2. Universo e amostra e critérios de seleção dos sujeitos	39
3.3. Coleta de dados	40
3.4. Tratamento dos dados	41
3.5. Limitações do estudo	43



<b>4 Resultados</b>	<b>43</b>
4.1. A AmBev e sua história	43
4.1.1. Valores da empresa	48
4.2. Dados e características do capital humano	48
4.3. Gente & Gestão	49
4.3.1. Política de contratação: a valorização das habilidades	50
4.3.2. Treinamento e desenvolvimento: potencializando talentos	51
4.3.3. Sistema de avaliação e recompensa	55
4.3.4. Comunicação interna	56
4.3.5. Qualidade de vida no trabalho: O Programa Vida Legal	58
4.3.6. Programas sociais	59
4.3.7. Programa de Consumo Responsável	60
4.4. Análise crítica	61
<b>5 Conclusão</b>	<b>71</b>
5.1. Sugestão para estudos futuros	73
<b>6 Bibliografia</b>	<b>75</b>

## 1 O problema

Este capítulo apresenta a descrição do problema de pesquisa, relacionada ao modo como o Grupo AmBev procura desenvolver o conceito de *marketing* interno. Após uma reflexão sobre o tema, definem-se objetivos principal e intermediários do estudo, bem como sua relevância, delimitações e a estrutura da dissertação.

### 1.1. Introdução

Nas organizações modernas, verifica-se um novo cenário a partir das transformações que vêm ocorrendo na economia global em que se pode notar novas formas de trabalho, de estrutura e do valor atribuído aos recursos humanos.

No Brasil e no mundo, nas últimas duas décadas, as empresas passaram a enfrentar novos desafios, pois a melhoria da eficiência interna deixou de garantir a sua sobrevivência e o seu crescimento. Para Bassi (1997), o aumento da competitividade internacional pelos mercados, determinou novos padrões de desempenho mercadológico, produtivo e tecnológico, às empresas que pretendam competir em um mercado globalizado.

Em nenhuma outra época na história de negócios e da indústria, as pessoas foram tão valorizadas como têm sido atualmente, e o que é mais notável é que essa valorização acentuada centra-se, essencialmente, no capital intelectual, na competência e no talento delas (MARQUADT & ENGEL, 1993).

ULRICH (1998) considera que o ritmo acelerado das mudanças nos dias atuais, exigido pela globalização, tecnologia, crescimento lucrativo e demanda do consumidor, exerce grande influência nas organizações, colocando em pauta a competência da força de trabalho e as capacidades organizacionais.

Aliado a esses aspectos, GONÇALVES (1997) acrescenta que a empresa do século XXI será organizada em torno de seus processos e centrará seus esforços em seus clientes. Portanto, deverá ser ágil e enxuta, seus jobs (cargo, tarefa, emprego ou papel) exigirão conhecimento do negócio e autonomia, responsabilidade e habilidade na tomada de decisões.

A quantidade, antes priorizada, passa a dar lugar à qualidade e caberá aos profissionais de Recursos Humanos criarem condições ambientais e desenvolver seus profissionais para que as necessidades e desejos de seus clientes sejam atendidos no prazo e num custo adequado a sua realidade.

Para se conquistar vantagem competitiva, nesse novo ambiente, as empresas devem passar por mudanças rápidas e constantes, a fim de garantir sobrevivência. Essas mudanças levaram à passagem do foco em capital financeiro para capital intelectual, redirecionando os sistemas e procedimentos administrativos, que agora está muito mais voltado para os clientes.

Diante desta nova situação, caberá à organização não somente atrair e desenvolver o capital intelectual, mas principalmente retê-lo. Pois, capital intelectual é, segundo Ulrich (1998), a capacidade que o homem possui de gerar conhecimento, soluções, mudanças, melhorias, inovar. E é através desse capital intelectual que uma organização consegue elevar seu nível de liderança.

Em resposta á situação internacional de mercados surge o novo conceito de *endomarketing*. Segundo Bekin (2004), o *endomarketing* é uma inovação porque parte da noção do funcionário como cliente e do *marketing* como um processo que deve abranger todas as áreas da empresa. Este caráter inovador que torna o tema relevante, modificando as relações dentro das organizações, bem como o processo produtivo. Para o ser humano, a vida em grupo se faz indispensável e a sua relação saudável se alcança por intermédio da comunicação plena, espontânea e livre. As empresas que, por ignorância ou até mesmo por interesses buscavam afastar a dimensão humana de seus trabalhadores percebem, atualmente, com certa perplexidade, que são eles o principal agente do

processo produtivo e o real diferencial competitivo.

As novas diretrizes vêm impactando diretamente a qualidade da relação empresa/cliente, que se baseia mais nas competências dos colaboradores/funcionários. Fidelidade à marca, construção e manutenção da imagem organizacional é responsabilidade direta dos funcionários.

Assim, o *endomarketing* torna possível que uma nova perspectiva seja criada, onde a cultura organizacional está voltada para o atendimento ao cliente, e orientada por uma noção de excelência no serviço, no qual se valorizam aqueles que prestam o serviço, os funcionários.

Em função dos enormes desafios que se apresentam no contexto das organizações, cada vez mais, a gestão de recursos humanos, dentro das empresas, parece necessitar atuar de forma inovadora e precisa, com vistas a alcançar condições de competitividade. Isto porque esta área surge como núcleo vital e estratégico para assegurar o correto funcionamento da empresa, principalmente no setor de serviços, uma vez que sua principal tarefa, consiste em cuidar de seu capital mais valioso.

Com base na necessidade de se compreender melhor o conceito de marketing interno, uma pergunta de pesquisa foi desenvolvida para o presente trabalho de investigação:

### **Como a AmBev desenvolve o conceito de marketing interno?**

#### **1.2. Objetivo**

O objetivo deste estudo é o de identificar como a AmBev aplica o conceito de marketing interno, sob a perspectiva da literatura existente sobre o tema.

Primeiramente, o conceito de *marketing* interno não deve ser entendido apenas como resultado de comunicação interna e gerenciamento de informações, mas sim como um processo educativo que objetiva integrar pessoas e gerar motivação. Embora a visão das empresas brasileiras esteja mais voltada para comunicação interna, ela não é a única importante para produzir ações de *endomarketing*.

O marketing interno é um conceito que surgiu pela preocupação das empresas em manter um alto grau de consistência na entrega de seus serviços. O fato do pessoal de contato se envolver diretamente com os consumidores no ato da venda, tornou essencial que eles sempre fossem capazes de atender às necessidades dos clientes. Portanto, a valorização dos funcionários e seu uso como meio de se atingir metas estratégicas são os principais objetivos do marketing interno.

A falta de conhecimento e confusão que as empresas fazem acerca do que realmente seja o marketing interno é um limitador nas organizações, para a sua implementação plena. Compreender como as empresas praticam o marketing interno se torna fundamental para avaliar se o conceito está sendo implementado plenamente, a fim de potencializar os resultados propostos por ele.

### **1.3. Objetivos Intermediários**

A fim de se chegar a um melhor entendimento sobre marketing interno e atingir o objetivo primário desta pesquisa, fez-se necessária, como primeiro objetivo intermediário, uma revisão de literatura sobre o tema.

Outro objetivo intermediário é o de desenvolver uma abordagem crítica às próprias teorias de marketing interno, procurando questionar aspectos que têm gerado desentendimentos entre os acadêmicos, acerca de seus princípios fundamentais.

Com o intuito de responder à questão central da pesquisa, estabeleceu-se, também, como objetivo intermediário a escolha e desenvolvimento de uma metodologia de investigação de campo que permitisse captar as percepções dos funcionários mais diretamente envolvidos na implementação do programa de marketing interno na AmBev, acerca de como este conceito vem sendo tratado.

### **1.4. Delimitação do Estudo**

A delimitação seguiu alguns critérios, conforme apresentado a

seguir. A primeira delimitação diz respeito ao fato de não ser foco da pesquisa o estudo do setor de bebidas. O presente estudo está focado nas questões referentes ao marketing interno e todas as dimensões da organização envolvidas nele.

Além disso, a delimitação do estudo também pode ser dividida em geográfica e temporal. Quanto à delimitação geográfica, apesar da estrutura do setor de telecomunicações estar presente por todo o país, a pesquisa será desenvolvida na Regional de Jacarepaguá, localizada no Rio de Janeiro. A escolha desta filial deve-se ao fato de que a estrutura do setor de recursos humanos, que é responsável pelas ações de *endomarketing*, encontra-se, em sua maioria, na Regional – Rio.

Quanto à delimitação temporal, o estudo se limitará a investigar o modo como o conceito de marketing interno é operacionalizado no momento atual. O estudo não se propõe, assim, a apresentar uma visão evolutiva, ao longo do tempo, do conceito de marketing interno na AmBev, embora se reconheça a existência de uma curva de aprendizagem sobre o conceito e que o contexto temporal possa influenciar na percepção da empresa acerca do tema.

Embora uma organização possua diferentes dimensões, tais como a estrutura, os processos, a comunicação e a cultura, que estão envolvidas no conceito de marketing interno, não faz parte do presente estudo a análise detalhada e isolada de tais dimensões.

O estudo não se propõe abordar o conceito de marketing e suas várias definições. Embora se reconheça que o *endomarketing* se utiliza do instrumental do marketing, não será necessário um estudo específico e aprofundado do marketing.

Embora se reconheça que é importante desvendar a percepção dos funcionários acerca das ações de *endomarketing* feitas pela empresa, não será objetivo desta pesquisa a análise aprofundada disto. O foco do estudo está direcionado a entender como a empresa aplica o conceito de *endomarketing* com base na literatura existente e se o aplica em sua totalidade ou apenas algumas dimensões.

## 1.5. Relevância do Estudo

A relevância deste estudo foi vista por duas perspectivas, em um contexto acadêmico e em outro profissional.

Academicamente, o aprofundamento dos estudos de marketing interno é relevante para esclarecer as dissonâncias encontradas em sua teoria. Este estudo buscou explorar diversos pontos de vista sobre o assunto e mostrar, com isso, as diferenças de abordagem para o mesmo tema.

No ambiente acadêmico brasileiro, este estudo se torna ainda mais relevante por haver pouca literatura sobre o assunto. Como consequência, a pesquisa que será realizada serve como um reforço para entender o *endomarketing* dentro de uma realidade brasileira.

Profissionalmente, há grande relevância em estudar o marketing interno por diversos motivos. Primeiramente, muitas empresas ainda possuem uma visão de marketing limitada, ou seja, voltada apenas para o seu público externo. Além disso, muitas empresas apresentam alguns entraves, como reduzida integração entre seus diversos departamentos, visões distorcidas sobre as funções que cada um deve exercer, bem como pessoas que não conhecem a empresa em que trabalham de uma forma integrada. Outro aspecto importante é a relação entre a organização e seus empregados. Na maioria das vezes, é o empregado que está em contato direto com o consumidor, servindo de representante da empresa. Muitas vezes este empregado não tem a noção clara de sua importância estratégica nas relações com os clientes externo.

Mesmo quando as empresas implementam a visão de marketing interno, muitas vezes não o fazem plenamente, restringindo-se a apenas alguns aspectos da teoria ou adaptações a ela. Isso pode implicar em efeitos indesejáveis dentro e fora da organização, pela falta de coerência entre o que se pretende e o que realmente ocorre. Saber como as empresas entendem e praticam o marketing interno é relevante para determinar fatores de sucesso ou fracasso de um processo como este.

De acordo com Grönroos (1995), o marketing interno deve ser encarado como um conceito do tipo “guarda-chuva”, que abrange

diversas atividades internas à empresa, mas que não são novas em si. Por não serem novas, e, em diversos casos, serem originalmente exercidas pelo departamento de Recursos Humanos, geram-se argumentos de que nada mais são do que uma mistura confusa entre marketing e RH (Ewing e Caruana, 1999). Quando analisados os trabalhos de autores como Berry e Parasuraman (1995) e Bansal et al. (2001), percebe-se que as atividades que eles prescrevem para um programa de marketing interno são muitas vezes modificações de atividades tradicionais de recursos humanos. Porém, a inovação vem do foco que é dado a elas, pois oferecem uma nova abordagem ao desenvolvimento de uma orientação para serviços (Grönroos, 1995). Tome-se, como exemplo, o treinamento dos empregados. Esta atividade, por tradição, é executada pelo departamento de Recursos Humanos. O marketing interno também defende que os empregados devam ter treinamento. A diferença dos dois casos é que, no primeiro, a orientação é voltada, em geral, para atividades administrativas e de controle (Collins e Payne, 1991) e, no segundo, para o desenvolvimento de uma visão mercadológica, ou seja, com foco no cliente (Grönroos, 1981).



## 2 Referencial Teórico

O objetivo deste capítulo é fornecer uma base teórica para sustentar o desenvolvimento da pesquisa aqui apresentada. Neste capítulo, apresentam-se as origens do conceito e os princípios básicos que o norteiam, as diferentes definições a ele associados, as implicações em termos das dimensões envolvidas na gestão das organizações e, particularmente, o *marketing* interno e suas conexões com a gestão de recursos humanos.

### 1.6. Origens do conceito de marketing interno

Tradicionalmente, o foco da literatura de marketing era geralmente focado nas trocas entre as organizações e seus clientes externos. No entanto, pode-se afirmar que as trocas internas entre as empresas e seus funcionários são tão relevantes para o marketing quanto as trocas externas.

Berry e Parasuraman (1995), em consonância com outros autores como Tansuraj et al. (1988), definem que o marketing interno deve:

*“atrair, desenvolver, motivar e reter os empregados qualificados com empregos-produtos que satisfaçam suas necessidades. Marketing interno é a filosofia que trata os empregados como clientes e é a estratégia de moldar os produtos-trabalho para que se adaptem às necessidades de seres humanos” (p.179).*

Outra linha de pensamento é a de George (1990) e Grönroos (1995), que definem o marketing interno como uma estratégia de gerenciamento, cujo foco se concentra em como desenvolver nos empregados uma consciência do cliente. Para estes autores, a motivação dos funcionários, sozinha, não é suficiente para atingir melhores resultados; o que é

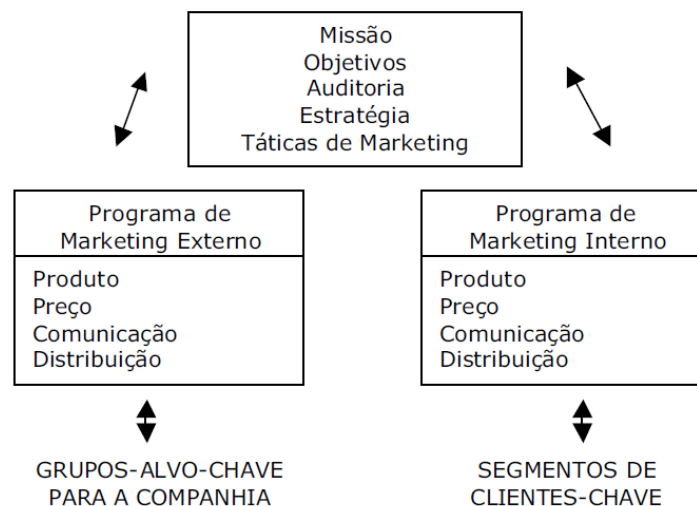
necessário é dar-lhes uma orientação de mercado. Assim, cada empregado passa a tratar seu colega como um “cliente interno”, buscando-se, como resultado, um melhor atendimento ao cliente externo, maior integração entre funções e maior qualidade no serviço. Para isto, é fundamental que os empregados, em todos os níveis, compreendam o negócio e as várias atividades que geram resultados para os clientes e estejam preparados e motivados para agir de forma orientada para serviços. Silva et al. (2001) acrescentam, ainda, a necessidade de se criar uma infra-estrutura adequada e de se desenvolver uma visão estratégica compartilhada. Embora as definições mais comuns de marketing interno se concentrem na motivação dos empregados e no desenvolvimento da orientação de mercado e do foco no cliente, alguns autores identificam a possibilidade de utilizar este conceito para o atendimento de outras expectativas da organização, tais como: ajudar a promover compromisso com as mudanças organizacionais (Piercy, 1995), melhorar a coordenação interfuncional da empresa (George, 1990; Varey, 1999), e reforçar a comunicação interna (Doukakis, 2002).

A preocupação em cuidar do ambiente interno da empresa passava, então, a ser vista como um pré-requisito obrigatório para o sucesso nas interações com os mercados externos.

Para Piercy e Morgan (1991), a proposta básica que eles chamam de marketing interno consiste no desenvolvimento de um programa de marketing dirigido para os funcionários da companhia, que é paralelo e coerente com o programa de marketing para o mercado externo formado pelos clientes e concorrentes.

Dessa forma, os autores sugerem que as mesmas técnicas de comunicação e análise que são utilizadas para abordar o mercado externo deveriam ser adaptadas e usadas para difundir as estratégias e planos para objetivos importantes dentro da organização, conforme mostra a Figura 1.

FIGURA 01:



FONTE: PIERCY, N E MORGAN, N. Internal Marketing - The Missing Half of the Marketing Program, Journal of Long Range Planning, vol.24, p.84, 1991.

Inicialmente, o ímpeto por trás da criação do conceito de marketing interno foi a preocupação das empresas em manter um alto nível de consistência na entrega de seus serviços. É evidente que este conceito emergiu primeiro na literatura de marketing de serviços e, depois, na literatura de gerência de serviços (Grönroos, 1993). As empresas de serviços bem-sucedidas alcançaram posição de destaque ao direcionarem a visão estratégica dos serviços para seu interior (Heskett apud Grönroos, 1993).

Segundo Grönroos (1993), um número cada vez maior de empresas tem reconhecido a necessidade dos processos internos de *endomarketing*, primeiro novamente no setor tradicional de serviços, e depois pelos fabricantes de bens industriais um pouco mais tarde. Essa visão da importância do *endomarketing* surgiu quando essas empresas verificaram que a satisfação dos clientes, na hora da compra, vinha, em grande parte, da boa interação que estes haviam tido com o funcionário, que, por sua vez, se encontrava satisfeito com seu emprego. Logo, a satisfação dos empregados passou a ser relacionada diretamente com a dos clientes.

No contexto internacional em que as organizações estão inseridas, se destacam, além das rápidas mudanças de tendência do mercado, que Bekin chama de **fator descontínuo do mercado**, o crescimento da consciência dos direitos do consumidor, levando as empresas a

canalizarem as suas energias em direção ao cliente, tentando aproximar o produto de seus valores e expectativas. Essas mudanças leva-as à compreensão de que sua atividade mais importante é a manutenção (atração e retenção) de clientes, o que deve se relacionar, diretamente, não só com a qualidade do produto/serviço, mas, sobretudo, com a qualidade do atendimento (Bekin, 1995).

Lovelock e Wright (2002) afirmam que os clientes nem sempre estão satisfeitos com a qualidade dos serviços que recebem e que, frequentemente, as pessoas se queixam de entregas com atraso, pessoal rude ou incompetente, desempenho deficiente e procedimentos complicados e desnecessários. Este fator contribuiu para que as empresas percebessem que o grau de motivação dos seus empregados influenciava-os no modo como eles ofereciam o serviço. Logo, concluiu-se que o pessoal que atende não pode estar separado do serviço (Berry e Parasuraman, 1995).

A motivação e satisfação dos empregados podem ser consideradas algumas das razões para o surgimento do conceito de marketing interno e, ainda hoje, continuam sendo um dos seus objetivos. Todavia, hoje em dia, há diversos outros interesses, todos relacionados ao marketing interno, que vêm sendo discutidos, tais como: a preocupação em orientar os funcionários a terem um foco no cliente, a mudança organizacional através do marketing interno, a coordenação interfuncional da empresa e a comunicação interna de marketing são alguns desses.

Essa nova diversidade de assuntos fez com que o foco de marketing interno mudasse de acordo com o tema que ele estivesse sendo relacionado. Isso fez surgir diversas definições sobre qual deveria ser a sua real função, ou seja, qual é o verdadeiro papel do marketing interno nas empresas.

Kotler (2004, p. 50) atenta que “as empresas mais inteligentes adotam a prática do marketing interno que leva em conta as diferentes necessidades do seu pessoal”.

Em meio às necessidades de pessoal que Kotler faz referência, está a qualidade de relacionamento interno – dentro das empresas. Arruda et al (2005, p. 503) diz que “quando o nível de relacionamento das pessoas

dentro da organização é bom, elas ficam mais produtivas, o que gera maior competitividade”.

## 2.2. Fundamentos do Endomarketing

O termo *endomarketing* é utilizado no Brasil para designar o *marketing* interno, sendo definido como “ações gerenciadas de marketing eticamente dirigidas ao público interno (funcionários) das organizações e empresas focadas no lucro, das organizações não-lucrativas e governamentais e das do terceiro setor, observando condutas de responsabilidade comunitária e ambiental” (Bekin, 2004, p.47).

Bekin (2004) afirma que é importante tornar transparente ao funcionário os objetivos da organização, de forma a harmonizar o objetivo do funcionário com o objetivo global da empresa.

Bekin (1995,p.34) lança as bases de uma tendência de marketing voltado para o seio das organizações, formulando a seguinte definição de endomarketing: "... realizar ações de marketing voltadas para o público interno da empresa, com o fim de promover entre os seus funcionários e departamentos aqueles valores destinados a servir o cliente".

Para Berry e Parasuraman, marketing interno é como uma filosofia que trata os empregados como clientes. Sobre o objetivo final do marketing interno, eles afirmam que (1995, p.179):

*“A meta final do marketing interno é estimular um comportamento eficaz de marketing; é construir uma organização de pessoas de marketing capaz de criar verdadeiros clientes para a empresa. A estratégia final do marketing interno é fazer dos empregados verdadeiros clientes”*

O endomarketing é o marketing dentro da empresa, um processo cujo foco é sintonizar e sincronizar, para implementar e operacionalizar a estrutura de marketing da empresa ou organização que visa ação para o mercado. Objetiva facilitar e realizar trocas construindo relacionamentos com o público interno, compartilhando os objetivos da empresa ou

organização, harmonizando e fortalecendo estas relações. Sua função é integrar a noção de "cliente" nos processos internos da estrutura organizacional propiciando melhoria da qualidade de produtos e serviços com produtividade pessoal e de processos.

Kotler define endomarketing como um triângulo estratégico entre a empresa, o funcionário e o cliente. "Endo", do grego, quer dizer ação interior ou movimento para dentro. Endomarketing é, portando, marketing para dentro. É todo o esforço que uma empresa faz no sentido de vender a sua imagem para empregados e familiares.

De acordo com Grönroos (1993), o *endomarketing* abrange uma variedade de atividades internas, que não são novas em si próprias, mas que enfocadas desta maneira, oferecem uma nova abordagem ao desenvolvimento de uma orientação para serviços. Segundo Grönroos (1993), o *endomarketing* funciona como um processo holístico, que visa assegurar que todos os empregados compreendam e vivenciem o negócio e conheçam as suas várias atividades voltadas para o cliente e, ainda, que lhes possibilite uma preparação e motivação para que possam atuar com o foco no serviço a este cliente.

Grönroos (1993) ressalta dois aspectos importantes do *endomarketing*: o gerenciamento de atitudes e o gerenciamento da comunicação. Em primeiro lugar, o gerenciamento das atitudes dos empregados, o que significa motivá-los para uma ação voltada para o serviço na interação com o consumidor, constitui a parte predominante do *endomarketing* de uma organização que visa desenvolver uma vantagem competitiva. Já o segundo aspecto refere-se à necessidade dos gerentes, das pessoas de contato e das de suporte em obter informações como características das mercadorias e dos serviços e as promessas feitas aos clientes, para que sejam capazes de realizar suas tarefas.

Muitos autores (Grönroos, 1993; Lovelock e Wright, 2002; Bekin, 2004) alertam para o fato de que todos os empregados precisam estar envolvidos, já que o pessoal da linha de frente depende do suporte das outras funções da organização. Alguns empregados não entram em contato com o cliente externo, mas seus serviços influenciam indiretamente o serviço final da empresa. Logo, eles também precisam

ser incluídos como público-alvo nos programas de marketing interno.

Já Brum (2003) aborda o conceito de *endomarketing* sob a perspectiva da importância da comunicação interna na empresa. Ela afirma que, na sua maioria, as empresas possuem uma política de recursos humanos, mas que não possuem uma comunicação de recursos humanos desenvolvida, através da qual possam ser divulgadas políticas salariais, de cargos, de benefícios e treinamento.

Quanto às principais condições para o sucesso do *endomarketing*, Grönroos (1993) comenta que as atividades de *endomarketing* têm um caráter estratégico e devem fazer parte da cultura organizacional, e que não devem ser conduzidas como apenas campanhas, sem conexão com uma conjuntura mais ampla. Desta forma, é imprescindível que o *endomarketing* seja considerado parte integrante da gestão, para que seu processo não seja impedido por deficiências na estrutura organizacional ou por falta de apoio gerencial.

### **2.3. Diagnóstico do mercado interno**

Atingir a satisfação dos clientes, sejam externos ou internos, exige que as empresas compreendam, primeiramente, o que estes clientes desejam e quais são as suas reais necessidades. Segundo Berry e Parasuraman (1995), as pressuposições gerenciais sobre o que os empregados desejam e sentem, em geral, são equivocadas, o que torna o uso de pesquisa de marketing tão importante para marketing interno quanto para o marketing externo.

O uso da pesquisa de marketing é necessário para a organização descobrir o que de fato motiva os seus empregados, quais são os seus medos, anseios e quais os fatores que podem causar resistências a futuras mudanças. Além disso, uma avaliação cuidadosa e sistemática do ambiente interno é importante para diagnosticar os pontos fortes e fracos da empresa e a sua cultura organizacional (Bekin, 2004).

Bekin (2004) reconhece que o ambiente interno de uma organização é propício à criação de uma rede interna de computadores, denominada intranet. As diversas áreas, departamentos e pessoas, em seus diversos

locais físicos e geográficos, estão conectados para a troca de informações e a definição de prioridades e objetivos. A intranet permite hoje a integração instantânea da empresa, tornando o processo mais ágil, eficaz e menos propenso a erros. Para o autor, esta é uma grande ferramenta para diagnosticar o público interno.

Existem pontos de estrangulamento que, segundo Bekin (2004), devem receber um tratamento prioritário do programa de *endomarketing*. O primeiro é quando o pessoal da linha de frente não recebe as informações adequadas para um bom atendimento ao cliente. O segundo ponto, bastante freqüente, é a baixa motivação dos funcionários, que constitui uma ameaça ao desempenho da empresa. Conhecer o ambiente interno da empresa é relevante para que problemas deste tipo sejam corrigidos.

Como todos nós sabemos, satisfação, frequentemente, é sinônimo de produção .

Essa motivação é aspecto decisivo na relação empresa-empregado, porque todas as pessoas possuem expectativas e que a todo o momento são postas em prova por meio da comparação com a realidade que lhe é proposta, Bekin (2005, p. 79) cita algumas destas como sendo quatro pontos essenciais, consistindo em:

- Reconhecimento pelo trabalho realizado;
- Reconhecimento de sua importância como indivíduo na empresa;
- Remuneração adequada;
- Possibilidade de avanço profissional.

Brum (2007, p. 15) concordando com Bekin destaca em seus livros que “fazer endomarketing nada mais é do que oferecer ao colaborador educação, atenção e carinho, tornando-o bem preparado e melhor informado, a fim de que possa ser uma pessoa criativa e feliz, capaz de surpreender, encantar e entusiasmar o cliente”. Então, Se a empresa colocar como ponto de vista que ela necessita do cliente não só o externo, este será um princípio que levará a iniciação do processo de valorização do capital humano da empresa através de estratégias que



farão com que o desperdício de tempo sem ação seja reduzido, iniciando enfim o uso do endomarketing.

Segundo Grönroos (1993) e Bekin (2004), existem três tipos diferentes de situações que requerem o *endomarketing*. A primeira é para **criar** nos empregados uma mentalidade de cultura de serviço. Esta nova mentalidade permite que os empregados compreendam e aceitem a missão e as estratégias do negócio e desenvolvam um gerenciamento e comunicações orientadas para os serviços. A segunda situação é quando a empresa deseja **manter** uma cultura de serviços, assegurando que o gerenciamento ressalte uma consciência para serviços, que os empregado obtenham informações e *feedback* contínuo e que os empregados sejam informados das campanhas e novos produtos antes que sejam lançados externamente. A terceira situação é quando verifica-se que é preciso **expandir** a mentalidade de serviço, introduzindo novos bens e serviços para os funcionários, ao lado de atividades e campanhas de marketing.

Esses três aspectos vão determinar o nível de abrangência de um programa de *endomarketing*, ou seja, farão com que o programa se ajuste à realidade da empresa.

Brum (2003) aponta outro caminho para o levantamento de sentimentos e percepções do público interno: a Pesquisa e Ambiência Organizacional ou Pesquisa de Clima, como é chamada na maioria das empresas. A autora salienta, ainda, que se deve tomar cuidado com este tipo de pesquisa, pois cada pessoa possui um conceito, uma concepção e uma percepção a respeito de cada assunto, o que torna difícil a avaliação das respostas no sentido de estabelecer indicadores em relação ao que deve ou não ser mudado na empresa. Segundo ela, a Pesquisa de Clima mostra a percepção das pessoas e não a realidade. Portanto, o que precisa ser mudado, muitas vezes, é a percepção das pessoas e não necessariamente os aspectos pesquisados.

A avaliação interna, segundo Bekin (1995), consiste em saber como anda o moral do pessoal da organização, saber quais as necessidades não satisfeitas e em que medida a cultura da organização entra em conflito com os objetivos estratégicos da empresa. Se há pontos de vista

e interesses divergentes, estes conflitos devem ser identificados e administrados para que a cooperação prevaleça. “A harmonia é sempre o resultado da capacidade de administrar bem os interesses divergentes e, às vezes, até conflitantes.” (Bekin, 1995, p.36).

Bekin (2005, p. 78) defende que “quanto mais aberta for uma empresa, quanto mais delegar responsabilidades de forma precisa e valorizar os funcionários como parte de uma estratégia de eficiência, maiores serão as perspectivas de que obtenha o máximo do potencial deles”.

Bekin (2005, p. 112) cita que para mobilizar o público interno evitando que falhas da empresa reflitam no cliente externo, o endomarketing entra num processo de compartilhar responsabilidades. Não de forma imposta, mas de caráter mercadológica, dando a entender ao funcionário que cumprindo com suas responsabilidades será bom para ele, para a empresa e para o mercado. “Atuando com maior responsabilidade em sua relação com os funcionários, a empresa reduz sensivelmente a incidência de correções ou de outras falhas internas, seja qual for sua natureza”.

Deve-se verificar e examinar as condições para a implantação do *Endomarketing*, consideradas por Bekin (2004) de importância decisiva. Portanto, o *Endomarketing*: 1) deve integrar a estratégia global da empresa; 2) requer informação, conhecimento e apoio da alta direção; 3) deve analisar os pontos fortes e fracos da estrutura organizacional. Enfatiza que o Endomarketing apresenta como um de seus inimigos, a resistência que pode ser oferecida por parte de alguns funcionários da empresa. Independentemente da resistência ocasionada por toda mudança, este fator é ampliado, neste caso em particular, porque o Endomarketing requer mudanças na cultura organizacional, tornando-a mais flexível, o que somente é possível com o apoio da alta direção.

O passo seguinte deve ser o envolvimento da administração média, gerentes e supervisores, com o objetivo de “transformá-los em agentes de mudança, de uma nova atitude de comprometimento capaz de envolver os funcionários, dando-lhes a percepção de que todos são, de algum modo, ‘pessoas de marketing’” (Bekin 1995, p.42). Posteriormente, as

pessoas de linha de frente, consideradas pelo autor como clientes preferências do Endomarketing, e o pessoal de apoio deverão ser envolvidos no programa.

#### **2.4. Desvendando a cultura organizacional**

Toda organização tem sua própria história e na medida em que se estrutura, adquire identidade, tradições e padrões de comportamento, passando a delinear seus valores e crenças.

Segundo Bekin (1995) o endomarketing é influenciado pela cultura organizacional e, ao mesmo tempo, contribui decisivamente para uma efetiva “cultura de serviços”.

Segundo a visão de Grönroos, “cultura é um conceito geral que explica porque as pessoas fazem certas coisas, pensam de uma maneira comum e apreciam metas, rotinas e até situações similares, só porque pertencem a uma mesma organização” (1993, p.304).

*“... cultura organizacional é o conjunto de valores, crenças e tecnologias que mantém unidos os mais diferentes membros, de todos os escalões hierárquicos, perante as dificuldades, operações do cotidiano, metas e objetivos. Pode-se afirmar ainda que é a cultura organizacional que produz junto aos mais diferentes públicos, diante da sociedade e mercados o conjunto de percepções, ícones, índices e símbolos que chamamos de imagem corporativa.” Nassar (2000)*

Segundo Chiavenato (2005, p.37), cultura é “um padrão de assuntos básicos compartilhados, que um grupo aprendeu como maneira de resolver seus problemas de adaptação externa e de integração interna e que funciona bem a ponto de ser considerado válido e desejável para ser transmitido aos novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação aos seus problemas”. Ele afirma, ainda, que cultura são normas informais e não escritas que orientam o comportamento dos membros de uma organização e que direcionam suas

ações para o alcance dos objetivos organizacionais.

Para o autor, a cultura organizacional mostra aspectos formais e facilmente perceptíveis, como, por exemplo, as políticas e diretrizes, os métodos e procedimentos, os objetivos, a estrutura organizacional e a tecnologia adotada. Em contra partida, oculta alguns, tais como as percepções, os sentimentos, as atitudes, os valores, as interações informais e as normas grupais. Segundo o autor, esses são os aspectos da cultura organizacional mais difíceis para compreender e interpretar, como também para mudar ou sofrer transformações.

De acordo com Fleury *at al.* (1996), existem seis dimensões importantes capazes de revelar a identidade e a cultura de uma organização: seu histórico, o processo de socialização de novos membros, as políticas de recursos humanos, o processo de comunicação, a organização do processo de trabalho e as técnicas de investigação. Lambert *apud* Inkotte (2000) afirma que a mudança de cultura deve ser planejada e preparada nos níveis mais altos da organização.

As abordagens de *endomarketing* falam muito sobre a necessidade da mudança na cultura afim de que os objetivos da organização sejam alcançados. Schneider e Bowen *apud* Grönroos (1993) descobriram, porém, que quando os empregados se identificam com as normas e valores da organização, eles têm menor probabilidade de se demitirem e, além disso, os clientes ficam mais satisfeitos com o serviço.

É importante que a cultura organizacional desempenhe esse papel de interação entre a organização e seus membros, pois, quando uma pessoa sente que faz parte de uma organização ela, conseqüentemente, se torna uma participante ativa dessa organização. Além disso, a forma de gerência e as políticas de desenvolvimento dos empregados devem levar em conta as suas características, motivações, limitações pessoais, crenças e expectativas. Copiar modelos importados de gestão sem a devida análise e adaptação ou plagiar experiências de outras empresas sem avaliar o ambiente no qual funcionaram pode trazer problemas e complicações (Chiavenato, 2005).

As atividades e projetos que estão envolvidos em um programa de *endomarketing* devem levar em consideração os aspectos que englobam

a cultura da empresa, senão os resultados do programa podem não ser os esperados. Um treinamento orientado para serviços pode não produzir impacto sobre o pensamento e o comportamento dos empregados em uma empresa orientada para produtos.

A organização que se preocupa com sua imagem, deve reformular suas políticas e estratégias de Recursos Humanos, através de uma maior aproximação entre este Setor e o Departamento de Marketing, e do desenvolvimento de uma cultura organizacional que enfatize a comunicação, tanto a nível do público externo, quanto interno.

## **2.5. Marketing interno e gestão de pessoas**

Para Chiavenato (1997), a interação psicológica entre empregado e organização é basicamente um processo de reciprocidade: a organização realiza coisas para os empregados, remunera-o e dá-lhe segurança e status. Em contrapartida, o participante responde trabalhando e desempenhando suas tarefas. Além do conceito de reciprocidade, o autor afirma que:

*“As pessoas formam uma organização ou se engajam em alguma delas porque esperam que sua participação satisfaça algumas necessidades pessoais. Para obter essas satisfações, as pessoas estão dispostas a incorrer em certos custos ou fazer certos investimentos e esforços na organização, pois esperam que a satisfação de suas necessidades pessoais sejam maiores do que os custos e avaliam suas satisfações esperadas e os custos por meio de seus sistemas de valores.”*  
(Chiavenato, 1997, p.123)

Desta forma, um indivíduo espera que suas satisfações pessoais sejam maiores que seus esforços pessoais (trabalho, pontualidade, assiduidade e dedicação). Ao mesmo tempo, a organização espera que a contribuição de cada indivíduo ultrapasse os custos (salários, prêmios,

benefícios sociais, segurança e oportunidade de crescimento) de ter pessoas na organização.

Hoje se pode verificar uma evolução no conceito de Recursos Humanos, que agora é chamado por muitas empresas de Gestão de Pessoas ou, até mesmo, Gestão de Talentos. As empresas estão cada vez mais procurando desenvolver, de forma planejada e sistemática, uma maior competência e eficácia de seus funcionários. Foi incorporada no conceito de “Gestão de Pessoas” a importância da qualidade de vida no trabalho.

A definição de qualidade de vida no trabalho, segundo Walton *apud* Bowditch e Buono (1992), é baseada em oito dimensões inter-relacionadas: 1) Compensação justa e adequada, 2) Condições de trabalho seguras e salutaras, 3) Oportunidade imediata de utilizar e desenvolver a capacidade humana, 4) Oportunidade para continuidade de crescimento e desenvolvimento, 5) Integração social na organização de trabalho, 6) Constitucionalismo na organização de trabalho, 7) Espaço do trabalho dentro da vida como um todo e 8) Relevância social da vida do trabalho.

A preocupação com a qualidade de vida no trabalho constitui uma realidade empresarial, onde as empresas passaram a perceber a importância de seus funcionários. Um clima organizacional favorável aliado à qualidade de vida no trabalho permite, além de maior produtividade e qualidade, a satisfação dos colaboradores, gerando um ambiente integrado.

De acordo com Grönroos (1993), o produto interno do *endomarketing* consiste de um emprego e de um ambiente de trabalho que motivem os empregados, fazendo-os responder favoravelmente as demandas da gerência. Quanto aos objetivos gerais do *endomarketing*, Gronroos (p.) destaca:

- assegurar que os empregados se motivem para uma orientação ao cliente e um desempenho consciente dos serviços e, portanto, desempenhem com êxito suas responsabilidades de “marketeiros de plantão” em suas tarefas no marketing interativo; e

- atrair e reter bons empregados.

A partir disso, pode-se dizer que a Administração de Recursos Humanos deve ser o principal alvo das ações de *endomarketing*, visto que o nível motivacional e o desenvolvimento dos empregados são fatores-chaves para o sucesso das organizações. Quanto mais eficiente o programa de *endomarketing*, melhor será a imagem interna da organização e maior as suas chances de reter bons colaboradores e, conseqüentemente, de atrair e reter bons clientes externos.

### **2.5.1. Contratação**

Lovelock e Wright (2002) afirmam que os critérios de recrutamento precisam refletir a “personalidade” da empresa e identificar pessoas que se encaixem nela. A displicência na contratação é uma das principais causas do serviço medíocre e da alta rotatividade dos empregados (Berry e Parasuraman, 1995).

Para Bekin (2004), no processo de seleção, a entrevista tem que ser elaborada de acordo com os valores da empresa. Segundo o autor, as entrevistas devem conter itens que avaliem o candidato sob a ótica do serviço orientado para o cliente, sobre sua atitude em relação ao trabalho em cooperação com os membros de equipe e sobre sua capacidade de iniciativa e liderança.

Para uma contratação condizente com os valores da empresa, deve haver uma descrição apropriada dos cargos, onde as tarefas de “marketeiros de plantão” dos empregados de contato direto com o cliente e de apoio sejam reforçadas e reconhecidas (Grönroos, 1993).

O primeiro passo para uma boa contratação é a empresa possuir uma lista detalhada sobre as habilidades necessárias para as atividades dos cargos a serem preenchidos. A descrição dessas habilidades será fortemente influenciada pelas expectativas dos clientes. Outro aspecto importante e altamente recomendado é que as contratações priorizem a busca por talentos internos até mesmo como forma de motivar os seus

funcionários.

O que se pode ver em muitas empresas é a má definição de padrões para o pessoal a ser contratado. O marketing interno torna-se fundamental neste processo, pois cria os perfis dos candidatos ideais para cada tipo de posição, com base nas expectativas dos clientes, e usam esses perfis no recrutamento de candidatos.

### **2.5.2. Treinamento e desenvolvimento**

A capacitação e o treinamento contínuo do funcionário para realizar suas tarefas são fatores essenciais para que se alcance os objetivos do marketing interno. O treinamento adequado significa fonte de motivação e auto-estima.

O treinamento é qualificado como educação, transmissão de valores necessários a todo o trabalho em equipe que implicam a possibilidade de desenvolvimento profissional e humano. O profissional de RH deve detectar as necessidades da empresa para seu crescimento e a avaliação das expectativas dos colaboradores.

Os programas de integração do novo colaborador à empresa são fundamentais para auxiliar no seu envolvimento, onde são disseminados o espírito de cooperação e o trabalho em equipe, assim como informações sobre a história, produtos e serviços da organização.

Para Chiavenato (1997, p.509) “treinamento é o processo educacional de curto prazo aplicado de modo sistemático e organizado, através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos.” Segundo o autor, o treinamento não é despesa, mas investimento preciso cujo retorno é altamente compensador para a organização.

Na visão de Bekin (2004), o treinamento deve ser qualificado como educação, transmissão não só de uma determinada técnica, mas também de valores necessários a todo o trabalho de equipe, que implicam a possibilidade de desenvolvimento profissional e humano. O treinamento sob essa ótica deve partir das necessidades detectadas pela empresa para seu crescimento, mas também deve levar em consideração as



expectativas dos funcionários.

Segundo Grönroos (1993), existem três tipos de treinamento. O primeiro é o que propicia uma visão holística da empresa, para que o funcionário compreenda como funciona uma estratégia para serviços e qual é o seu papel dentro da organização como um todo. O segundo tipo de treinamento é doutrinário e visa ao desenvolvimento de atitudes favoráveis em relação ao cliente, para que o funcionário compreenda e saiba desempenhar bem seu papel de “agente de marketing em tempo parcial”. O terceiro tipo procura desenvolver as habilidades técnicas dos funcionários, dando reforço a suas habilidades de comunicação, vendas e serviços.

Para Bekin (2004), o treinamento não pode ser restringido ao nível operacional (aprendizado de técnicas) ou de conteúdos (cursos), mas também ao nível de atitude, de envolvimento do funcionário. Dessa forma, um programa de integração constitui um fator importante, pois proporciona conhecimento da empresa e motiva o novo funcionário, o novo cliente interno da empresa.

Muitas vezes as empresas encaram o desenvolvimento das habilidades e dos conhecimentos dos empregados como eventos (cursos semanais ou seminários anuais), em vez de um processo contínuo (Berry e Parasuraman, 1995).

A diferença básica entre o departamento de recursos humanos e o marketing interno é que, para o primeiro, a orientação é voltada para atividades de controle e administrativas e, o segundo, para o desenvolvimento de uma visão mercadológica, ou seja, com foco no cliente.

Em todo processo de treinamento de pessoas é importante levar ao conhecimento dos funcionários os processos e objetivos da empresa, estimulando sempre a consciência da importância do cliente.

### **2.5.3. Motivação no trabalho**

O que caracteriza precisamente o endomarketing é seu objetivo de estabelecer um processo permanente de motivação do colaborador,

tratando-o como cliente interno. A motivação das pessoas é a base para a harmonia e eficiência no ambiente organizacional. O profissional de RH precisa desenvolver pesquisa de clima organizacional, objetivando verificar o grau de motivação de seus colaboradores.

Não existe como a organização obter excelência sem seus colaboradores estarem motivados. Esta constatação não só preocupa a área de marketing ou da qualidade, mas também os empresários de uma forma geral, em qualquer segmento de atuação.

A motivação do funcionário é um processo global que busca o comprometimento de todos com as causas e objetivos da empresa, melhorando a integração à cultura organizacional. Para isso, é necessário aprimorar o desempenho do funcionário por meio de sua valorização e satisfação como indivíduo, ou seja, criar a noção de cliente interno.

Segundo Bowditch e Buono (1992), a natureza do pensamento administrativo e os tipos de teorias motivacionais que foram criadas e desenvolvidas, baseiam-se em suposições básicas que os gerentes têm sobre o comportamento humano. Algumas das suposições que o autor cita são: motivação como forma de controlar o comportamento das pessoas, de oferecer incentivos econômicos ou de promover interação social.

Um dos problemas de se ter uma infinidade de modelos motivacionais é que fica difícil de identificar qual dos conceitos é mais apropriado para cada situação. Bowditch e Buono explicam uma das formas de resolver esta situação (1992, p.57):

*“É preciso descobrir quais são os aspectos da motivação que faltam para certa situação, e trabalhar no desenvolvimento deles. Dependendo das circunstâncias, isso pode incluir atos como: tornar os cargos mais desafiantes; melhorar os sistemas de recompensas intrínsecas e extrínsecas, estabelecer metas mais difíceis ou mais abrangentes; ajudar as pessoas a atingirem suas metas; remover barreiras que possam impedir as pessoas de atingirem seus objetivos; e reforçar os comportamentos apropriados, enquanto se desencoraja outros.”*

Há muito tempo, estudiosos do comportamento humano preocupam-se em identificar variáveis capazes de motivar e comprometer pessoas no ambiente de trabalho. Conceituada de diversas maneiras, a motivação continua sendo tão discutida quanto desejada.

Para Brum (2003, p.38), informação e integração têm se caracterizado como os fatores que contribuem fortemente para a motivação:

*“Ao receber o maior e melhor nível de informação sobre a empresa e ao sentir-se plenamente integrado ao ambiente organizacional, o ser humano passa a conviver com o cenário adequado para buscar o seu crescimento pessoal e profissional”.*

Brum (2003) diz, no entanto, que não se deve colocar responsabilidade apenas na empresa pela motivação dos seus empregados e que motivação é, antes de tudo, decorrente de algo intrínseco, de forças interiores que existem em cada ser e que dependem da genética, da formação e da educação.

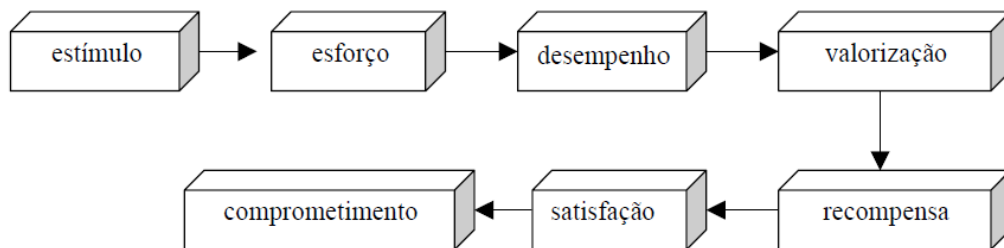
No momento que a empresa decide democratizar a informação e promover programas de integração, permitindo que seu público interno obtenha maior conhecimento sobre gestão, processos, produtos e mercados, acaba fazendo com que todos se sintam parte do processo. Isso acaba determinando um nível maior de motivação pelo simples fato de colocar as pessoas numa posição de importância. Os programas de *endomarketing*, dentre outros objetivos, visam justamente integrar, desenvolver, estimular seu público interno (Brum, 2003).

Segundo Bekin (2004), a motivação deve se focar em quatro aspectos fundamentais que representam as expectativas dos funcionários: reconhecimento pelo trabalho realizado, reconhecimento da sua importância como indivíduo na empresa, remuneração adequada e possibilidade de avanço profissional.

Para Bekin (1995) todo o processo de motivação forma uma

seqüência construída pelas etapas representadas na figura a seguir.

FIGURA 02: Processo de motivação



Fonte: Adaptado de Bekin, 1995.

#### 2.5.4. Avaliação e recompensa

A avaliação do desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa e seu potencial de desenvolvimento futuro. Toda avaliação é um processo para estimular ou julgar o valor, a excelência e as qualidades de alguma pessoa. É um meio que ajuda a localizar problemas de supervisão, de integração do empregado à organização, de dissonâncias e de motivação (Chiavenato, 1997).

De acordo com Chiavenato (2001), a excelência almejada pelas empresas como uma alternativa de sobrevivência, pode ser alcançada principalmente, na base de investimentos em treinamentos, capacitação e desenvolvimento das pessoas, porém, faz-se necessário um adequado sistema de avaliação de desempenho capaz de indicar o acerto ou não das medidas tomadas.

Chiavenato (1997) aponta, ainda, as principais tendências que encontramos na avaliação do desempenho nas empresas bem-sucedidas, dentre as quais podemos destacar:

- **Avaliação do desempenho como elemento integrador das práticas de RH.** A avaliação do desempenho está intimamente ligada à todos os processos de Recursos Humanos.
- **Avaliação do desempenho através de processos simples e não estruturados.** Isto significa uma avaliação de desempenho sem burocracias e regulamentos.

- **Avaliação do desempenho como forma de retroação às pessoas.** A avaliação do desempenho proporciona às pessoas uma *opinião* de seu trabalho.

Um bom sistema de avaliação e recompensa deve: 1) ser condizente com o treinamento que o funcionário recebeu, 2) ser coerente com o papel desempenhado pelo profissional, 3) ser compreendido pelos funcionários que são avaliados por ele, 4) ser igualitário, ou seja, aplicado de forma homogênea por todo o grupo, sem predileções ou exceções, 5) ser freqüente, para minimizar a freqüência de um único encontro, 6) usar métodos diversificados, para proporcionar visões de ângulos diferentes do desempenho do serviço e, 7) ser passível de comentários dos próprios avaliados. A opinião para o empregado é um ponto fundamental. Os sistemas de avaliação devem ser simples e de conhecimento dos empregados. O sistema deve ser justo para que tenha credibilidade (Berry e Parasuraman, 1995).

Na visão de Bowditch e Buono (1992), existem três tipos de recompensa: 1) o pagamento em forma de salário, 2) recompensas indiretas, tais como assistência médica, seguro e férias e 3) recompensas não-monetárias tais como reconhecimento, condições de trabalho e elogios.

Segundo Inkotte (2000), embora a remuneração adequada possa aliviar alguns fatores que causam insatisfação, as recompensas intangíveis, originadas pela satisfação com o seu próprio trabalho, levam à motivação para execução de tarefas futuras.

Berry e Parasuraman (1995) fizeram algumas recomendações para o sistema de recompensas. Primeiramente, ele deve dar ênfase ao positivo, premiar e comemorar o sucesso, não punir o erro. Em segundo lugar, ele deve recompensar a equipe como um todo para incentivar o trabalho em conjunto. Deve, também, abranger a todos na companhia, não somente a linha de frente, pois todos prestam algum serviço a alguém. Em quarto lugar, é interessante usar métodos diversificados de premiação. E, por fim, deve incluir o reconhecimento sincero, pois isto é

um motivador eficaz.

Para Bekin (2004), a melhor forma de recompensa não engloba somente prêmios, benefícios e aumento salarial. A premiação deve envolver estímulos de aperfeiçoamento profissional, como cursos ou rotatividade em outras funções, para que o funcionário sinta-se valorizado e o estimule a continuar se aperfeiçoando ainda mais em suas atividades.

Em uma empresa que pratica o marketing interno, a avaliação deve medir o desempenho que mais contribuiu para a idéia e a estratégia da organização. As recompensas devem ser dadas aos desempenhos que levam à direção pretendida pela empresa, utilizar métodos diversificados de recompensa, dar valor aos elogios e enfatizar o resultado positivo.

## **2.6. Liderança**

A liderança é um ponto forte no desenvolvimento de um programa de endomarketing . Liderança não implica um simples poder de dar ordens e tomar decisões, o que para HALL (1984, p. 115) “envolve o que uma pessoa faz acima e além dos requisitos básicos de sua posição. É a persuasão dos indivíduos e o caráter inovador das idéias e de tomada de decisões que diferenciam a liderança da mera posse de poder”. Por isso, as características individuais são essenciais para o papel de liderança. A partir de uma abordagem situacional de liderança é admitido que as condições de um dado momento ou situação é que definem a maneira pela qual a liderança se expressará.

Um novo modelo de ação implica numa liderança que não age de cima para baixo, mas uma liderança cooperativa, que busca o diálogo como método de solução de problemas (BEKIN, 1995; BRUM, 2000). O papel do líder passa a incluir novos desafios, como o de repassar aos funcionários a visão empresarial, direcionar a informação, estimular a criatividade e a iniciativa, ou seja, ser um facilitador das ações. O perfil desejado para um líder coerente com os valores de cooperação enfatizados pelo endomarketing é aquele que trabalha com o grupo e para o grupo, que toma decisões democráticas, que divide responsabilidades, delega poderes, dialoga e ouve. Trabalho em equipe e

liderança sempre se complementam.

Gronroos (1993) afirma que em um programa de *endomarketing*, o papel da alta gerência, das gerências de nível médio e dos supervisores tem importância primordial. Segundo ele, o suporte da gerência pode ser de várias formas, por exemplo, (p.291):

- Continuidade ao programa formal de treinamento por meio de ações gerenciais cotidianas
- Encorajamento ativo dos subordinados como parte das tarefas cotidianas da gerência
- Envolvimento dos subordinados no planejamento e na tomada de decisão
- *Feedback* aos subordinados e fluxo de informações e comunicação nos dois sentidos, nas interações formais e informais
- Estabelecimento de um clima interno aberto e encorajador

O que se vê, por parte de alguns gerentes, é o desinteresse pelo que seus empregados estão aprendendo nos treinamentos. Muitas vezes, o treinamento acaba sendo um transtorno para o empregado, pois o seu chefe reclama de sua ausência, muitas vezes sem considerar o aspecto positivo de qualquer programa de desenvolvimento, que é o aprendizado.

Os gerentes devem “encorajar seus empregados a implementar novas idéias e ajudá-los a compreender como elas poderiam ser aplicadas em seus ambientes específicos” (Grönroos, 1993, p.292).

Segundo Berry e Parasuraman (1995), as empresas devem ajudar seus administradores intermediários a virarem verdadeiros professores, além de melhorar seus critérios de seleção de novos funcionários. Para o autor, isto pode ser alcançado com o desenvolvimento de cursos

direcionados para o pessoal de linha de frente e com o encorajamento necessário para que os funcionários coloquem em prática suas idéias, habilidades e conhecimentos recém adquiridos nos cursos e treinamentos.

Para os autores, o que acontece muitas vezes, é que os funcionários defrontam-se com supervisores inseguros, que se sentem ameaçados pelos novos conhecimentos adquiridos pelos empregados. Neste caso, o aprendizado, ao invés de aumentar a confiança dos funcionários e, conseqüentemente, dos chefes, acaba por criar uma relação de insegurança entre eles.

Para Bekin (2004), existem dois estilos de liderança presentes nas organizações: o “déspota esclarecido” e o “líder carismático”. O “déspota esclarecido”, como humano, é vulnerável, mas, por ser autoritário, quer esconder os seus erros e pontos fracos. Já o outro líder trabalha em conjunto com o grupo, tem perfil democrático, divide responsabilidades, delega poderes, dialoga e ouve. Esse é o tipo de líder coerente com os valores de cooperação enfatizados pelo *endomarketing* e o estilo de liderança que pode ser encontrado nas empresas bem sucedidas.

O planejamento e a tomada de decisão em conjunto com os funcionários é uma forma de obter comprometimento antecipadamente a ações futuras decorrentes do próprio processo de planejamento (Grönroos, 1993). Para Bekin (2004), o líder consciente e seguro não hesita em delegar poder, pois sua atitude é a de transmitir conhecimento, confiança, colaboração e lealdade. A delegação de poder deixa o funcionário mais autoconfiante, propiciando meios para que ele desenvolva todo o seu potencial. A esta técnica de gerenciamento, os norte-americanos chamam de *empowerment*.

Pode-se verificar que em estruturas organizacionais rígidas geralmente provocam resistência ao uso do *empowerment*. Entretanto, a resistência, muitas vezes, está associada à atitude do gerente, que se mostra excessivamente apegado ao poder, controlando e guardando as informações para manter esse poder.

Bekin (2004, p.94) afirma que “o estímulo à iniciativa e à criatividade é fator indiscutível de aumento de eficiência”. O estímulo à iniciativa



significa dar ao indivíduo plena responsabilidade para que ele realize as suas tarefas. A atitude criativa é o desempenho no nível de excelência, acima, portanto, da competência entendida como trabalho corretamente executado. Para o autor, iniciativa e criatividade são fatores chaves para antecipação de problemas, afim de resolvê-los em um menor tempo possível, para que não acumule e se torne um obstáculo ao trabalho.

Segundo Lovelock e Wright (2002), a filosofia da gerência pode levar uma empresa:

- à um “ciclo de fracasso”, em que uma busca míope de produtividade acarreta grande insatisfação dos funcionários, má qualidade de serviço prestado, insatisfação e defecção dos clientes e necessidade de busca de novos clientes;
- a um “ciclo de mediocridade”, em que impera o rigor das regras e manuais de procedimentos, na qual são atribuídas aos funcionários responsabilidades restritas, em que os aumentos salariais são concedidos antes por tempo de casa do que por mérito;
- ou a um “ciclo do sucesso”, em que, entre outras coisas, a visão do desempenho financeiro é de longo prazo, é concedido *empowerment* aos funcionários e a rotatividade é drasticamente reduzida.

O trabalho em equipe é outra forma de motivar os empregados e criar um ambiente mais propício para o marketing interno. Berry e Parasuraman (1995) lembram que o trabalho em serviços exige que os empregados mantenham um contato direto e constante com os clientes e os atendam bem, independentemente de seus humores. Isso pode ser estressante para os funcionários, tornando-se menos atenciosos, menos sensíveis e com menos vontade de agradar. Um antídoto para este esgotamento é trabalhar em equipe.

Para implementar uma estratégia de *endomarketing*, ela deve, antes

de tudo, ser aceita pela gerência. Posteriormente, os empregados devem ser envolvidos no programa, participando ativamente no planejamento, na formulação de metas e escopo de suas tarefas, nas pesquisas internas e campanhas externas. Desta forma, os empregados compreendem que são capazes de se envolverem na melhoria de algo e ficam dispostos a se comprometerem com o negócio e com a estratégia de *endomarketing*.

## **2.7. A comunicação interna**

A comunicação interna vem ocupando espaço cada vez mais relevante dentro das empresas. Percebe-se, então, que ela está deixando de ser uma atividade secundária para se tornar uma valiosa ferramenta de gestão empresarial, contribuindo não só para a capacitação profissional, mas também para a competitividade, já que funcionários bem informados são considerados um diferencial no que concerne a qualidade.

Para Hooley et al. (2001), entre os tipos de conceitos de marketing interno existentes, há um que se preocupa primeiramente em desenvolver a comunicação interna, a fim de promover informações aos funcionários e conquistar o seu apoio.

No ambiente interno, a comunicação destina-se a manter o quadro de pessoal sempre informado do que ocorre na empresa, como um fator de motivação e participação. Desde o momento em que se contrata um novo funcionário, ele deve se familiarizar com o ambiente de trabalho, a filosofia e os objetivos da empresa. É essencial que o empreendedor transmita aos funcionários a idéia de que todos estão envolvidos no desenvolvimento dos negócios, criando um clima de parceria, de confiança.

Brum (2003) reforça que comunicação interna e marketing interno não são a mesma coisa, embora os termos possam ser utilizados para o mesmo fim (p.95):

*“Quando a empresa toma uma decisão, transforma em informação e repassa através de uma circular, impressa num papel timbrado, que passa por todas as pessoas e depois é*

*afixada no mural, juntamente com outros materiais, está fazendo Comunicação Interna. Quando a empresa toma decisão, transforma em informação e repassa através de um cartaz colorido, ilustrado e com uma frase de efeito capaz de fazer do conteúdo um fator de motivação, colocando-o num espaço específico para esse tipo de abordagem dentro do Jornal de Parede, está fazendo Marketing Interno.”*

Neste sentido, *endomarketing* não é apenas comunicar fatos, mas também criar fatos para encantar seus empregados.

Gerenciar a comunicação é reconhecer que os prestadores de serviço e os gerentes precisam de informação para realizar bem as suas tarefas com os clientes externos e internos. Essas informações englobam as rotinas de trabalho, características das mercadorias e dos serviços e as promessas feitas aos clientes pelas campanhas de comunicação externa (Grönroos, 1993).

Um papel importante da comunicação é reduzir a incerteza e a ambigüidade no ambiente de trabalho. Reduzindo-se a incerteza, reduz-se também o medo e a ansiedade entre os funcionários e isso libera energia para uma maior e melhor produtividade. Questiona-se se um empregado pode se comprometer com uma empresa quando ele não sabe o que está acontecendo e não pode dar sua opinião (Grönroos, 1993).

Grönroos (1995) destaca, ainda, a importância de desenvolver vários tipos de materiais para disseminar as novas estratégias e a forma como desempenhá-las. Estes materiais incluem videotapes, outros recursos audiovisuais, materiais escritos, *folders*, murais, jornal interno, intranet, reuniões, informativos específicos para a gerência e diretoria, entre outros.

O marketing interno inteligente utiliza todas as oportunidades para transmitir uma idéia, envolvendo o pessoal da diretoria na comunicação dessa idéia aos empregados (Berry e Parasuraman, 1995).

Para Bekin (2004), a comunicação deve estabelecer um amplo sistema de informação capaz de dar subsídios para que todos possam

cumprir suas tarefas com eficiência. Todos, sem exceção, precisam de informações sobre expectativas do cliente, o que a publicidade está prometendo aos clientes e sobre as rotinas em geral dos serviços.

Entretanto, as informações devem se transformar em diálogo, em troca. A comunicação interna deve fluir em todas as direções, não só da gerência para os funcionários, mas também no sentido inverso, pois os funcionários possuem valiosas informações sobre os clientes e os sistemas da empresa (Gronroos, 1993).

Bekin (2004) ainda afirma que, para não comprometer o desempenho e objetivo da comunicação interna, deve ser direcionada em quatro níveis: da cúpula, dos gerentes, dos gerentes com seus pares e dos gerentes com seus subordinados.

Em primeiro lugar, o fluxo de informações na empresa é importante, mas seu principal objetivo não deve ser fomentar integração e sim subsidiar as pessoas de conhecimento, para apoiar o processo de tomada de decisão. Segundo, a comunicação deve ser vista como algo que motive o pensamento e as mudanças, estimulando sempre o surgimento de novas idéias. Em terceiro lugar, a comunicação deve fortalecer a construção de relacionamentos, através dos canais de comunicação entre a organização e seu público interno, para que todos saibam a respeito dos objetivos, estratégias e formas de atuação. Só assim é possível compreender e melhor atender os clientes externos, proporcionando um clima interno mais harmonioso no qual todos caminhem na mesma direção.

## **2.8. Críticas ao marketing interno**

Apesar de defendido como uma alternativa importante para o desenvolvimento da ação organizacional, existem também críticas ao modo como o conceito de marketing interno tem sido tratado.

Para Rafiq e Ahmed (2000), há grande confusão sobre o que realmente é o marketing interno, o que se deve fazer, como fazê-lo e quem deve fazer. Estudos como os de Sargeant e Asif (1998) mostram, por exemplo, que o conceito de marketing interno é, por vezes, pouco

compreendido pelos gerentes, pois há pouco entendimento das necessidades dos empregados e as pesquisas internas são escassas.

Na perspectiva dos diversos autores estudados, pode-se verificar certa similaridade entre os fundamentos do conceito de *endomarketing*. Eles têm a idéia comum de que o *endomarketing* deve motivar os trabalhadores de forma a gerar comprometimento com as estratégias e diferencial competitivo às empresas, porém não apresentam um conjunto ordenado de técnicas para implementar um programa de *endomarketing*.

A maioria dos autores dirige sua visão de *endomarketing* sob a perspectiva de que os empregados devem ser tratados como clientes internos. Este conceito é problemático se analisarmos que o cliente tem sempre razão. Esse tratamento é perigoso, pois pode dar ao funcionário liberdade para fazer qualquer demanda à empresa em prol de sua satisfação. A partir do momento que Berry e Parasuraman (1995) afirmam que “a estratégia final do marketing interno é fazer dos empregados verdadeiros clientes”, o funcionário pode não se preocupar se suas ações estão tendo impacto positivo com o cliente final.

Não se pode afirmar que qualquer atividade que busque atender os desejos dos clientes internos seja considerada uma prática de *endomarketing*. Muitas atividades já fazem parte da administração de recursos humanos ou de comunicação das empresas. *Endomarketing* deve ser mais do que isso: deve criar nos clientes internos a consciência de atender as expectativas e desejos dos clientes externos, através da qualidade na prestação dos serviços. Tanto na linha de frente como na área de apoio, todos deverão ser “marqueteiros de plantão”. Essa é a visão ampliada e correta de *Endomarketing*.

Quanto à comunicação interna, pode-se verificar que a maioria da literatura de *endomarketing* dá mais importância à comunicação descendente do que a comunicação ascendente, basta verificar o volume de veículos de comunicação disponíveis nas empresas para comunicar seus objetivos e estratégias aos empregados. São boletins, revistas, quadro de avisos, circulares e cartazes que levam informações da cúpula ao cliente interno. No sentido contrário, não se vê tantos veículos para levar as opiniões e anseios dos funcionários até a diretoria.

Não se pode tomar como verdade absoluta que o cliente interno só produz resultados quando se encontra satisfeito. Clientes insatisfeitos ou desmotivados podem, algumas vezes, produzir mais resultados satisfatórios que os não motivados. A motivação não é suficiente se as pessoas não cumprirem com o requerido pelo cargo em termos de talento. A questão da técnica, habilidade, experiência e conhecimento dos empregados pode, em alguns casos, obter melhores resultados, mesmo que o indivíduo não esteja motivado.

Outra questão que a literatura de *endomarketing* não aborda em profundidade é a definição de qual departamento deveria ser responsável pelo marketing interno. As atividades propostas em um programa de *endomarketing* devem ser desenvolvidas pela administração de recursos humanos, pelo marketing, pelos dois em conjunto ou por um departamento novo?

## 3 Metodologia

O objetivo deste capítulo é descrever detalhadamente o procedimento realizado para a coleta de dados desta pesquisa, a fim de justificar a forma como foi elaborado este estudo. Além disso, também serve para possibilitar que futuras pesquisas possam desenvolver esta mesma metodologia em diferentes realidades onde o marketing interno seja praticado.

### 3.1. Tipos de Pesquisa

Quanto aos fins, este estudo se caracteriza por ser do tipo exploratório, em função da existência de poucos estudos que tratam do tema na realidade brasileira. A investigação exploratória é realizada em áreas em que haja pouco conhecimento acumulado e sistematizado e não comporta hipóteses, que podem apenas surgir durante ou ao final da pesquisa (Vergara, 2000). Embora o conceito de marketing interno seja bem difundido em diversos países, no Brasil há pouca literatura que aborda o tema em profundidade e os estudos de caso ainda estão em sua fase inicial.

Quanto aos meios de investigação, a pesquisa é bibliográfica, de campo e estudo de caso. Bibliográfica, pois está fundamentada em conceitos e práticas de *endomarketing*, pesquisados em livros sobre o tema e em livros abordando assuntos correlatos. A pesquisa é de campo, pois foram realizadas entrevistas com pessoas que trabalham no setor responsável pelo marketing interno. A pesquisa também se caracteriza por ser um estudo de caso, pois investiga um tema complexo e incipiente, para a construção, se necessário, de possíveis hipóteses ou formulação de problemas (Révillion, 2001). Através do estudo de caso, será permitido o conhecimento das técnicas e instrumentos utilizados pela AmBev para

desenvolver o conceito de marketing interno.

### **3.2. Universo, amostra e seleção dos sujeitos**

O universo da pesquisa constitui-se dos respectivos colaboradores da AmBev. Devido à população ser muito grande, fez-se necessário a definição de uma amostra. A amostra foi definida pelas pessoas que trabalham na área de Recursos Humanos, no prédio da Regional Rio em Jacarepaguá, onde estão os responsáveis pelas ações direcionadas ao público interno. Não foi necessária a pesquisa nas filiais, pois na matriz concentram-se as áreas-chaves, que são responsáveis pela implementação do endomarketing.

Os sujeitos selecionados para a pesquisa foram três responsáveis pelo setor de Recursos Humanos e pelas ações direcionadas ao público interno, através das divisões de Serviços de Gente, Planejamento de Gente, Desenvolvimento de Carreira, Comunicação Interna e Qualidade de Vida. A seguir descreveu-se brevemente os participantes da pesquisa de campo, bem como suas funções dentro da empresa.

- Analista de Desenvolvimento de Gente da AmBev: responsável pela contratação, movimentação de pessoas, férias/licenças, benefícios e treinamento técnico.
- Especialista de Desenvolvimento de Gente da AmBev: responsável pela remuneração formal e variável e pela estrutura de cargos, responsável pela administração de veículos da comunicação interna, responsável pela administração e lançamento das campanhas internas da empresa.
- Gerente de Desenvolvimento de Gente da AmBev: responsável pelo treinamento comportamental e desenvolvimento dos colaboradores, responsável pela administração e lançamento das campanhas internas da empresa.



Procurou-se investigar nessa fase, se a empresa tem incorporada a visão do marketing interno encontrada na literatura e se ela procura disseminar este conceito para os seus colaboradores, utilizando-se dos instrumentos e técnicas já estudados na bibliografia desta pesquisa.

### **3.3. Coleta de dados**

A coleta de dados se deu em duas etapas: pesquisa bibliográfica e entrevistas não-estruturadas com agentes responsáveis pelo setor de Recursos Humanos, selecionados através dos critérios de seleção dos sujeitos já observados no capítulo anterior.

A pesquisa bibliográfica foi feita através de livros abordando o tema e com assuntos correlatos, revistas especializadas, teses e dissertações com dados pertinentes ao assunto, artigos extraídos da internet e revistas da empresa com dados importantes. Esta pesquisa buscou mostrar os diversos conceitos encontrados na literatura sobre marketing interno, as atividades consideradas como parte integrante e fundamental de uma estratégia de marketing interno e uma análise crítica do que foi observado.

Para a realização do levantamento de dados primários, no campo de pesquisa, foram utilizadas entrevistas com perguntas abertas. As questões abertas foram adotadas para permitir mais liberdade aos respondentes. As entrevistas foram estruturadas em quatro partes, de acordo com os objetivos da pesquisa:

1. Caracterização da empresa: uma breve descrição de seu histórico e dados e características do perfil atual
2. Descrição de todas as ações feitas pela empresa voltadas para seu público interno.
3. Percepção e opinião dos respondentes acerca dos objetivos destas ações
4. Percepção e opinião de alguns funcionários envolvidos em programas, projetos ou cursos oferecidos pela empresa.

Com base nas informações coletadas através da pesquisa

bibliográfica e de campo, foi possível atingir o objetivo final desta pesquisa.

### **3.4. Tratamento dos dados**

De acordo com os objetivos estabelecidos para este estudo, foram detectados todos os tipos de ações focadas no público interno e o que se pretende alcançar com elas, para depois analisar de que forma estas ações se relacionam com a bibliografia estudada.

Como já visto anteriormente, a literatura de *endomarketing* é muito controversa, pois seus estudos ainda são, relativamente, recentes e não têm uma definição clara e unificada sobre o assunto, ou seja, não há um senso comum entre os autores em todos os aspectos que envolvem o *endomarketing*. Por este motivo, foram analisadas as práticas de *endomarketing* na AmBev, a fim de investigar até que ponto elas vão ao encontro dos estudos teóricos já existentes e se englobam todas as dimensões que envolvem este conceito.

É importante ressaltar que todos os dados serão tratados de uma forma qualitativa, em virtude do caráter exploratório da pesquisa e o foco do estudo recaiu na análise do conteúdo dos dados coletados nas entrevistas de campo.

### **3.5. Limitações da pesquisa**

Todo método tem as suas limitações. Vergara (2000) afirma que é preciso antecipar-se às críticas dos leitores, deixando claro quais as limitações que o método escolhido oferece, mas que ainda assim o justificam como o mais adequado aos propósitos da investigação.

Em relação ao caráter exploratório e qualitativo deste estudo, não existe a pretensão de se propor qualquer generalização ou até mesmo um modelo novo, mas sim trazer informações sobre a aplicação dos conceitos de marketing interno na AmBev.

O tratamento dado às respostas coletadas durante a pesquisa está sujeito à percepção e julgamento do pesquisador e, conseqüentemente, à

sua interpretação. Nem sempre a percepção do pesquisador coincide com a realidade existente.

Em relação à seleção dos sujeitos, é possível que as pessoas selecionadas para a entrevista não tenha sido as mais representativas do universo estudado, mas esse é um risco de qualquer processo de investigação.

Quanto à coleta de dados, para a obtenção de melhores resultados, a experiência prévia do pesquisador em entrevistas seria importante para captar informações relevantes e que, muitas vezes, são ocultadas pelo entrevistado, ou direcionar as entrevistas de forma a obter mais confiança do participante. Isso tem extrema importância para que os entrevistados se sintam mais à vontade para se expressar. Todavia, será mais difícil obter melhores resultados, já que o pesquisador não possui experiência prévia.

Da parte dos entrevistados, seus depoimentos podem conter respostas falsas ou tendenciosas, não traduzindo suas opiniões reais, seja consciente ou inconscientemente. Novamente, caberia à experiência do entrevistador em ganhar a confiança dos entrevistados e reforçar a confidencialidade dos dados coletados.

Muitas vezes, estudos de caso são vistos com menosprezo, devido ao próprio pesquisador não ter rigor, se deixando levar, resultando em viés na análise dos dados e conclusões do estudo. Alguns cuidados serão tomados para tentar neutralizar essas deficiências.

## 4 Resultados

Este capítulo destina-se a relatar os resultados obtidos pela pesquisa e está dividido em quatro seções. Da primeira seção à terceira, é apresentada a descrição dos resultados, ou seja, todas as informações obtidas através das entrevistas feitas no estudo de campo. Na quarta seção é feita uma análise crítica dessas informações coletadas pelos respondentes com base nos fundamentos teóricos apresentados no capítulo 2.

Inicialmente, na primeira seção, é apresentada a trajetória da AmBev desde 1999 e os seus valores. A seguir, na segunda seção, descreve-se os dados e características dos colaboradores da empresa e seus perfis. Na terceira seção, apresenta-se a “Gente e Gestão”, como é chamado o setor de recursos humanos, e suas ações de *endomarketing*. Estas ações estão subdivididas em contratação, treinamento e desenvolvimento, avaliação e recompensa, comunicação interna, qualidade de vida no trabalho, programas sociais e o programa jóia. Na quarta seção é feita uma análise crítica a fim de buscar similaridades ou dissonâncias entre os aspectos teóricos estudados e as práticas de *endomarketing* da empresa.

### 4.1. A AmBev e sua história

A AmBev é a maior indústria privada de bens de consumo do Brasil e a maior cervejaria da América Latina. A Companhia foi criada em 1º de julho de 1999, com a associação das cervejarias Brahma e Antarctica. A fusão foi aprovada pelo Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade) em 30 de março de 2000. Líder no mercado brasileiro de cervejas, a AmBev está presente em 14 países, é referência mundial em gestão, crescimento e rentabilidade. Com a aliança global firmada com a InBev,

em 3 de março de 2004, a Companhia passou a ter operações na América do Norte com a incorporação da Labatt canadense, tornando-se a Cervejaria das Américas.

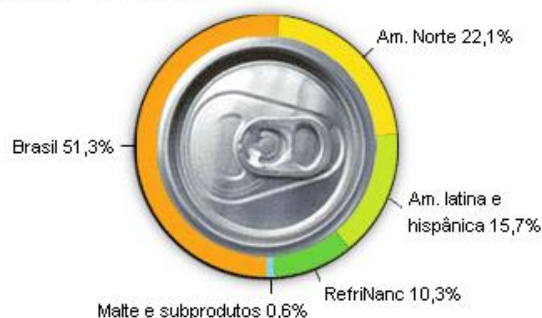
Com uma estratégia de crescimento fundamentada em princípios de gerenciamento de receita, a AmBev persegue continuamente a maior eficiência em custos e considera sua principal vantagem competitiva sua Gente e a sua Cultura. A Companhia é hoje referência mundial entre as indústrias de bebidas. O EBITDA (earnings before interest taxes, depreciation and amortization) consolidado de 2005 foi de R\$ 6.305 milhões, ante R\$ 4.537 milhões de 2004.

Detentora do maior portfólio do país no setor de bebidas, AmBev vem consolidando a participação de suas marcas no mercado brasileiro de cervejas. O market share da companhia é de 69,3 segundo a AC Nielsen - Dez/06.

A AmBev atua em quase toda a América Latina por meio de operações próprias (Venezuela, Guatemala, Peru, Equador, Nicarágua, El Salvador e República Dominicana) e da associação com a Quilmes (Argentina, Uruguai, Paraguai, Bolívia e Chile), na qual detém hoje participação de 91,18%. As operações de HILA vêm apresentando forte crescimento, com EBITDA consolidado, em 2006, de R\$ 791 milhões.

FIGURA 03

**Receita líquida**  
Fonte: Relatório Anual 2006



Fonte: [www.ambev.com.br](http://www.ambev.com.br)

A AmBev tem 29 unidades de produção no Brasil, sendo duas de insumos e uma maltaria.

Na América Latina Hispânica: a chamada HILA: a AmBev tem 91,18% de participação em Quinsa (Argentina, Bolívia, Chile, Paraguai e Uruguai), bem como outras operações na América Latina (Equador, Guatemala, El Salvador, Nicarágua, Peru, República Dominicana e Venezuela). A mais recente investida na região foi a inauguração de uma fábrica no Peru, com capacidade para produzir 1 milhão de hectolitros de cerveja, gerando mais de 1.350 empregos. A nova unidade possui um sistema de tratamento de efluentes, que permite o reaproveitamento da água utilizada no processo produtivo para irrigação e outras finalidades. O projeto cumpre todas as normas exigidas pelo Banco Mundial para esse tipo de investimento.

#### Presença Mundial:

Na América do Norte: Operações da canadense Labatt, incorporada à AmBev em 2004, e exportações para os EUA e Caribe.

A AmBev é ainda a maior engarrafadora da PepsiCo fora dos EUA. Por meio de um acordo de franchising, a companhia vende e distribui os produtos Pepsi no Brasil e em outros países da América Latina, incluindo Pepsi, Pepsi Twist, Pepsi Max, H2OH!, Lipton Ice Tea e o isotônico Gatorade.

Esses são apenas alguns dos números superlativos que delineiam o perfil da AmBev, uma das mais importantes companhias privadas do país, cujo lucro líquido, em 2006, chegou a R\$ 2.806,3 milhões.

Para dar conta de uma produção que responde por quase 69% do mercado brasileiro de cerveja (linhagem encabeçada por Antarctica e Brahma), além dos refrigerantes liderados pelo guaraná Antarctica, o mais consumido no país, a AmBev emprega aproximadamente 35 mil funcionários, 20.000 deles no Brasil e o restante na América Latina e Canadá.

Para que seja possível levar ao consumidor todas essas marcas, que alcançam a média anual de 12 bilhões de litros e 2 milhões de pontos-de-venda em toda América Latina, a AmBev mantém uma complexa operação: centenas de distribuidores independentes, 13 mil

vendedores e uma frota de 16 mil caminhões e 3.500 motocicletas, sem contar os barcos e balsas que percorrem os rios da Amazônia e garantem a presença dos produtos da companhia nos mais distantes pontos da região.

FIGURA 04

#### Números

- ▶ 5ª maior cervejaria do mundo.
- ▶ Líder do mercado brasileiro.
- ▶ 12 bilhões de litros de bebidas vendidos por ano
- ▶ Única cervejaria que abastece todas as Américas
- ▶ Atuação em 14 países
- ▶ 45 fábricas nas Américas
- ▶ 2 milhões de pontos de venda na América Latina

FONTE: [www.ambev.com.br](http://www.ambev.com.br)

### **Cultura, Missão, Visão e Valores da empresa**

A cultura da AmBev foi criada pela interação dos funcionários ao enfrentar e superar desafios ao longo da nossa história. Cada um deles é responsável pela manutenção e divulgação desta cultura. Liderando pelo exemplo que dão com suas atitudes e atividades diárias.

Missão: Disponibilizar para o mercado as melhores marcas, produtos e serviços que possibilitem a criação de vínculos fortes e duradouros com consumidores e clientes.

*“Seremos os melhores do mundo na compreensão dos consumidores e em estabelecer contato com eles por meio das nossas marcas. Focar no consumidor será o nosso diferencial e a chave para o crescimento sustentável e lucrativo.*

*Construiremos a liderança das nossas marcas com execução*

*impecável e com um portfólio que responda às necessidades do consumidor e que atenda adequadamente a todas as ocasiões relevantes de consumo. Usaremos como alavancas nosso alcance global e nossos relacionamentos locais para capturar uma participação significativa e rentável de mercado. Montaremos uma equipe de craques que tenham foco, disciplina e imaginação para aumentar continuamente o valor da Companhia.” [www.ambev.com.br](http://www.ambev.com.br)*

Visão: Vem das oportunidades e realidades surgidas com a associação entre AmBev e Interbrew, que criou a InBev, a maior plataforma de produção e distribuição de cerveja do mundo.

*"Acreditamos que as nossas oportunidades são tão grandes quanto os nossos sonhos. E o nosso sonho – a nossa visão – é ser a Melhor.*

*Nossa visão ajuda a dar forma à nossa cultura, porque acreditamos que sonhar grande é o primeiro passo para tornar os sonhos realidade. Nosso sonho “impossível” motiva-nos a mover-nos – todos na mesma direção – com um forte senso de urgência e grande determinação.*

*Para nós, Ser Melhor é definido, por um lado, pelo alcance da mais alta rentabilidade na indústria cervejeira. Entretanto, isso vai além dos números. Deve ser conquistado com qualidade. Assim, Ser Melhor, por outro lado, significa: ter as melhores marcas e as que crescem mais rapidamente; ter os melhores produtos para os consumidores; ser reconhecido pelos clientes como o seu melhor parceiro; ter as melhores pessoas e a gente mais comprometida; construir uma cultura forte e única; significa, também, ter a coragem de ir em frente e liderar as mudanças necessárias para realizar o sonho”*  
[www.ambev.com.br](http://www.ambev.com.br)

Valores: São princípios de conduta dos quais não desviarão e, como



a missão, permanecerão imutáveis ao longo do tempo.

*“Nossos consumidores em primeiro lugar.*

*Os consumidores são a razão de tudo o que fazemos e somos parceiros dos nossos clientes e Revendedores para servi-los com qualidade superior.*

*Mantemos contato permanente com o consumidor. Ele é a principal fonte de informação para o nosso negócio.*

*Nossos clientes são um elo imprescindível. Eles influenciam as decisões de compra dos consumidores e garantem a disponibilidade e adequação dos nossos produtos nas diferentes ocasiões de consumo.*

*A qualidade do nosso relacionamento com os clientes será incorporada por eles aos nossos produtos e repassada aos consumidores.*

*Consumidor, cliente, Revendedores, marcas e qualidade são assuntos que sempre tratamos séria e profundamente, em qualquer situação, hora e lugar.*

*Buscamos inovações continuamente e trabalhamos para aplicá-las com senso de urgência.*

*Somos líderes em definir e proporcionar qualidade superior”*

[www.ambev.com.br](http://www.ambev.com.br)

#### **4.2. Dados e características do capital humano**

Pessoas talentosas são uma das maiores vantagens competitivas. Os profissionais que a AmBev recruta, com ativa participação da diretoria, são os melhores do mercado.

A motivação, energia e capacidade de liderança das pessoas transformam ambiciosos objetivos em realizações. A AmBev é uma companhia jovem (aproximadamente 80% dos funcionários têm 35 anos ou menos, enquanto a média de idade dos executivos é de 42 anos), integrada por batalhadores – todos com vários anos de experiência na casa - que se dedicam a alcançar ou ultrapassar as desafiadoras metas estabelecidas.

A cultura de “Querer Sempre Mais” motiva e impulsiona o negócio. Cada um dos funcionários é o seu guardião, responsável pela sua preservação e disseminação.

Ela é amplamente compreendida e aceita em todo o sistema AmBev, no Brasil e nas Américas, e nos garante um diferencial competitivo ainda maior para manter posições de liderança de mercado, maiores ganhos e custos reduzidos.

A AmBev é uma empresa que atua em diversos países e para manter unida nossa companhia, nossos funcionários devem agir com base em valores e objetivos comuns. Isso se reflete nas atitudes diárias adotadas por todas as pessoas que fazem parte da AmBev e assumem um termo de compromisso com os padrões descritos em nosso Código de Conduta de Negócios.

O Código de Conduta de Negócios é o compromisso com uma atuação responsável, ética, transparente e de respeito mútuo entre os profissionais. Esse valor também inclui a responsabilidade perante os consumidores, expressa no investimento para colocar no mercado produtos de alta qualidade e criar canais eficazes para acolher suas eventuais reclamações.

### **4.3. Gente & Gestão**

Sob vários aspectos, a AmBev é um exemplo de sucesso que pode inspirar orgulho da classe empresarial brasileira. Mesmo atuando num setor infestado de concorrência informal, domina as vendas de cerveja no país com assombrosos 68% do mercado. Com todas as dificuldades brasileiras para se internacionalizar, está presente em 14 países. Seu resultado financeiro (42% de lucro pré-impostos, antes de formar a InBev, na fusão com a belga Interbrew) é o maior do mundo.

Essas conquistas são fruto de uma cultura especialmente agressiva na cobrança de metas e largamente compensadora para os bem-sucedidos. Analisada por seus números, a AmBev pratica, inegavelmente, um modelo de negócios vencedor.

Ser a "Melhor Empresa de Bebidas do Mundo em um Mundo Melhor". Esta é a visão da AmBev, empresa de capital aberto. Dona de um portfólio de "estrelas" como Antarctica, Brahma, Bohemia, Skol, Original, Stella Artois; os refrigerantes Guaraná Antarctica, Soda, Pepsi e Sukita, além das inovações H2OH! e Guarah!, a AmBev é líder no ranking das cervejarias na América Latina.

Reconhecida como uma das melhores empresas para se trabalhar, a AmBev tem em seus 39 mil funcionários - 23 mil só no Brasil - sua maior fortaleza. Por isso, investe continuamente no desenvolvimento e sucesso de sua Gente, que é incentivada a se sentir dona da companhia e pensar grande. Pioneira, desenvolve o Programa AmBev de Consumo Responsável há sete anos, fazendo campanhas de conscientização sobre o uso indevido do álcool, norteadas pelas premissas da Organização Mundial da Saúde (OMS).

Sua reconhecida excelência em gestão gera retorno aos seus acionistas e garante atuação sustentável. Em 2008, atingiu volume de vendas de 146,9 milhões de hectolitros de bebidas e receita líquida de R\$ 20,9 bilhões. No mesmo ano, destinou R\$ 206 milhões para ações socioambientais. Entre os principais resultados estão: sete unidades fabris já operam com geração de energia por meio de biomassa e redução de 23% no consumo de água nos últimos seis anos. Uma prova de que é possível aliar crescimento a sustentabilidade.

#### **4.3.1. Política de contratação: a valorização das habilidades pessoais**

A AmBev realiza uma contratação paciente e cuidadosa, preocupando-se em analisar se o concorrente a vaga possui não só habilidades técnicas que o cargo requer, mas também se possui o perfil que o gestor demandou e atitudes e valores ligados à cultura da empresa.

A demanda por contratação se dá através de solicitação feita pelos gestores, que identificam lacunas a serem preenchidas em suas áreas. Eles passam os perfis das vagas para o setor de recursos humanos que disponibiliza as vagas.

“Atraímos, desenvolvemos e mantemos as melhores pessoas.” Essa é a frase-chave da Companhia no que tange ao Recrutamento e Seleção.

Os Gestores procuram sempre recrutar gente melhor que eles, preferem ser “empurrados” a ter de “empurrar” as pessoas.

#### O Processo Seletivo:

Dinamismo, iniciativa e espírito empreendedor são algumas das características necessárias para participar do processo seletivo.

O “roteiro” do Processo Seletivo em geral é bastante completo e exigente. Além de provas on-line, os candidatos ainda são submetidos a dinâmicas de grupo, entrevistas em inglês, painéis de negócios e ainda uma entrevista final. A cada etapa o nível de exigência aumenta.

Outro ponto interessante é a forma como o processo está “editado”. Simples, informal e descontraído, a maneira como é conduzido reflete bem o dia-a-dia de trabalho da Ambev.

Desde as primeiras etapas os candidatos são acompanhados por funcionários da própria empresa. São gerentes, diretores além de um equipe especializada em recrutamento e seleção de trainees fazendo questão de buscar candidatos que se enquadrem na cultura da companhia e que apresentam potencial para entrega de resultados.

Nas dinâmicas de grupo e painéis os candidatos sempre proporcionam discussões enriquecedoras, além de propostas interessantes de projetos.

Toda essa sinergia torna o processo diferenciado, fazendo jus a um dos mais importantes princípios da empresa: "Selecionar pessoas com potencial para serem melhores do que nós".

#### **4.3.2. Treinamento e desenvolvimento: potencializando talentos**

Pessoas excelentes e bem treinadas são o diferencial competitivo mais importante. Além disso, “gente excelente sempre atrai mais gente

excelente.”

A AmBev recruta e mantém os melhores talentos. Cuida e Investe permanentemente em sua Gente. Oferece oportunidades de educação no Brasil e no exterior. Além de treinamentos específicos para cada tipo de função, a Companhia possui programas que oferecem bolsas de estudo superior, de pós-graduação e para aprender idiomas estrangeiros. A AmBev entende que capacitar pessoas é uma contribuição essencial para a formação de cidadãos e para o desenvolvimento social do país.

A filosofia da Companhia é Procurar sempre recrutar gente melhor que eles. "Preferimos ser empurrados a ter de empurrar as pessoas".

O “ambiente AmBev” de informalidade, simplicidade e meritocracia atrai e mantém pessoas excelentes.

Proporcionam caminhos livres para que as pessoas cresçam em velocidades condizentes com os seus talentos, esforços e resultados, sem nenhum tipo de restrição ou favorecimento: “é a meritocracia”.

Investem no desenvolvimento das pessoas, apoiam o aprendizado contínuo e valorizam o sucesso.

Estimulam a criatividade dos funcionários e valorizam as soluções aplicáveis. Compreendem os “erros honestos”, aqueles cometidos em busca de inovações e melhorias.

### O Programa de Estágio

O Programa de Estágio possibilita oportunidades de aprendizado e desenvolvimento profissional.

No programa, o estagiário irá conhecer o negócio de bebidas através de um Plano de Treinamento composto por três etapas:

- Treinamento Pleno - 2 semanas conhecendo todos os processos da unidade.
- Treinamento Dirigido - 2 semanas adquirindo conhecimento da área de atuação.
- Treinamento Específico - enquanto perdurar o contrato, treinamento prático na área de atuação e rodízio do estagiário

em todas as atividades.

O estagiário será acompanhado através de uma avaliação semestral.

### O Programa de Trainee

Buscam pessoas que tenham vontade de crescer, de fazer a diferença e que realmente tenham o perfil da companhia. O objetivo do Programa é formar futuros líderes. Estas pessoas irão garantir a continuidade do negócio. Não há um número determinado de vagas. A AmBev escolhe os candidatos que se encaixem na visão e valores da empresa.

Os jovens têm oportunidades reais de crescimento e a possibilidade de desenvolver carreira internacional.

Só em 2008, a AmBev promoveu 40% de seus funcionários. Dos 86 brasileiros que atuam fora do País, 25% ingressaram na companhia por meio do Programa de Trainee.

No período de dez meses, os selecionados aprendem sobre todas as áreas da companhia. Durante os cinco primeiros meses, os trainees conhecem o processo de produção das unidades fabris; passam pelas áreas comerciais (distribuição e vendas) dos Centros de Distribuição Direta (CDD) e participam de treinamento estratégico na central administrativa, em São Paulo, para se aprofundar na cultura AmBev. Na 2ª metade do programa, os jovens optam por uma área de interesse na qual receberão orientação dirigida e aprofundarão os conhecimentos sobre suas atividades futuras.

A AmBev é reconhecida como uma máquina de talentos e possui um histórico positivo de captação e aproveitamento de jovens que iniciam em programas de formação. Mais de 500 profissionais foram formados desde a criação do Programa Trainee. Cerca de 130 funcionários que participaram do treinamento ocupam hoje cargos gerentes seniores e 18 são diretores. "Nossa cultura é construída por nossos profissionais e por isso nos dedicamos a selecionar os melhores onde eles estiverem", afirma Porto. "Além disso, investimos constantemente em treinamentos

para os profissionais de toda a pirâmide funcional", conta Thiago Porto, Gerente de Desenvolvimento de Gente da AmBev.

### A Universidade AmBev (UA)

A Universidade AmBev (UA) promove o aperfeiçoamento de seus funcionários e distribuidores por meio de treinamentos presenciais e virtuais (canal fechado de televisão e internet). Gerentes e outros executivos participam de programas de treinamento técnico e gerencial nas principais universidades do Brasil, dos Estados Unidos e da Europa.

Em 2005, mais de 3.100 funcionários e distribuidores receberam um total de 10.200 horas de treinamento.

A trajetória da UA começou em 1995, quando foi criada a Universidade Brahma. De lá para cá muita coisa mudou e, desde a criação da AmBev, em 2000, a Universidade AmBev tem somado resultados que demonstram garra e evolução na busca pelas melhores soluções em desenvolvimento e liderança. Somente em 2007 foram 51 programas corporativos, que atenderam mais de 18.500 colaboradores (entre funcionários próprios e de revendas), em todos os níveis hierárquicos, totalizando mais de 75.000 horas de treinamento.

*“Desde sua criação a Universidade AmBev tem somado resultados que demonstram nossa garra e evolução na busca pelas melhores soluções em desenvolvimento e liderança.”*  
*Olivier Lambrecht - Diretor de Gente e Gestão, Anuário UA 2007.*

As demandas são inúmeras e, para atender corretamente e com os melhores resultados, foi iniciado em 2006 um processo de reformulação da Universidade. Foram criados eixos temáticos e o papel do sponsor (padrinho), que permitem orientar com segurança quais conteúdos educacionais ou de treinamento devem ser desenvolvidos para atender às necessidades de cada área, sem esquecer, no entanto, a visão integral da Companhia nesse processo.

Agilidade e segurança nas decisões, aplicação e desenvolvimento de novas tecnologias, inovação, mobilidade e criação de novas oportunidades, estes são alguns dos objetivos das atividades desenvolvidas pela Universidade AmBev. Deseja-se com essas diversas iniciativas oferecer aos colaboradores diretos, parceiros e Rede de Revendas a base necessária para a correta aplicação dos conhecimentos inerentes ao negócio.

São 1.300 bolsas de graduação, 80 de pós e mais 200 para cursos profissionalizantes. Mais de 13 milhões de reais foram investidos no ano passado para educar os profissionais que a companhia precisa para crescer. Só em 2007, 18.500 alunos se beneficiaram dos programas. Entre esses cursos, há alguns dirigidos especificamente para a formação de lideranças, com o intuito de alinhar as ações das pessoas com os objetivos do negócio.

#### **4.3.3. Sistema de avaliação e recompensa**

O sistema de remuneração variável dá a sensação de donos do negócio: se a empresa vai bem, os que contribuíram para isso vão bem; se a empresa vai mal, todos sofrem.

A AmBev oferece a seus funcionários remuneração competitiva de acordo com suas funções e responsabilidades. Tem programas diferenciados de remuneração variável. Estas gratificações estão vinculadas ao cargo e responsabilidades de cada funcionário e ao atingimento de metas estabelecidas pela companhia e pelos funcionários. Todos funcionários recebem um salário extra no ano, o 14º salário.

Em linhas gerais, trata-se de tirar o máximo das pessoas, alcançar o máximo de resultados e recompensá-las de acordo. (Em 2004 e 2005, um em cada quatro funcionários foi promovido. Todos ganham 14 salários no ano. Os bônus chegam a mais 14 salários - de poderoso fator de incentivo.)

O valor total de bônus pagos praticamente dobrou em três anos, chegando a 152,4 milhões de reais. O sistema de remuneração variável por desempenho da AmBev segue os princípios da meritocracia e



respeita um sistema de desdobramento em cascata, que torna prioritário o cumprimento de metas coletivas. Ou seja, a companhia tem metas definidas, que são desdobradas para cada diretoria e em seguida para os funcionários. "Todos os funcionários, da diretoria até o chão de fábrica, têm chance de ser recompensados pelo alcance das metas e objetivos", diz Martin Fidalgo, gerente de remuneração e benefícios da Ambev. Uma das raras companhias brasileiras de atuação internacional, a Ambev mantém a coerência entre políticas de remuneração no Brasil e no exterior, seja nas unidades da América Latina, seja na de Labatt, no Canadá. "A política de remuneração variável é tão importante para nós que serviu como elo na formação da cultura corporativa da Inbev, resultado da fusão entre a Ambev e a Interbrew", diz Fidalgo.

O Ciclo de Gente da AmBev é outra evidência de que a liderança e desenvolvimento de pessoas andam juntos. A ferramenta inclui avaliação 360o dos gestores e acompanhamento de desempenho de todos os funcionários. Nas chamadas reuniões de gente, os gestores de pessoas e a alta cúpula da empresa se reúnem para discutir perspectivas de carreiras e trajetória de boa parte dos profissionais. São cerca de 6 600 funcionários avaliados anualmente nessas reuniões. Delas saem planos e uma lista de pontos de melhoria para os talentos que se formam nas unidades da AmBev. O ciclo ainda inclui a identificação das competências que precisam ser aprimoradas e descreve um perfil de cada funcionário.

#### **4.3.4. Comunicação interna**

Mais do que um canal de treinamento, TV AmBev é uma ferramenta de comunicação, capaz de interligar as operações de norte a sul do País.

O objetivo da TV AmBev é treinamento na função e alinhamentos semanais para supervisores e vendedores (CDDs e Revendas). A TV AmBev, assim como a UA, nasceu TV Universidade Brahma, em janeiro de 1999, antes da fusão da Brahma com a Antarctica, e seu sinal era distribuído apenas para os CDDs e Revendas.

Ao todo, já foram ao ar quase 600 programas entre treinamento e

telejornal. Atualmente, a TV AmBev chega a quase 53 mil pessoas-funcionários da Companhia e de Revendas, em 360 pontos de recepção. Eles são distribuídos da seguinte forma: 96 CDDs, 227 Revendas e 37 fábricas, além dos escritórios dos Centros de Excelência e da gráfica da FAHZ.

Em 2007 foram exibidos 68 programas de treinamento para a área de Vendas (um total de 8.697 vendedores) e 226 horas de treinamento.

Já o telejornal, "aGente AmBev no Ar", foi exibido para todos os públicos, inclusive fábricas, com um total de 12 programas ou quatro horas de programação.

Ao todo, a TV AmBev apresentou carga horária total de 230 horas de exibição no ano, além de vídeos corporativos de datas e eventos especiais.

Formato: sessões semanais na TV AmBev via satélite, durante reunião matinal de vendas.

Pessoas: 4.501 (CDDs) e 4.196 (Revendas).

Transmitido em diferentes horários, o programa tem sete quadros, nos quais destacam-se aGente quer saber, que desvenda as curiosidades dos funcionários sobre a própria Companhia, e o Memória Viva, que apresenta momentos e aspectos da história da AmBev. Há, ainda, o aGente em Ação, que apresenta a rotina dos funcionários da empresa, da linha de produção ao vendedor. "Mais do que reforçar a cultura e os valores da Companhia, a TV AmBev servirá para interligar todas as nossas operações, de norte a sul do Brasil", explica o diretor de Gente e Gestão, Ricardo Wuerkert.

Além do telejornal, o canal continua treinando as equipe de vendas dos Centros de Distribuição e revendas. A vantagem é a capacidade de agilizar o processo de conhecimento e de otimizar o tempo dos funcionários e parceiros. Além de unificar os processos de trabalho em toda companhia, garantindo a qualidade, a televisão corporativa é um canal direto que pode ser acionado a qualquer hora e já se mostrou uma ferramenta de relevância, por exemplo, durante a crise energética, em maio de 2001. No dia seguinte ao anúncio do racionamento, todos os distribuidores e centros de distribuição direta participaram de um

treinamento dirigido especialmente à orientação dos pontos-de-venda. O programa apresentou dicas que ajudavam a convencer os donos bares e restaurantes a não desligar a geladeira para economizar energia. Funcionou. Ao contrário das previsões de redução na venda de cerveja e refrigerantes devido ao racionamento, houve aumento no volume de bebidas vendidas naquele ano.

A TV AmBev é uma iniciativa da Comunicação Interna Corporativa da empresa, que tem como missão motivar os funcionários e fazer com que eles tenham orgulho de fazer parte da Companhia, além de reforçar a cultura AmBev. Para isso, foi desenvolvida uma plataforma de comunicação com o objetivo de padronizar e dar credibilidade à informação, bem como minimizar eventuais ruídos. Todos os canais oficiais de comunicação - revista trimestral, intranet e boletim eletrônico - levam o selo aGente AmBev.

#### **4.3.5. Qualidade de vida no trabalho: o Programa Vida Legal**

Por meio do programa Vida Legal, a FAHZ patrocina para os funcionários da AmBev um jornal mensal com dicas de saúde. Para prevenir doenças, promove campanhas de vacinação contra gripe e realiza trabalhos de conscientização sobre problemas de saúde tais como stress, hipertensão e diabetes.

O Vida Legal é um programa de promoção de saúde, que conta com campanhas, realização de exames e acompanhamento de doenças diagnosticadas para garantir o bem-estar enquanto o pessoal corre atrás das metas.

A participação não é obrigatória e o "Vida Legal" engloba funcionários portadores de diabetes, doenças cardiovasculares e pulmonares crônicas. - Os pacientes cadastrados e aprovados contam com um roteiro especial de atendimento de saúde e uma central de apoio, via telefone, para tirar as dúvidas e agendar consultas. A meta é não ter mais faltas por motivos de saúde. Além de uma melhor qualidade de vida, houve a redução de custos com saúde. Um dia na UTI pode custar R\$ 10 mil para a empresa.

### A Ginástica Laboral

Resume-se na prática de exercícios físicos específicos, durante o trabalho, onde atividades de relaxamento e alongamento muscular terão a finalidade de auxiliar na prevenção de doenças ocupacionais como tendinites, lombalgias, etc., e manutenção do bem estar físico e mental.

#### **4.3.6. Programas Sociais**

A criação de valores sociais faz parte do dia-a-dia da AmBev. Além de cuidar dos funcionários e consumidores, desenvolvem trabalhos para garantir um excelente relacionamento com as comunidades em que estão presentes, com os clientes, ONGs e outras organizações.

A AmBev trabalha em conjunto com as comunidades onde atua para melhorar seu relacionamento e a qualidade de vida da região. Responde prontamente às demandas que recebe.

A AmBev incentiva a produção de cevada e contribui para o aumento da renda de aproximadamente quatro mil produtores. Nos Estados do RS, SC e PR, por meio de contratos, compra a cevada a preços justos pré-definidos, e garante aos produtores acesso a empréstimos para a compra de sementes que só precisam ser pagos depois da colheita.

Até 2013, mais de R\$ 61 milhões serão investidos pela AmBev em prol do desenvolvimento econômico, social, cultural e ambiental da região. Estes recursos estão sendo utilizados tanto para o aumento da produtividade do guaraná quanto para o fomento de programas que criam rendas complementares para os produtores da região. A AmBev ajudou no desenvolvimento de uma cooperativa de costura, bem como incentivou a diversificação agrícola para o plantio de outras frutas, cana de açúcar e mandioca, bem como, a avicultura, ovinocultura e meliponicultura.

Em 2005, o Evento Melhores Práticas passou a incluir, entre as categorias, a responsabilidade sócio-ambiental. Com o objetivo de recompensar ações criativas, simples e inovadoras e de comunicá-las para toda a Gente AmBev, foram coletadas informações sobre projetos

relativos à gestão ambiental, relacionamento com as comunidades locais e iniciativas sociais. Ao todo, em 2006, 28 práticas foram inscritas e 3 premiadas.

### Relacionamentos Externos

A AmBev mantém diversos relacionamentos externos que ajudam a orientar suas atividades e focar em ações sustentáveis. Trabalha em conjunto com ONGs e outras organizações que promovem a ética, o desenvolvimento sustentável, a proteção do meio ambiente, a reciclagem e estudos sobre álcool e saúde.

Em 2006 a Recicloteca, ONG patrocinada pela AmBev, atendeu cerca de 8.600 pessoas em sua sede. Além disso, outras milhares foram beneficiadas com informações por meio do site, contato telefônico, palestras em universidades, escolas e outros.

#### **4.3.7. Programa de Consumo Responsável**

Desde 2001, a AmBev desenvolve um Programa de Consumo Responsável, pioneiro no Brasil, para conscientizar a população sobre os riscos de beber e dirigir e estimular o cumprimento da lei que proíbe a venda de bebidas alcoólicas a menores.

- Número de pontos-de-vendas que participaram de campanhas de consumo responsável: Aproximadamente 350.000 em todo Brasil
- Número de Bafômetros Doados: Aproximadamente 20.000 para SP, RJ, DF e RS

Em torno de 80% de toda "Gente AmBev" participou deste evento. Os objetivos do evento são: promover o consumo responsável e acompanhar as atividades dos vendedores AmBev como forma de

proporcionar aos funcionários maior aprendizado sobre o negócio da Companhia.

O Evento “Gente do Bem”, lançado em 2006, tem como propósito engajar os funcionários e comunidades locais com questões de responsabilidade social. Como parte das atividades, cada unidade da Ambev no Brasil promoveu um dia de discussão aberta sobre o consumo responsável do álcool. Em torno de 45.000 pessoas (funcionários, comunidade, ONGs, órgãos públicos; representantes de escolas) assistiram ao vídeo “Como falar com seus filhos sobre o uso do álcool”, produzido pelo CISA. Além do vídeo, os participantes receberam um livreto informativo sobre o assunto.

Programa AmBev de Consumo Responsável, ganhou um logotipo, o Boomerangue. Aliado à mensagem “É mais divertido ir e voltar”, ele chama a atenção para os dois objetivos da campanha: conscientizar a população sobre os risco de beber e dirigir e estimular o cumprimento da lei que proíbe a venda de bebidas alcoólicas para menores.

O Boomerangue está presente em todas as campanhas de consumo responsável que a AmBev promove no Brasil e também no Equador e no Peru, em cujos mercados a empresa está presente. Para levar adiante este conceito, a companhia conta com um time de peso, composto pelas suas principais marcas de cerveja.

Figura 05



Fonte: [www.ambev.com.br](http://www.ambev.com.br)

#### 4.4. Análise Crítica

Na maioria das empresas que detecta a necessidade de implantar um programa de *endomarketing*, através de Pesquisa Interna (Berry e Parasuraman, 1995) ou Pesquisa de Clima (Brum, 2003), geralmente contratam uma consultoria especializada em *marketing* interno e

desenvolvem uma parceria com a empresa, para apontar as maiores deficiências nos veículos de comunicação, no gerenciamento de atitudes (Bekin, 2004) ou em quaisquer outros problemas que precisem de uma atenção especial.

Analisando o estudo de caso é possível perceber que não foi feita nenhuma parceria para desenvolver um programa de *endomarketing*. As atividades que permeiam um programa deste já fazem parte das ações da empresa. Conclui-se que o conceito é aplicado de uma forma intuitiva, embora seja reconhecido que as pesquisas de valores realizadas pela empresa anualmente possam ajudar num melhor direcionamento do *marketing* interno.

Através das Pesquisas de Valores e Cultura, é possível a empresa saber o que pensa o seu cliente interno para, assim, mudar seu comportamento e atender aos interesses da própria organização. No sentido contrário, a empresa utiliza-se destas pesquisas para identificar como anda o nível motivacional de seu pessoal, para que possa detectar necessidades como, por exemplo, de treinamentos comportamentais e de atitude.

Um aspecto importante é o fato de que os entrevistados tinham consciência da importância das ações direcionadas para os Funcionários como forma de possibilitar que estes virem “vendedores” da empresa. Ficou visível que a empresa deseja, acima de tudo, fazer com que seus funcionários virem verdadeiros “Marketeiros de Plantão” (Grönroos, 1993).

Nota-se que a AmBev tenta construir pessoas de marketing (Berry e Parasuraman, 1995), porém procura obter isto fazendo com que o indivíduo se sinta parte da empresa e aja “Dono do Negócio”, comunicando a este sobre as estratégias e acontecimentos, dando liberdade de ação e criação, abrindo caminhos para seu crescimento profissional e promovendo o seu bem-estar através de recompensas e programas.

A motivação do funcionário, a fim de que ele possa produzir cada vez mais e melhor para empresa, definitivamente é um fator chave para o alcance dos objetivos estratégicos de qualquer organização.

Algumas das formas que a AmBev busca motivar seus

colaboradores, sugerida por Brum (2003), é oferecendo-lhes informações sobre estratégias e processos, utilizando diversos tipos de instrumentos de comunicação e criando meios para que todos tenham conhecimento de suas performances no trabalho.

A noção de *marketing* como um processo que deve abranger todas as atividades da empresa (Bekin, 2004) é percebida através de ações da Companhia. Esta visão é pertinente se levarmos em consideração que a AmBev é uma empresa de bens de consumo e que, por este motivo, precisa despertar em seus funcionários uma cultura voltada para o conhecimento aprofundado dos produtos e mercado, atendimento ao cliente e uma noção de excelência no serviço por ser um mercado extremamente competitivo.

Alguns valores da empresa fazem parte dos valores estabelecidos como primordiais dentro de um programa de endomarketing, tais como Meritocracia, Confiança e Transparência. Os objetivos do *marketing* interno podem não se realizar se os empregados não forem avaliados e recompensados pelo bom desempenho (Berry e Parasuraman, 1995). Da mesma forma, a confiança mútua é importante para que todos produzam com mais eficiência. Segundo Berry e Parasuraman (1995), supervisores inseguros acabam passando a sua insegurança para seus subordinados. A empresa busca desenvolver líderes coerentes com os valores de cooperação enfatizados pelo *endomarketing*, que são os líderes carismáticos (Bekin, 2004). Eles trabalham em conjunto com seu time, são democráticos, dividem responsabilidades e delegam poderes.

Quanto à política de contratação, a empresa se preocupa em adequar o concorrente não só ao cargo, mas também a cultura da empresa. Apesar de não ter sido resultado de uma consulta aos clientes, como aconselham os autores Berry e Parasuraman (1995), a descrição detalhada das características necessárias para cada cargo procura levar em consideração não só os aspectos técnicos e as habilidades pessoais necessárias, mas se possui atitudes e valores ligados à cultura da empresa. Os critérios de recrutamento estão de acordo com a recomendação de Lovelock e Wright (2002), pois refletem a “personalidade” da empresa.



Antes de buscar por novos talentos fora da empresa, a AmBev prioriza a contratação e promoção interna. Dessa maneira, a empresa reforça a valorização e, conseqüentemente, a motivação dos seus funcionários. O programa de recrutamento interno teve avanços, pois hoje o Gestor imediato não precisa aprovar o funcionário para participar de processos de seleção dentro da empresa. O interessante desta mudança é que a empresa promove maior liberdade ao colaborador para realizar escolhas que poderão ser melhores para o seu desenvolvimento profissional. E desta forma, também, a empresa acaba estimulando a rotatividade de funções, sugerida por Bekin (2004), o que é extremamente enriquecedor e motivador para um indivíduo.

Fica evidente, assim, que a empresa não somente acredita na capacidade de seus funcionários e prioriza a contratação interna, mas também faz questão que todos da empresa saibam disso. A empresa divulga as vagas abertamente pelos quadros informativos espalhados por todos os setores da Companhia e através de seu Website.

Segundo Grönroos (1993), o treinamento não é por si só o bastante em um programa de *endomarketing*. Para que se obtenha continuidade do programa, o suporte por parte da gerência é importante no sentido de criar sempre um encorajamento ativo dos subordinados, ou seja, os gerentes devem estar sempre estimulando os funcionários a colocarem em prática tudo aquilo que aprenderam durante os treinamentos. Na AmBev, a probabilidade de haver desinteresse pelo que os funcionários estão aprendendo é pequena, pois são estimulados pelos seus Gestores e reconhecem que será de extrema utilidade para seu desenvolvimento e crescimento profissional e de grande benefício para a empresa. Dessa forma, é difícil haver possíveis conflitos, como acontecem em muitas empresas: o Gestor reclama da ausência do funcionário durante o período de treinamento.

Na visão de Bekin (2004), o treinamento deve ser qualificado como educação, transmissão de determinada técnica e de valores necessários para o desenvolvimento profissional e humano. Ele não pode se restringir ao nível operacional ou de conteúdos, devendo se focar, também, ao nível de atitude, de envolvimento do funcionário.

A AmBev procura além da parte técnica, desenvolver também treinamentos voltados para a atitude e comportamento dos funcionários, e é através destes treinamentos que a empresa visa motivá-los e comprometê-los com os valores da empresa.

Quanto à questão motivacional, Brum (2003) afirma que, no momento que a empresa decide democratizar a informação e promover programas de integração, permitindo que seu público interno obtenha maior conhecimento sobre gestão, processos, produtos e mercados, acaba fazendo com que todos se sintam parte do processo. Isso acaba determinando um nível maior de motivação pelo simples fato de colocar as pessoas numa posição de importância. E é justamente isso que a empresa procura: promove a democratização ao divulgar informações estratégicas e ressaltando o que cada área está realizando de interessante. Ao mesmo tempo, promove a integração conectando suas diversas áreas, departamentos e pessoas, em diversos locais físicos e geográficos para a troca de informações e a definição de prioridades e objetivos (Bekin, 2004). Este é o caso da TV AmBev, que promove integração, facilitando processos e o acesso à informação.

De nada adianta treinar, capacitar e desenvolver os colaboradores se a empresa não possuir igualmente um sistema que possa avaliar e recompensar de forma justa e adequada os avanços profissionais de seus colaboradores.

Para Berry e Parasuraman (1995), a avaliação e recompensa devem ser condizentes com o treinamento que o funcionário recebeu, ser compreendida pelos funcionários que são avaliados por ela, ser igualitária e aplicada de forma homogênea por todo o grupo e usar métodos diversificados, para proporcionar visões de ângulos diferentes do desempenho do serviço.

A empresa procura desenvolver treinamentos para seus funcionários em conjunto com os gestores com base na avaliação, na qual são identificados pontos a desenvolver pelos colaboradores. No sentido contrário, a avaliação também procura ser condizente com os treinamentos realizados, já que estes são oferecidos com base na própria avaliação de desempenho.

O sistema de avaliação utiliza métodos diversificados, a fim de trazer visões e ângulos diferentes do desempenho do serviço. O fato de o gestor ser avaliado de todos os ângulos possíveis e receber *feedback* de todos eles é enriquecedor para troca de opiniões, experiências, entendimento sobre o rumo de sua carreira e, principalmente, o que pode ser feito para seu crescimento profissional e humano.

A importância de se ter um *feedback* de seus trabalhos é percebida pelos funcionários. Este é um ponto importante para a comunicação interna.

Todo e qualquer programa de avaliação deve oferecer recompensas justas pelo trabalho desempenhado, em forma de salário, recompensas indiretas e recompensas não monetárias (Bowditch e Buono, 1992).

Objetivando oferecer uma remuneração desafiadora ao funcionário, a empresa trabalha com metas agressivas, incentivando os funcionários a correrem atrás e conseguirem receber o Bônus pelo atingimento das metas. Dado o sonho “impossível”, as metas são ousadas e a insatisfação é constante, e o tempo sempre será curto. O bônus pode chegar a mais de 14 salários.

A empresa reconhece a importância da Meritocracia. Entretanto, é importante ressaltar que este reajuste é concedido pelo desempenho do desempenho e atingimento das metas estabelecidas. Além disso, é importante que cada gestor tenha a consciência de recompensar seus subordinados única e exclusivamente pelos seus méritos, e não por questões afetivas ou de interesses pessoais.

Além do salário, a empresa também oferece recompensas indiretas, como assistência médica, seguro e férias, e recompensas não-monetárias, como reconhecimento e condições de trabalho adequadas. Porém, a melhor forma de recompensa não engloba prêmios, benefícios e aumento salarial. A premiação deve envolver estímulos de aperfeiçoamento profissional, como cursos ou rotatividade em outras funções (Bekin, 2004). Neste sentido, a empresa desenvolve programas de aperfeiçoamento e formação através da Universidade AmBev, oferecendo cursos em diversas áreas e ao alcance de todos.

As ações feitas pela AmBev visam motivar seus funcionários,

fazendo com que eles sintam que são importantes para empresa em termos estratégicos de negócio. Entretanto, não basta só pensar, a empresa tem que comunicar suas idéias. Neste sentido, Brum (2003) faz um alerta: *endomarketing* não é apenas comunicar fatos, mas sim fazer com que estes fatos contendam um fator motivacional.

Para Grönroos (1993), gerenciar a comunicação é reconhecer que os prestadores de serviço e os gerentes precisam de informações para realizar suas tarefas com os clientes internos e externos. Segundo ele, essas informações englobam as rotinas de trabalho, características das mercadorias e dos serviços e as promessas feitas aos clientes pelas campanhas de comunicação externa.

A AmBev dá importância a esta questão ao dirigir seus esforços de comunicação tanto para seu público interno quanto para seu público externo, através de seus veículos de comunicação. Cada um deles tem funções e estratégias distintas, todavia todos englobam os aspectos ressaltados por Grönroos (1993).

As informações sobre as rotinas de trabalho são encaminhadas através da TV AmBev e outros veículos de comunicação, que reforçam as campanhas internas, ou seja, o que a empresa está fazendo para o funcionário. Além destes canais, a AmBev divulga o Anuário, tem como objetivo mostrar a todos os nossos funcionários e demais públicos estratégicos da Companhia os processos e os resultados conquistados. Estes são os canais que a AmBev utiliza para comunicar o que tem feito pelos colaboradores. Entretanto, os canais que a empresa utiliza para comunicar o que tem feito para os clientes externos é bem maior.

A intranet e recados nos murais dos setores divulgam mensagens estratégicas do Corporativo com base nas campanhas externas que estão acontecendo. Neles está a filosofia do pensamento do Corporativo. Em um nível mais gerencial e estratégico, como mudança de coordenação, posicionamento da marca, grandes campanhas externas, etc. Além destes veículos, o Jornal Mural procura reforçar as principais campanhas externas que estão ocorrendo no mercado.

A empresa divulga todas as campanhas externas antes para os funcionários, a fim de que estes saibam sobre o rumo da AmBev, para

aonde está indo, aonde quer chegar, virando, assim, multiplicadores das idéias da empresa. Dessa a forma, a empresa procura criar nos seus funcionários, uma mentalidade voltada para o cliente ou que virem verdadeiros Marketeiros de Plantão (Grönroos, 1993).

Todos estes canais procuram deixar os colaboradores informados sobre o que acontece dentro e fora da empresa, em relação ao seu próprio negócio.

Outra questão fundamental que Grönroos (1993) ressalta é que o comprometimento do empregado só ocorre quando ele sabe o que está acontecendo com a empresa e pode, assim, emitir a sua opinião. Neste sentido, a AmBev procura manter o funcionário sempre bem informado através de todos os seus canais de comunicação interna, segmentando as informações para o público que ela deseja atingir. Entretanto, para que os funcionários possam emitir as suas opiniões, a comunicação interna deve fluir em todas as direções, não só da gerência para os funcionários, mas também no sentido inverso (Grönroos, 1993). A AmBev disponibiliza para seus funcionários diversos canais para que eles possam se comunicar também com a empresa, pois informação de nada adianta se não puder ser transformada em diálogo, troca.

Um aspecto de igual relevância que a empresa deve tomar cuidado é de estimular a comunicação entre os subordinados e seus superiores diretos e os gerentes entre si, para otimizar informações e resultados e assegurar que a empresa fale a mesma língua. Segundo Bekin (2004), a comunicação pessoal é tão importante quanto à comunicação impressa.

As ações visando à qualidade de vida e recompensa dos funcionários é outro ponto que a empresa se preocupa. Criar um ambiente onde as pessoas se sintam seguras a imagem de que a empresa que se preocupa não só com o desempenho no trabalho, mas também com a saúde e qualidade de vida dos funcionários dentro e fora dele. Essa imagem de empresa que cuida dos seus funcionários é um dos meios para motivá-los e gerar comprometimento.

Verifica-se hoje que há um consenso e conscientização global da necessidade de se fazer ações voluntárias na comunidade, visando à redução dos problemas sociais no mundo. Especificamente no Brasil,

onde as desigualdades são mais acentuadas, as empresas procuram contribuir com seu capital para formar uma sociedade mais justa. Entretanto, as organizações também buscam com estas ações melhorar as suas imagens perante a população, seus clientes internos e externos. Pode-se chamar isto de *marketing* social.

Bekin (2004) afirma que uma empresa, ao fazer *marketing* social, está desenvolvendo paralelamente atividades de *endomarketing*, pois mobiliza e envolve os funcionários para mostrar que é socialmente responsável e, assim, melhorar a sua imagem interna. No estudo de caso, verificou-se que a AmBev tem muitos projetos sociais e bem diversificados. Sua capacidade de mobilizar e engajar uma multidão de colaboradores é fruto de um esforço grande de sua comunicação interna, conscientizando que a empresa depende do esforço e da ajuda de cada um para realizar ações sociais. Como consequência disso, os funcionários participam dos projetos de projetos, se envolvem com causas e mantêm uma boa imagem da empresa. Um exemplo claro disso é a enorme participação dos funcionários no Programa Consumo Responsável.

Quanto ao Atendimento ao Cliente, pode-se dizer que representa um conjunto de ações que visa mostrar a cada um da empresa, não só os que trabalham na linha de frente, mas também aqueles que trabalham na área de apoio, a importância de se ter foco no cliente externo. Isto quer dizer que, para que as pessoas que trabalham em contato direto com os clientes desempenhem bem o seu papel, é preciso que haja um esforço conjunto de todas as áreas da empresa, agindo de forma alinhada e integrada para melhor atender as necessidades dos clientes com serviço de excelência.

Bekin (2004, p.94) afirma que “o estímulo à iniciativa e à criatividade é fator indiscutível de aumento de eficiência”. O Programa de Desenvolvimento de Gente da AmBev abre espaço também para que cada um, ao ter contato direto com os clientes, possa visualizar novas alternativas na execução de suas funções, ou seja, atitudes como essa acabam estimulando a criatividade e talento de cada funcionário, o que é parte essencial em qualquer programa de *endomarketing*.

Segundo Bekin (2004), ao promover um encontro dos clientes com os seus funcionários, eles tornam-se tangíveis, e não um distante apanhado de memorandos, comunicados e rotinas internas.

Mais importante do que estimular os funcionários a adotarem atitudes valorizadas pelos clientes, é reconhecer estas atitudes e recompensá-los por isso.

Ao potencializar seu atendimento, a AmBev estimula que os colaboradores virem verdadeiros Marketeiros de Plantão (Gronroos, 1993). A prova disso foi o Prêmio Consumidor Moderno de Melhor Central de Relacionamento com o Cliente no segmento de bebidas em 2005 e 2006.

A AmBev tem foco no trabalho em equipe. Confiança e respeito mútuos são características de um verdadeiro time, a comunicação de “mão dupla”, simples, franca e feita rotineiramente é chave da confiança. Cultivam a solidariedade, o companheirismo e a lealdade. A empresa, com isso, acaba por reforçar a importância da cooperação e do trabalho em equipe, que são valores fundamentais na prática do *endomarketing*.

## 5 Conclusão

Pretendeu-se com este estudo, destacar a relevância do tema abordado, mostrando que o processo de *endomarketing* é um instrumento fundamental para o correto desenvolvimento de ações voltadas para o público interno nas organizações, cujo objetivo é auxiliar pesquisadores e administrados que buscam propostas para melhorar as relações entre a empresa, seus funcionários e seus clientes. A importância da prática do *endomarketing* não é consequência somente de uma exigência da globalização, mas também uma exigência da natureza humana, que não admite a exclusão, a indiferença de oportunidade e tratamentos.

Com base na fundamentação teórica apresentada anteriormente, e através da análise das ações voltadas para o público interno da AmBev, buscou-se avaliar se a filosofia do *endomarketing* é aplicada de forma plena, ou seja, se a empresa restringe ou não as ações focadas nos funcionários a alguns aspectos teóricos estudados. Esta análise é dificultada pelo fato dos autores pesquisados terem focos diferentes de abordagem. De qualquer forma, sugere-se que todos os diferentes pontos de vista sobre o *endomarketing* sejam considerados, porém, para implementação plena de um programa como este, não se deve restringir somente ao aperfeiçoamento dos canais de comunicação, não se resumir apenas em ações para motivar os funcionários e nem mesmo considerar o *endomarketing* somente como responsável pelo atendimento ao cliente por toda a empresa. Pode-se perceber que a AmBev engloba todos estes aspectos nas suas ações de *marketing* interno.

A pesquisa aponta que um dos pontos fortes da empresa são os canais de comunicação, que fornecem uma forte aproximação e interação entre os funcionários, fornecendo-lhes informações em nível operacional e estratégico e, no sentido oposto, criando canais abertos de comunicação para que todos possam sugerir novas idéias ou até mesmo



emitir opiniões sobre o próprio serviço de comunicação interna. Neste sentido, há um grande equilíbrio entre os canais de comunicação ascendente e descendente. Apesar do grande porte e de sua dispersão geográfica, a empresa consegue manter uma unicidade corporativa, através de meios de comunicação padronizados e únicos para todas as suas unidades.

Através dos seus veículos, a comunicação acontece tanto de forma motivacional quanto interativa, fazendo com que seus funcionários estejam presentes neles e identifiquem-se como parte essencial e participativa da empresa.

Uma das ferramentas fundamentais do *endomarketing* para que haja comprometimento e desenvolvimento numa organização, é manter os profissionais informados sobre todos os aspectos inerentes à sua empresa. Entretanto, como ressaltado no início deste estudo, o conceito de *marketing* interno não deve abranger apenas a comunicação interna, como muitas empresas brasileiras pensam.

Na empresa estudada, observa-se que outros aspectos tão importantes quanto à comunicação em um programa de *endomarketing* também são valorizados, como treinamento sob a ótica da educação e do desenvolvimento (Bekin, 2004). Os programas de treinamento da AmBev não estão focados em transmitir somente determinada técnica, mas também valores necessários a todo trabalho em equipe, que implicam a possibilidade de desenvolvimento não só profissional, mas também humano. O treinamento não se restringe ao nível operacional e de conteúdo, ou seja, há sempre uma preocupação com a atitude, com o envolvimento do funcionário em relação aos valores da empresa.

As premiações ou qualquer tipo de recompensa são instrumentos importantes do *endomarketing* utilizado pelos empresários para manifestarem-se diante da valorização das pessoas da organização que participam de seu esforço. Atenta a isso, a Oi oferece diferentes formas de recompensa tangíveis e intangíveis.

Oferecer incentivos é uma forma importante que a empresa tem de lembrar às pessoas que estão sendo produtivas e criativas.

Uma das funções do *endomarketing* encontrada na literatura, é de

deixar claro que nos processos internos da organização também existe uma figura chamada cliente interno, que também tem seus valores. O meio que a AmBev procura disseminar esta idéia de cliente interno é fornecendo ao colaborador informações adequadas sobre sua rotina de trabalho e estratégias corporativas, realizando atividades relacionadas à qualidade de vida no trabalho, engajando-o em ações sociais para a sociedade e, principalmente, fornecendo-lhe meios para que possa se desenvolver como profissional e como ser humano.

Apesar da AmBev procurar mostrar aos seus funcionários que eles são clientes internos da empresa, ela procura também criar neles uma mentalidade voltada para o cliente externo.

Entende-se que o *endomarketing* praticado na AmBev assemelha-se com o conceito desenvolvido por Gronroos (1993, p.283):

“O principal objetivo, é claro, é gerenciar os recursos humanos e implementar programas internos de ações, de forma que os empregados se sintam motivados a assumir o comportamento de “marqueteiros de plantão”.

Esta definição pode criar na empresa o que Bekin (2004) chama de “círculo virtuoso”: serviços de excelência tornam o cliente mais exigente. A empresa, ao ensiná-lo a ser exigente, compromete-se a aprimorar-se e, gradualmente, elevar seu padrão de atendimento.

### **5.1. Sugestões para estudos futuros**

Sugerem-se pesquisas em empresas de diferentes segmentos, pois as características, as necessidades e os desejos dos funcionários mudam a cada empresa. Além disso, seria possível confirmar se o relacionamento positivo entre o uso de *marketing* interno e a satisfação do consumidor final faz-se presente em outros segmentos.

Importante é a realização de outra pesquisa, com uma amostra significativa dos funcionários da AmBev – para obter suas percepções e julgamentos acerca das ações de *endomarketing* realizadas pela empresa

-, não tendo como base somente os depoimentos dos funcionários responsáveis pela implementação das práticas de marketing interno.

## 6 Bibliografia

ACEVEDO, C. R.; NOHARA, J. J. **Monografia no curso de administração: guia completo de conteúdo e forma.** São Paulo: Atlas, 2004.

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

BEKIN, S. F. **Endomarketing – como praticá-lo com sucesso.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

BERRY, L.; PARASURAMAN, A. **Serviços de marketing: competindo através da qualidade.** 3ª ed., São Paulo: Maltese, 1995.

BRUM, A. M. **Respirando endomarketing.** Porto Alegre: L&PM, 2003.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos de comportamento organizacional.** São Paulo: Pioneira, 1992.

COSTA, D. **Uma nova visão de endomarketing.** Disponível em: [http://www.endomarketing.com/diversos/uma\\_nova\\_visão2.pdf](http://www.endomarketing.com/diversos/uma_nova_visão2.pdf). Acesso em: 01/11/09

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos.** 4ª ed., São Paulo: Atlas, 1997.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas,** 2ª ed., Rio de Janeiro: Campus, 2005.

FLEURY, M. T. L. et al. **Cultura e poder nas organizações**. 2ª ed., São Paulo: Atlas, 1996.

GRONROOS, C. **Marketing: gerenciamento e serviços – a competição por serviços na hora da verdade**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

GRUPO AMBEV. **Balanco da gente 2005**. AmBev: Rio de Janeiro, 2005.

GRUPO AMBEV. **Balanco da gente 2006**. AmBev: Rio de Janeiro, 2006.

INKOTTE, Alexandre. Luís. **Endomarketing: elementos para a construção de um marco teórico**. 2000. Dissertação (Mestrado em LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços – marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2002.

RÉVILLION, Anya Sartori P. **A utilização de pesquisas exploratórias na área de marketing** – Informativo ANPAD, 2001.

SILVA, José Roberto G. S. et al. **Preparação das pessoas para mudança: marketing interno e desenvolvimento do foco na integração em uma organização de serviços**. Anais do 25º ENANPAD, Campinas: ANPAD, 2001.

ULRICH, D. **Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados**. 7ª ed., São Paulo: Futura, 2002.

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

VALOR CARREIRA. **As melhores na gestão de pessoas: as 94 melhores empresas na pesquisa Hay/valor**. Outubro, 2004. Ano 2, número 2.

[http://www.ambev.com.br/images/Universidade\\_AmBev\\_Anuario\\_2007](http://www.ambev.com.br/images/Universidade_AmBev_Anuario_2007)

[http://www.criativamarketing.com.br/criativa/paginanoticias2.asp?subarea=Gest%C3%A3o&cod\\_info=670&codigo=97](http://www.criativamarketing.com.br/criativa/paginanoticias2.asp?subarea=Gest%C3%A3o&cod_info=670&codigo=97)

[http://g1.globo.com/Noticias/Concursos\\_Empregos/0,,MUL1236574-9654,00-AMBEV+ABRE+INSCRICOES+PARA+PROGRAMA+DE+TRAINEE.html](http://g1.globo.com/Noticias/Concursos_Empregos/0,,MUL1236574-9654,00-AMBEV+ABRE+INSCRICOES+PARA+PROGRAMA+DE+TRAINEE.html)

[www.ambev.com.br](http://www.ambev.com.br)

<http://revistaepoca.globo.com/Revista/Epoca/0,,EDG73644-6012,00-CULTURA+ENVELHECIDA.html>

<http://portalexame.abril.com.br/revista/exame/edicoes/0868/gestaoepessoas/m0082065.html>

[http://www.acionista.com.br/home/ambev/balanco\\_notas\\_ambev\\_300704.htm](http://www.acionista.com.br/home/ambev/balanco_notas_ambev_300704.htm)