



FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FATECS
CURSO: ADMINISTRAÇÃO
ÁREA: ADMINISTRAÇÃO DE *MARKETING*

ENDOMARKETING:
UM ESTUDO DE CASO NA TV CULTURA

DENILSON MORALES DA SILVA
RA:2048844/5

PROFESSOR ORIENTADOR: MARCELO GAGLIARDI

Brasília/DF, junho de 2008.

DENILSON MORALES DA SILVA

ENDOMARKETING:
UM ESTUDO DE CASO NA TVCULTURA

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do curso de Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Professor Orientador: Marcelo Gagliardi

Brasília/DF, junho de 2008.

DENILSON MORALES DA SILVA

ENDOMARKETING:
UM ESTUDO DE CASO NA TVCULTURA

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do curso de Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Professor Orientador: Marcelo Gagliardi

Banca examinadora:

Professor Marcelo Gagliardi
Orientador

Professor (a):
Examinador (a)

Professor (a):
Examinador (a)

Brasília/DF, de de 2008.

“Capital e Tecnologia, hoje, são *commodities* a que todas às empresas têm acesso. O que muda é a Criatividade.”

Saul Faingaus Bekin

Dedico este trabalho aos meus pais Antonio (*in memoriam*) e Dirce, minha mulher Valéria, meus filhos Júlio e Bruno, meu irmão Anderson e meus amigos, que são meu grande ponto de apoio e de equilíbrio.

Agradeço,

A Deus, pela minha saúde, energia, disposição para viver em harmonia com todos que me rodeiam.

Aos meus pais, Dirce e Antonio (*in memoriam*), que dedicam e dedicaram amor, trabalho e ensinamentos para a família, apoiando-me em todas as ações que executei.

Ao meu irmão Anderson, que apesar da distância, sei que torce por mim a cada instante.

A minha mulher, Valéria, que é uma grande guerreira; compreensiva, parceira e amiga; sem ela, nada seria possível.

E ao Professor Marcelo Gagliardi, que sem seu ensinamento, seu conhecimento, sua didática, sua paciência, este trabalho estaria comprometido.

LISTA DE FIGURAS E GRÁFICOS

Figura 1 - Níveis para Análise Estratégica.....	14
Figura 2 - As 5 (cinco) Forças Competitivas no Ambiente Setorial.....	16
Figura 3 - Caminho para a Vantagem Competitiva Sustentada.....	18
Figura 4 – Cadeia de Valores.....	20
Gráfico 1 – Período de Vínculo Empregatício dos Funcionários da TV Cultura.....	31
Gráfico 2 – Nível Hierárquico dos Pesquisados.....	31
Gráfico 3 – Disseminações de Informações na TV Cultura.....	32
Gráfico 4 – Precisão das Informações na TV Cultura.....	33
Gráfico 5 – Aspectos Motivacionais.....	34
Gráfico 6 – Concorrência do Mercado Externo.....	34
Gráfico 7 – Ações de <i>Endomarketing</i> na TV Cultura.....	35
Gráfico 8 – Ações de <i>Endomarketing</i> construindo diferencial.....	36
Gráfico 9 – Vantagem Competitiva com Ações de <i>Endomarketing</i>	37
Gráfico 10 – Vantagem Competitiva e <i>Endomarketing</i> na TV Cultura.....	37

RESUMO

Esta monografia tem como foco o *Endomarketing* ou *Marketing Interno*, seus conceitos e suas aplicações como ferramenta para a criação de vantagem competitiva no mercado de serviços em produção de televisão e, conseqüentemente, a contribuição de informações necessárias para um melhor desenvolvimento do planejamento estratégico da organização. Através de um estudo de caso na TV Cultura, uma empresa de televisão com mais de 40 (quarenta) anos no mercado; que está inserida em um ambiente concorrido tanto na disputa pela publicidade comercial, para manutenção de sua grade de programação, quanto na produção de serviços televisivos para clientes em geral, a visualização das ações de *Endomarketing* que alavancam suas receitas se concretizaram e apresentaram caminhos para o sucesso que passam pelo primeiro cliente da empresa: seu funcionário. A base teórica, com pesquisa bibliográfica de vários autores, foi apresentada com as devidas relações de temas que se conectaram; assuntos estes que passaram da conceituação do próprio Marketing, da Administração Estratégica com suas análises ambientais e do *Endomarketing*. A relação teórica-prática se deu com a teoria apurada, as observações práticas e o estudo de caso na organização (TV Cultura). Com metodologia apropriada para o trabalho, a abordagem na empresa foi dada com amostragem significativa de um universo de funcionários respondendo a questionários que tabulados os dados e analisados, nortearam o estudo e as conclusões. A partir destas ações executadas neste trabalho de fim de curso, pode-se analisar e relacionar a importância do *Endomarketing* nos processos internos da organização, criando diferenciais imensuráveis, sendo que, não somente para a TV Cultura, mas para todas as organizações em geral, os programas de *Endomarketing* proporcionam soluções que levam a eficiência e eficácia de seus produtos e/ou serviços.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
2 REFERENCIAL TEÓRICO	11
3 METODOLOGIA	26
4 ESTUDO DE CASO	29
4.1 Apresentação dos dados coletados	30
4.2 Análise crítica dos dados coletados	38
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	41
REFEFÊNCIAS	43
APÊNDICE	44

1 INTRODUÇÃO

Em um mundo organizacional cada vez mais competitivo, sem fronteiras, com alta velocidade de informação, com produtos e serviços muito equivalentes, onde qualquer detalhe passa a ser crucial; as empresas têm procurado diferenciais para sobrevivência e obtenção de melhores resultados.

A procura por ferramentas de gestões eficientes é constante no intuito de criar o grande diferencial, o grande atrativo para consumidores e clientes que compram não somente um produto e/ou serviço, mas sim, outros valores agregados como satisfação, prazer, conforto, responsabilidade social, ética e cidadania, significando assim a vitória da organização sobre seus concorrentes.

Este diferencial ou diferenciais procurados, criam vantagens competitivas no mercado e devem servir de base para o planejamento estratégico da empresa e eles, muitas vezes, estão muito próximos ou pelo menos fisicamente próximos e as vezes despercebidos, porém já há linhas de pensadores da área administrativa que os cultuam, que já os tratam como aliados, como parceiros de alta confiança, que são nada mais nada menos do que o público interno das organizações, uma espécie de primeiro cliente do produto ou serviço.

Com este quadro, onde a competição externa é acirrada, nada mais eficiente do que criar em primeiro plano, o diferencial internamente, treinando, capacitando, criando situações motivacionais, fazendo com que os profissionais da organização se sintam parte do processo e do sucesso.

Para isso ocorrer, não só ferramentas de gestão de pessoal através de um departamento de Recursos Humanos eficiente e eficaz devem ser aplicadas, mais sim, ferramentas de *Marketing*, mais especificadamente de *Marketing* Interno ou *Endomarketing*.

A criação desta vantagem competitiva através da aplicação do *Endomarketing* associada às demais outras que a organização deve implementar, é o que foi discutido neste trabalho através de abordagem teórica dentre os diversos autores que foram citados, bem como a abordagem prática na TV Cultura, empresa com 40 anos de existência que presta serviços em gerenciamento de televisão pública, onde foi realizado um estudo de caso analisando as ações de *Marketing* Interno e a possibilidade de aplicação desta vantagem competitiva com uma readequação nos planos de *Endomarketing* de seu planejamento estratégico.

Para o desenvolvimento deste trabalho, apresenta-se como questão problema: o *Endomarketing* na TV Cultura pode ser a maior vantagem competitiva de sua administração estratégica na prestação de serviços?

O objetivo geral deste trabalho é a apresentação de um estudo sobre *Endomarketing* e Administração Estratégica a partir de um estudo de caso prático na TV Cultura de São Paulo.

Os objetivos específicos são: levantar o embasamento teórico de *Marketing*, *Endomarketing* e Administração Estratégica; aplicar essas teorias no estudo de caso da TV Cultura de São Paulo e demonstrar os resultados à partir da relação teórica-prática do trabalho.

O trabalho se justifica pela importância da abordagem da teoria com a prática administrativa de ações de *Endomarketing*, buscando explicações e caminhos para a diferenciação dos serviços prestados pela empresa junto ao seu mercado.

Além, do que julgo ser, uma ampliação do valor agregado que o trabalho proporciona a minha carreira profissional junto a empresa, tornando-se inclusive um apoio para que a organização possa implementar ações que enriqueçam a instituição como um todo.

A Metodologia aplicada neste trabalho terá como base a pesquisa bibliográfica, bem como a pesquisa de campo à empresa, com questionário aplicado a funcionários de vários níveis hierárquicos, além da aplicação do mesmo aos responsáveis da área de *Marketing* da empresa.

Com isso, pode-se criar referencial teórico de qualidade para entrelaçamento com a estrutura prática da empresa e assim, ter as devidas conclusões e caminhos a serem seguidos.

A estrutura do trabalho se dá com o embasamento teórico abordando definições, aplicações e devidas interações de vários autores sobre *Marketing*, Administração Estratégica (focando-se nas vantagens competitivas) e *Endomarketing*.

Em seguida, a Metodologia propriamente dita, a conceituação do histórico da empresa em questão, a pesquisa interna das ações de *Endomarketing*, a tabulação dos resultados e interpretações e, por último, a conclusão, traçando direções e alternativas para a organização estudada.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para entendimento deste trabalho, serão necessárias algumas abordagens de significado relevante, como conceitos do que é o *Marketing*, a Administração Estratégica (Vantagens Competitivas) e o *Endomarketing*.

Antes da conceituação do que é *Marketing*, uma breve apresentação do mercado organizacional se faz necessário, dando idéia de como as empresas estão inseridas no mundo dos negócios.

Em um contexto globalizado em que as organizações enfrentam vários desafios onde as vitórias nos negócios se dão de acordo com o máximo entendimento possível de todas as variáveis que as atingem e devem ser colocadas tal qual gerem ações com resultados positivos, possuir o diferencial é ter o grande negócio.

Alguns desafios como economia globalizada onde empresas tiveram as distâncias geográficas e culturais cada vez mais reduzidas, permitindo ações de parcerias, logísticas e proximidade; diferenças de renda, onde países ricos e pobres procuram equilíbrio; responsabilidade sócio-ambiental, onde cada vez mais as organizações devem satisfações ao meio ambiente e a sociedade; avanços tecnológicos, gerando grande revolução da informação; consumidores poderosos, que possuem, um alto poder de barganha; além de outros desafios dos dias atuais, é o grande foco das batalhas das instituições. E é neste quadro que o *Marketing* se insere, permitindo ações que tragam sucesso nos negócios. Assim sendo, algumas definições serão abordadas.

Marketing vem sendo definido de várias maneiras, por vários autores e alguns sintetizam a complexidade da palavra. Segundo Kotler (1998, p.27): “*Marketing* é o processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com os outros.”

Esta definição traz consigo algumas questões sobre necessidades, desejos e demandas que criam a complexidade do *Marketing* propriamente dito. Las Casas define *Marketing* e segue Kotler quando reafirma que as trocas de produtos só acontecem se cinco condições forem atendidas. A definição de *Marketing*, segundo Las Casas (2006, p.3):

Marketing é uma atividade de comercialização que teve a sua base no conceito de troca. No momento em que indivíduos e organizações de uma sociedade começaram a desenvolver-se e a necessitar de produtos e serviços, criaram-se especializações. Aqueles que faziam certas atividades ou produtos mais bem feitos do que outros começaram a dedicar-se. Com a especialização, o processo de troca tornou-se mais fácil, uma vez que a sociedade beneficiou-se com a qualidade e a produtividade dos mais capacitados.

E, para que existam as trocas, tanto Kotler (1998, p.29) quanto Las Casas (2006, p.3) que reafirma a condição dos cinco pré-requisitos, a potencialidade da permuta se dá quando:

- Há pelo menos duas partes envolvidas.
- Cada parte tem algo que pode ser de valor para a outra.
- Cada parte tem capacidade de comunicação e entrega.
- Cada parte é livre para aceitar ou rejeitar a oferta.
- Cada parte acredita estar em condições de lidar com a outra.

Assim como os autores afirmam, a definição de *Marketing* é complexa, porém abrangente e envolvem o processo interno de produção, o bem ou serviço, as necessidades, desejos e demandas do mercado e o consumidor propriamente dito.

Basta observar na definição de *Marketing* de Drucker (*apud* KOTLER, 1998, p.22):

Marketing é tão básico que não pode ser considerado uma função separada. É o negócio total visto do ponto de vista de seu resultado final, isto é, do ponto de vista do consumidor...O sucesso empresarial não é determinado pelo fabricante, mas pelo consumidor.

Ao longo do tempo as definições de *Marketing* vem tomando várias formas, porém em sua essência nada muda. Segundo novamente Las Casas (2006, p.10):

Marketing é a área do conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando alcançar determinados objetivos de empresas ou indivíduos e considerando sempre o ambiente de atuação e o impacto que essas relações causam no bem-estar da sociedade.

Kotler (1998, p.37) define novamente:

[...] *Marketing* assume que a chave para atingir as metas organizacionais consiste em ser mais eficaz do que os concorrentes para integrar as atividades de *Marketing*, satisfazendo, assim, as necessidades e desejos dos mercados-alvos.

Mais uma vez, a base do *Marketing* é a troca de produtos e serviços com atenção as variáveis controláveis e não controláveis. As controláveis, também conhecidas como composto de *Marketing*, devem atenção especial, pois como definidas, são controláveis e devem trazer o máximo de retorno possível as

organizações. São elas: o produto ou serviço; o preço; o ponto de venda e distribuição e a promoção.

Já as variáveis não controláveis, influenciam constantemente nas empresas que estão nos mercados. São elas: econômicas; políticas; sociais; concorrenciais; tecnológicas; ambientais; demográficas e culturais.

As variáveis não controladas afetam o ambiente em que está inserida a organização, mudando a todo instante o que deve ser atualizado, revisto no planejamento estratégico da empresa para o composto de *Marketing*, fazendo com que as ações não sejam ultrapassadas por interferências externas.

E é neste contexto que a Administração Estratégica aparece, com intuito de administrar as organizações de forma eficiente e eficaz por um maior número de profissionais envolvidos em novas técnicas gerenciais, guiando-as para caminhos de sucesso.

Segundo Harrison (2005, p.26), a definição de administração estratégica:

É um processo pelo qual as organizações analisam e aprendem com seus ambientes internos e externos, estabelecem a direção estratégica, criam estratégias que pretendem mover a organização naquela direção e implementam essas estratégias, tudo em um esforço para satisfazer a seus principais públicos interessados.

A colocação de Harrison (2005) reforça a busca do autoconhecimento das organizações em relação ao seu ambiente interno e externo, onde a partir de análises se traçam planos estratégicos para alcançar resultados que interessam ao que ele chama de “públicos interessados”, que nada mais são do que os “stakeholders” (acionistas, fornecedores, compradores, colaboradores, sociedade, etc...).

Já os autores Wright, Kroll e Parnell (2000, p.24) se aprofundam mais:

Administração estratégica é um termo mais amplo que abrange não somente a administração dos estágios já identificados, mas também os estágios iniciais de determinação da missão e os objetivos da organização no contexto de seus ambientes externo e interno.

E, é a partir destas afirmações que estes mesmos autores enumeram várias ações que a alta administração deve implantar para obtenção da administração estratégica:

- Analisar oportunidades e ameaças ou limitações que existem no ambiente externo;
- Analisar os pontos fortes e fracos de seu ambiente interno;
- Estabelecer a missão organizacional e os objetivos gerais;

- Formular estratégias que permitam à organização combinar os pontos fortes e fracos da organização com as oportunidades e ameaças do ambiente;
- Implementar as estratégias e;
- Realizar atividades de controle estratégico para assegurar que os objetivos gerais da organização sejam atingidos.

Neste contexto, observa-se a complexidade de informações para uma política de administração estratégica eficiente, o que, deve ser levado em conta, cada detalhe da coleta de dados e informações, a fim de precisar ao máximo as ações estratégicas da empresa.

Assim, para facilitação dos gestores estratégicos, a figura 1 apresenta graficamente os três níveis de análise para administração estratégica.

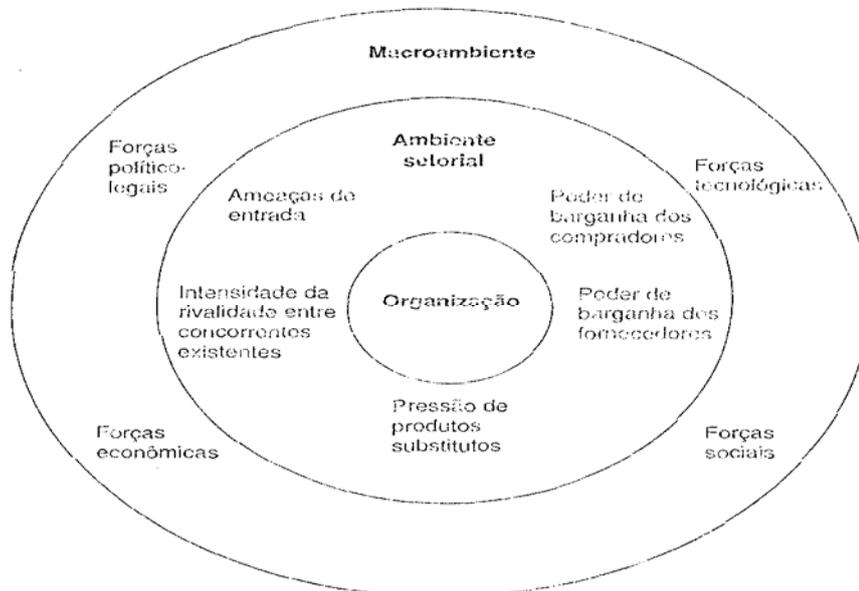


Figura 1: Níveis para análise estratégica.
Fonte: Wright, Kroll e Parnell (2000, p.48)

Com a análise partindo do macro ambiente em que a organização se encontra, pode-se mensurar as possíveis ameaças e atenuá-las para o bom andamento dos negócios da organização, como também podem-se visualizar novas oportunidades de negócios e potencializá-las, criando situações de grandes ganhos.

As análises de forças político-legais, forças tecnológicas, forças sociais e forças econômicas são essenciais para as operações das empresas, são elas que norteiam de forma significativa o sucesso e o insucesso da organização.

Segundo Tavares(2000, p. 200):

Este nível do ambiente externo proporciona as influências mais amplas e significativas na vida de uma organização. Derivam daí as oportunidades e ameaças a sua atuação. Geralmente, os primeiros sinais de mudanças

ambientais são fracos e podem ser ignorados ou superdimensionados. A capacidade ou a incapacidade da organização de prever e de lidar adequadamente com sinais que precedem a maioria das grandes modificações que aí ocorrem pode explicar grande parte dos sucessos e dificuldades com os quais ela depara.

Contribuindo para a significância da análise macro ambiental da administração estratégica, Wright, Kroll e Parnell (2000, p. 59) afirmam:

Embora as forças macro ambientais influenciem as operações de todas as empresas de uma forma geral, um conjunto de forças mais específicas dentro de um setor afeta de forma significativa, direta ou indiretamente, as atividades de planejamento estratégico das empresas desse referido setor.

Mas não é somente na análise macro ambiental que a administração estratégica deve estar focada, ela deve também ater-se à análise setorial, o ambiente operacional da organização, onde ela interage com fornecedores, compradores, atuais e novos concorrentes e possíveis ameaças de produtos e /ou serviços substitutos.

Harrison (2005, p.60), entende o ambiente operacional como sendo:

Ambiente Operacional consiste em públicos interessados com os quais as organizações interagem em bases regulares, incluindo clientes, fornecedores, concorrentes, agências e administradores governamentais, comunidades locais, grupos de ativistas, sindicatos, a mídia e intermediários financeiros.

O que acaba ampliando a análise e também confundindo com a análise macro ambiental, pois quando descreve o ambiente operacional, em alguns casos como interação com comunidades locais, sindicatos e intermediários financeiros, na realidade esbarra-se na análise macro ambiental.

Com isso, Michel Porter é mais objetivo, criando um modelo para análise setorial, onde toda e qualquer organização está inserida e é atingida por cinco grandes forças em um ambiente altamente competitivo. Este instrumento é o ponto de partida para análise setorial, fazendo compreensões do ambiente competitivo com as devidas relações das variáveis forças influentes no processo para um posicionamento estratégico à altura da organização.

Segundo Porter (apud Wright, Kroll e Parnell, 2000, p. 60):

O potencial de lucro de um setor depende de cinco forças competitivas básicas do setor:

- A ameaça de novos concorrentes que ingressam no setor;
- A intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes;
- A ameaça de produtos ou serviços substitutos;
- O poder de barganha dos compradores e;
- O poder de barganha dos fornecedores.

São com estas variáveis que se bem analisadas, bem tabuladas para a administração estratégica é que se somarão ao determinante do sucesso da rentabilidade da empresa; influenciando preços, custos e investimentos.

O segredo para a eficiência e eficácia da análise setorial, bem como, da gestão estratégica é a empresa encontrar posicionamento no mercado a partir da qual possa influenciar essas cinco forças em seu benefício, ou defender-se contra elas.

A figura 2 apresenta mais claramente a interação das forças no ambiente setorial:

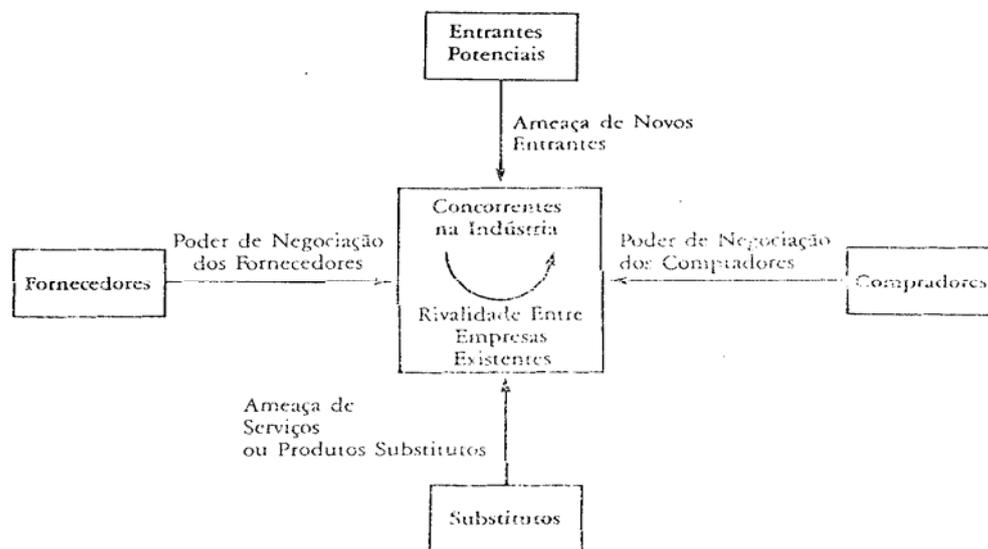


Figura 2: As 5 (cinco) Forças Competitivas no Ambiente Setorial.
Fonte: Porter (1989, p. 4)

O entendimento e a análise propriamente dita deste modelo de Porter, se dá a partir da visualização dos poderes de negociação dos fornecedores, dos compradores, da criação de barreiras para ameaças de novos entrantes, da administração em planejamento e desenvolvimento para amenizar os serviços e produtos substitutos e também a manutenção de políticas aceitáveis para o equilíbrio do setor já concorrente.

A partir dessa abordagem, pode-se observar melhor o determinante de rentabilidade das organizações através da mensuração das cinco forças competitivas.

Segundo Porter (1989, p. 4), a influência sobre os preços, os custos e os investimentos da empresa são os elementos do retorno sobre o investimento e, em análise inicial:

O poder do comprador influencia os preços que as empresas podem cobrar, por exemplo, da mesma forma que a ameaça de substituição. O poder dos compradores também pode influenciar o custo e o investimento, porque compradores poderosos exigem serviços dispendiosos. O poder de negociação dos fornecedores determina os custos das matérias-primas e de outros insumos. A intensidade da rivalidade influencia os preços assim como os custos da concorrência em áreas fábrica, desenvolvimento de produto, publicidade e força de vendas. A ameaça de entrada coloca um limite nos preços e modula o investimento exigido para deter entrantes.

Nesse escopo observa-se que a organização com maior poder de administrar estrategicamente as cinco forças competitivas é quem terá uma navegação mais suave de seus negócios perante sua concorrência e seu ambiente setorial.

Porter (1989, p. 6) afirma: as empresas, através de suas estratégias, podem influenciar as cinco forças.

Isto quer dizer que se uma empresa pode se reestruturar, se posicionar de forma diferencial diante de seu ambiente setorial, pode também influenciar seus concorrentes, seus fornecedores, seus compradores, suas ameaças de produtos e serviços substitutos e possíveis novos entrantes no negócio; com uma nova perspectiva, a de liderança de mercado, de perseguida pelo demais envolvidos no processo.

Para a organização adotar ações que a tornem diferenciada, a administração estratégica tem que analisar mais um nível, além do macroambiente e do ambiente setorial, agora é o seu ambiente interno que fornece informações de forças e fraquezas em seu negócio.

É com o ambiente interno, analisando seus recursos como pessoal, processos e instalações, que a diferença será colocada no ambiente externo, moderando-se pela missão e visão da organização.

Segundo Tavares (2000, p. 267):

A análise do ambiente interno terá que se basear nas atividades que se espera que a organização desenvolva, confrontadas com as que atualmente desenvolve, para atingir sua visão e cumprir sua missão. Dada a multiplicidade dessas atividades, este tipo de análise comporta variadas amplitudes e formas de abordagens, todas apresentando vantagens e limitações.

Buscando o melhor equilíbrio dos recursos como experiências, capacidades, conhecimentos e habilidades de seu pessoal; dos sistemas, processos, estratégias, estruturas, culturas e áreas envolvidas na organização; e, por último, as instalações

físicas, os equipamentos, a localização geográfica, a tecnologia do ambiente físico da organização; a excelência do negócio estará a disposição.

Excelência esta que, com o melhor desempenho de todos os recursos da empresa, devidamente mensurados, avaliados e melhorados, atingirão a vantagem competitiva sustentada, o diferencial interno no negócio.

Na figura 3, visualiza-se a otimização dos recursos internos convergindo para a vantagem competitiva sustentada:

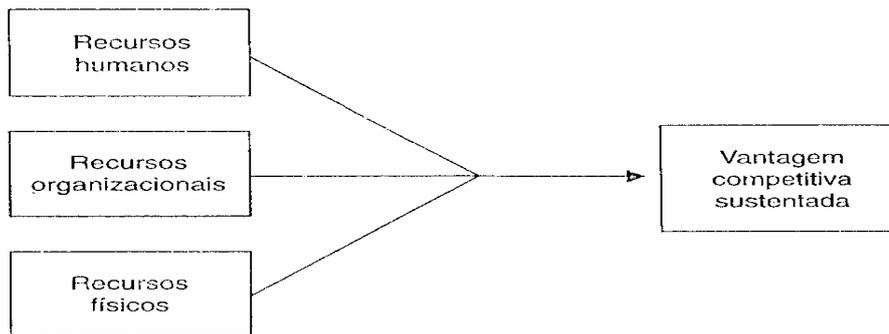


Figura 3: Caminho para a vantagem competitiva sustentada
Fonte: Wright, Kroll e Parnell (2000, p. 87)

Para a administração estratégica, os recursos da empresa que são analisados internamente, estão ao alcance das ações, diferentemente das demais análises que sofrem várias influências externas e de controle muitas das vezes sem a interferência de seus gestores.

Com isso, a grande oportunidade de sucesso, a valorização do interno, a melhora de processos, a criação de diferenciais, o se tornar referencial no negócio, oferecendo à empresa a vantagem competitiva.

Para Wright, Kroll e Parnell (2000, p. 87):

Vantagem competitiva sustentada refere-se a estratégias valiosas que não podem ser plenamente copiadas pelos concorrentes da empresa, resultando assim em altos retornos financeiros durante um longo período de tempo.

Já para Porter (1989, p. 9): a base fundamental do desempenho acima da média a longo prazo é a vantagem competitiva sustentável.

Ou seja, esta vantagem competitiva não pode ser esporádica, ela tem que ser uniforme e crescente ao longo do tempo, pois se tornará vaga em caso de retrocesso.

Assim a necessidade constante de mensuração de pontos fortes e fracos dentro da organização se faz presente, levantando-se dados e informações para a administração estratégica rever seus planos e suas ações de tal forma que a vantagem tenha eficiência no plano dos negócios.

Há basicamente dois tipos de vantagens competitivas que uma empresa pode possuir: o baixo custo de produção e a diferenciação; resultados das habilidades da organização em lidar com as cinco forças de forma melhor do que seus concorrentes.

Segundo Porter (1989, p. 31):

A vantagem competitiva não pode ser compreendida observando-se a empresa como um todo. Ela tem sua origem nas inúmeras atividades distintas que uma empresa executa no projeto, na produção, no *Marketing*, na entrega e no suporte de seu produto. Cada uma destas atividades pode contribuir para a posição dos custos relativos de uma empresa, além de criar uma base para a diferenciação.

A mensuração de dados dos recursos da empresa pode e deve ser feita através de análise da matriz SWOT que avalia os pontos fortes, fracos da organização em seu ambiente interno e as ameaças e oportunidades em seu ambiente externo, criando uma visão ampla, unificada da estrutura; o que poderá ser melhorada através da avaliação da cadeia de valores da instituição.

Sobre a cadeia de valores, Porter (1989, p. 31) afirma:

A cadeia de valores desagrega uma empresa nas suas atividades de relevância estratégica para que se possa compreender o comportamento dos custos e as fontes existentes e potenciais de diferenciação. Uma empresa ganha vantagem competitiva, executando estas atividades estrategicamente importantes de uma forma mais barata ou melhor do que a concorrência.

Na figura 4, a cadeia de valores detalha os dois tipos gerais que são as atividades primárias e as atividades de apoio.

As atividades primárias estão relacionadas na parte inferior da figura e são basicamente, as atividades envolvidas na criação do produto e/ou serviço e na sua venda e transferência para o comprador.

Já as atividades de apoio são as que sustentam as atividades primárias e a si mesmas, fornecendo insumos adquiridos, tecnologia, recursos humanos e várias outras funções que compõem a empresa. Elas se encontram na parte superior da figura 4:

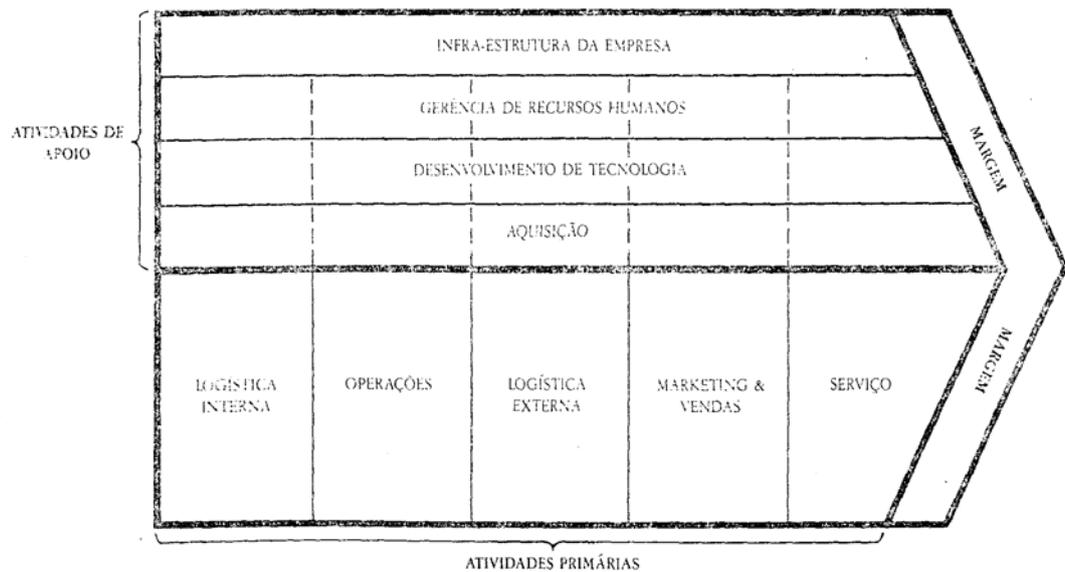


Figura 4: Cadeia de Valores
 Fonte: Porter (1989, p. 35)

Com esta análise cartesiana do ambiente interno, observando-se os pontos fortes e fracos da organização, bem como, nas áreas funcionais de meio e fim da empresa, pode-se focar nas vantagens competitivas e criar grandes ganhos no mercado, atuando sempre para melhorá-las e mantê-las em eficiência e eficácia para o macro ambiente dos negócios.

Para a melhora dos processos, das vantagens competitivas e a manutenção dessa realidade positiva, a ferramenta para aplicação no ambiente interno para a valorização do negócio é o *Endomarketing*.

Segundo Brum (1998, p. 15), o principal objetivo do *Endomarketing* é:

Fazer com que todos os funcionários tenham uma visão compartilhada sobre o negócio da empresa, incluindo itens como gestão, metas, resultados, produtos, serviços e mercados nos quais atua.

Como existem várias unidades funcionais dentro de uma organização e que todas estão voltadas para o negócio propriamente dito, a necessidade de valorização interna que a empresa tem de melhor, além de unificar as ações em prol da própria entidade, faz do *Endomarketing* a ferramenta ideal para a gestão estratégica.

Cobra (1992, p. 124) faz uma referência da importância do *Endomarketing* dentro da organização:

Muitas vezes é preciso a prática do *Endomarketing* (*Marketing* interno) para que haja harmonia funcional entre departamentos. Faz parte do cenário organizacional a existência de conflitos entre departamentos, uma vez que

estão em jogo interesses distintos, na luta pelo poder e pelo prestígio interno.

É nessa linha que valores, vantagens competitivas devem ser trabalhadas, focando-se no comprometimento de todos os envolvidos na construção da organização, desde a alta direção até os funcionários mais comuns.

A comunicação interna deve ter importância significativa e adequada, integrando e motivando pessoas a trabalharem em prol dos mesmos fins.

Novamente Brum (1998, p. 17) ressalta:

Um programa de *endomarketing* bem feito é capaz de tornar o funcionário um ser comprometido com a nova postura da empresa e com a modernidade, cada um em sua área de atuação e através do seu trabalho.

E, é nesse diferencial que o *endomarketing* agrega valor a relação entre pessoal e organização, entre o empresariado e os empregados.

Onde, segundo Brum (1998, p. 36) há duas estratégias de comunicação interna, básicas para o sucesso do *endomarketing* como estratégia de gestão:

- A primeira focaliza a empresa, a visão da direção, os propósitos e os objetivos gerais da organização. Os programas voltados para a mudança de uma determinada cultura, que comunicam uma nova visão da empresa, enquadram-se nesta categoria que visa modificar as atitudes dos funcionários, promovendo o compromisso e a lealdade para com a organização;
- A segunda focaliza a tarefa, pois diz respeito à comunicação de questões específicas relacionadas ao trabalho. Isso inclui não apenas a comunicação sobre a tarefa, como também a coleta das opiniões dos funcionários sobre formas de melhorar o desempenho e a adoção de novos métodos de trabalho. Neste caso, os objetivos da administração estão muito mais relacionados à melhoria da eficiência e da eficácia dos serviços ou dos processos de produção.

Assim, agregando as informações estratégicas para todos os níveis da organização, além de um trabalho específico nas tarefas do dia-a-dia da organização, chega-se ao primeiro cliente, o cliente interno com maestria e, o faz, tal qual a necessidade da empresa em deter seu melhor potencial, seu funcionário, que venderá a imagem da instituição da melhor forma possível e, conseqüentemente, criará diferenciais únicos para o mercado externo.

É também o que diz Spiller *et al* (2004, p. 94) que reafirmam a atuação do *Marketing* interno como:

Oferecer um ambiente interno motivador, atrair e reter talentos é uma das funções do *Marketing* interno. Outra é respaldar o lançamento de um produto ou campanha promocional através da capacitação dos funcionários. Hoje o cliente compra muito mais do que apenas um produto ou serviço; ele

compra a performance, o atendimento, a solução do seu problema, e tudo isso depende dos funcionários.

Este é o papel do *Endomarketing*, além de motivar e valorizar o profissional interno, fazer com que sejam criadas vantagens competitivas em processos produtivos, além de uma valorização acima da média da concorrência para a organização diante de seu mercado.

Para isso, o *Endomarketing*, deve ser trabalhado com ações similares ao *Marketing* que é executado para o público externo: com pesquisas; avaliações dos profissionais e seus processos de trabalho; comunicação eficiente e promoções para os colaboradores.

Segundo Spiller *et al* (2004, p. 94):

O funcionário é o consumidor do emprego, e o emprego é um produto que pode ser trabalhado com as mesmas ferramentas do *Marketing* externo: pesquisas de opinião; engenharia de produto (incluindo descrições de função, faixas salariais, benefícios, planos de carreira e de capacitação); comunicação (através de intranet, jornal interno, murais); e promoções (premiações, eventos, homenagens e serviços especiais).

Bekin (1995, p. 68) se aprofunda mais ainda e trata a motivação, a valorização e o comprometimento do funcionário como um processo único da ação do *Endomarketing*:

A motivação é um processo global que tem como objetivo final comprometer o funcionário com as causas e objetivos da empresa para integrá-lo à cultura organizacional. Este comprometimento implica o aprimoramento do desempenho do funcionário por meio de sua valorização e de sua satisfação como indivíduo que pertence a uma organização.

E, é com este grau de introspecção que visualiza-se o envolvimento dos funcionários na gestão administrativa, através do *Endomarketing* bem aplicado, criando-se vantagens competitivas muito mais agressivas do que se imaginam.

Para Bekin (1995, p. 72):

O envolvimento de funcionários no processo de planejamento e de tomada de decisão deve ser antes de tudo um corolário do princípio básico do *endoMarketing*: tratar o funcionário como um cliente interno. É um aspecto daquela identificação positiva dos funcionários com os objetivos da empresa. Todos ficam sabendo para onde estão indo e por que motivo.

Este nível de comprometimento e envolvimento em que o *endomarketing* é capaz de gerar no ambiente interno passa muitas vezes pela criação de situações em que o funcionário se satisfaça em realizar suas tarefas, bem como também, ele mesmo busque a qualidade nos processos de trabalho que acabam não gerando tamanhos erros e retrabalhos.

Todas essas ações de *Endomarketing* somente são possíveis pelo alto número de lideranças dentro da organização, de todos os níveis, formais e até informais.

Porém, o papel da liderança da alta gerência dentro da empresa é que será o decisor do sucesso, ou não do projeto de *Marketing* interno.

Spiller *et al* (2004, p. 96) ressaltam:

O *Marketing* interno deve fazer parte da gestão estratégica da empresa e, para ser bem-sucedido, deve começar na alta gerência. O executivo de *Marketing* ou de comunicação corporativa, conforme a estrutura da empresa, assume o papel de facilitador, multiplicador e líder, juntamente com a área de recursos humanos, tornando-se uma espécie de advogado da qualidade na organização.

Mas também, quando o funcionário possui certa autonomia de trabalho dentro da organização, suas ações passam a ter peso de multiplicação, facilitação e liderança para os demais membros da equipe e assim, fortalece-se o engajamento profissional de todos na empresa.

Esta autonomia, onde o funcionário sabe que agindo de forma correta será recompensado, nada mais é do que o *empowerment* que é difundido pelo *Endomarketing* criando situações motivacionais que geram vantagens competitivas perante a concorrência.

O *Endomarketing* aplica constantemente a gestão por *empowerment*, visto que todos os funcionários da empresa sabem onde e como chegar devido a políticas de informação bem apresentadas também pelo processo de *Marketing* interno.

Novamente Spiller *et al* (2004, p. 99) constata:

Na gestão por *empowerment*, a diretoria apenas estabelece claramente as metas, mas quem decide o que fazer e como fazer são os funcionários. Muitas vezes isso permite à empresa dar saltos evolutivos.

Também Bekin (1995, p. 75) segue esta linha de ambiente motivacional reforçado pelo *Endomarketing* através do *empowerment* e diz:

A decisão de delegar poder é uma consequência do clima organizacional favorável à iniciativa e à atitude criativa. De modo específico, a delegação de poder é sempre fruto de uma relação positiva entre o líder e seu grupo. Há uma espécie de lei nesta área: se controla totalmente o desempenho dos funcionários, você vai deixá-los dependentes e inertes. E quando você, como supervisor ou gerente, diante de uma emergência precisar da iniciativa deles, vai ficar a ver navios. A delegação de poder fortalece a autoconfiança do funcionário e se converte em fator decisivo para que ele desenvolva todo seu potencial.

Assim, com o ambiente propício para evolução da empresa de dentro para fora, de forma sustentável, outras ações de *Endomarketing* complementarão a política de vantagens competitivas criadas para o mercado.

Mais alguns aspectos para serem abordados pelo planejamento de *Endomarketing*, segundo Spiller *et al* (2004):

- Canais de comunicação interna eficientes e eficazes na empresa, através de jornais, intranet, panfletos, quadros de aviso, filmes institucionais são aspectos trabalhados no *endomarketing* que trarão resultados positivos;
- Políticas de desenvolvimento e apresentação da cultura organizacional da empresa através de programas de integração aos novos funcionários, bem como, reforços a estes programas iniciais aos demais funcionários são também complementos as ferramentas do *endomarketing*;
- Recrutamento e seleção para os melhores profissionais do mercado fazem parte da criação de vantagens, daí, as ações neste campo de *endomarketing* devem ser agudas o suficiente para a manutenção do quadro funcional da empresa;
- Pesquisas e questionários internos fazem o diferencial para ajustes do planejamento das ações de *Marketing* interno, são com estes dados que as decisões terão uma maior probabilidade de sucesso;
- Políticas de benefícios em busca de qualidade de vida dos funcionários, criando diferenciais com os quais outras organizações não acompanham;
- Integração interna pensada para os profissionais de forma que o trabalho em equipe seja valorizado;
- E, políticas de avaliações, reconhecimentos e recompensas sendo abordadas constantemente, gerando credibilidade na instituição.

O que sem a qualidade técnica, de relacionamento e intelectual dos indivíduos que constroem a organização nada será possível de forma única, pois estes três pontos de qualidade são inseparáveis para qualquer criação de serviço ou produto.

Endomarketing, a partir de seu entendimento, com planejamento adequado e execução eficiente, passa a ser a ferramenta mais adequada para criação de um ambiente ágil e motivacional para a organização, refletindo no sucesso de seus produtos e/ou serviços; fazendo com que a valorização interna interfira positivamente no ambiente externo.

A perspectiva do *Marketing* Interno ou *Endomarketing* está na condição de contribuição para o público interno se identificar com seu trabalho, depois de estarem de acordo com ele e, em seguida, se entregarem, se comprometerem com suas atividades.

Assim, o *Endomarketing* tem como consequência, a realização profissional de cada indivíduo da organização, onde este se sentirá recompensado, reconhecido

e estará progredindo na carreira, independente do nível hierárquico ou do tipo da empresa em que atuam.

O que também acarretará bonificação para a organização que terá um recurso humano no melhor nível possível para a batalha do dia-a-dia, vencendo seus concorrentes antes mesmo de estar no ambiente externo.

3 METODOLOGIA

A procura por soluções corporativas nas organizações, leva a busca pela relação teoria e prática com maior ênfase e, no estudo abordado, mais especificadamente, o *Endomarketing*, será gerado através de um estudo de caso, um aprofundamento acadêmico-científico.

A investigação científica entra também com a premissa da relação teórico-prático dos temas abordados em Administração Geral, no caso, o *Endomarketing*, de que as respostas virão, tomando por base a pesquisa bibliográfica e a de campo, através do estudo de caso.

Esta investigação científica, como mencionada por Lakatos e Marconi (2003, p. 80):

Constitui no conhecimento contingente, pois suas proposições ou hipóteses têm sua veracidade ou falsidade conhecida através da experiência e não apenas pela razão.

Em sintonia com esta colocação, Cruz e Ribeiro (2003, p.11) também afirmam:

A pesquisa científica procura, portanto, descobrir respostas às questões formuladas, a fim de compreender os fatos e não, apenas, acumular dados. Investigam-se fatos para capacitar o pesquisador a compreender os fenômenos questionados e desta forma o auxiliá-lo na formulação de hipóteses precisas.

E assim, seguem-se as pesquisas para a formulação de comprovação ou respostas que contribuam para a evolução de temas abordados nas mais diversas áreas.

Alguns aspectos caracterizam o tipo de pesquisa científica: o objetivo e as fontes de informação. Quanto aos objetivos, a pesquisa científica pode ser: exploratória; descritiva; explicativa; metodológica; aplicada e intervencionista e, quanto às fontes de informação, a pesquisa científica se caracteriza como: pesquisa bibliográfica, de laboratório e de campo.

Neste trabalho, onde a área em questão é o *Endomarketing*, foi utilizada a pesquisa bibliográfica do tema proposto, partindo de uma abordagem geral e fechando-se para o particular, bem como, toda a relação do *Endomarketing* com outras áreas da Administração, como o *Marketing* propriamente dito, o planejamento estratégico e as vantagens competitivas que são criadas na organização; assuntos

que se inter-relacionam o tempo inteiro, visto que se tenta responder a questão problema através do método dedutivo.

Entende-se por pesquisa bibliográfica, segundo Marconi e Lakatos (2003, p. 183):

A abrangência de toda a bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico, etc., até meios de comunicação orais: rádio, gravações em fita magnética e audiovisuais: filmes e televisão.

O estudo de caso complementa a pesquisa científica quanto à consolidação de informações sobre os assuntos ou, melhor, o tema abordado de *EndoMarketing*.

Marconi e Lakatos (2003, p. 186) definem a pesquisa de campo, ou estudo de caso como sendo:

Aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema, para qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar, ou, ainda descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles.

A partir de uma organização estruturada como a TV Cultura de São Paulo, tem-se o universo a ser abordado, observado e analisado.

Com apuração de dados a serem coletados através de observações criteriosas do assunto, além de questionários para profissionais da empresa, obtêm-se valores que podem ser mensurados e, conseqüentemente, avaliados de forma qualitativa e quantitativa.

Assim, a pesquisa bibliográfica foi iniciada e concluída nos meses de fevereiro, março e abril de 2008, além da aplicação de questionário também no mês de abril de 2008.

Foi aplicado 1 (um) questionário com 10 (dez) perguntas para 120 (cento e vinte) profissionais de diferentes níveis hierárquicos da TV Cultura como operadores, técnicos, gerentes e diretores de diversas áreas, porém, da amostra pretendida, somente 60 colaboradores responderam ao questionário, o que representou a amostra realizada, com as respostas concluídas para tabulação e análise.

O universo para a pesquisa, o estudo de caso, são os funcionários da TV Cultura; com aproximadamente 1200 colaboradores e, a amostra para o trabalho são de 60 pessoas que correspondem a 5% (cinco por cento) do total de funcionários da empresa.

O questionário foi aplicado para alguns profissionais da unidade de negócios em Brasília, como também, para colaboradores da unidade matriz de São Paulo, formando assim, a amostra do universo pesquisado, estudado.

O conteúdo dos questionamentos são de perguntas diretas com respostas fechadas sobre o tema *Endomarketing* e suas inter-relações com outros temas da Administração, fazendo com que estes dados, à partir de suas tabulações, possam responder a questão problema deste trabalho.

Também com a análise das observações e os dados tabulados e organizados, foram feitas as devidas relações da teoria com a prática e confeccionadas as conclusões embasadas para o trabalho, não possuindo assim, afirmações e negativas sem critérios científicos.

4 ESTUDO DE CASO

Inicialmente para o estudo de caso, a caracterização da empresa se faz necessária, bem como, seu breve histórico ao longo de sua existência.

A Fundação Padre Anchieta - Centro Paulista de Rádio e TV Educativas, CNPJ 61914891/0001-86, com sede na Rua Cenno Sbrigh, nº 378, Água Branca, São Paulo - SP, instituída pelo governo do Estado de São Paulo em 1967, é uma entidade de direito privado que goza de autonomia intelectual, política e administrativa. Custeada por dotações orçamentárias legalmente estabelecidas e recursos próprios obtidos junto à iniciativa privada, a Fundação Padre Anchieta mantém uma emissora de televisão - a TV Cultura - e duas emissoras de rádio - a Cultura AM e a Cultura FM.

A TV Cultura é que foi o foco do trabalho, uma empresa que conta com aproximadamente 1200 funcionários, divididos em categorias trabalhistas de jornalistas, radialistas e administradores.

Sua missão é contribuir para a formação do cidadão através do cumprimento dos artigos 220 a 224 da Constituição Brasileira, que determinam que as emissoras de Rádio e Televisão dêem prioridade a finalidades educativas, artísticas, culturais e informativas; promovendo a cultura nacional e regional e estimulando a produção independente.

Para seu custeamento, além de verbas públicas previamente estipuladas pelo Estado de São Paulo, também são captados recursos através de prestação de serviços de produção em televisão para diversos clientes da esfera pública e privada.

Sua história inicia-se para valer no ano de 1969, com sua primeira transmissão, com uma grade de programação de apenas 6 horas diárias. Ao longo dos anos, a TV Cultura ganha a confiança e credibilidade junto aos seus telespectadores com programas de variedades, entretenimento, educação, esportes e jornalismo.

Como exemplos de programas que marcaram época nestes 40 anos de existência estão o Vila Sésamo que entrou no ar em 1972, o Vox Populi de 1976, com a entrevista marcante do então sindicalista Luis Inácio Lula da Silva em 1977, as transmissões das Copas do Mundo de 1978 e 1982, da Argentina e da Espanha, o programa Roda Viva estreando em 1986 e no ar até hoje, além dos programas

infantis que são referência no Brasil e no exterior como o Castelo Rá-tim-bum, o Cocoricó e a série Mundo da Lua, todos produzidos no início dos anos 90 e no ar até os dias atuais.

E, é nesse escopo que a TV Cultura foi estudada quanto ao seu processo de *Endomarketing* junto aos seus funcionários, com observações e questionário que foi aplicado a esse público interno.

Com um universo de 1200 funcionários, a amostra estudada pretendida era de 120 funcionários, porém, o retorno do questionário foi dado em 60, considerada então a amostra realizada que é de 5 % do total de colaboradores da empresa.

4.1. Apresentação dos Dados Coletados

Foi aplicado 1 (um) questionário com 10 (dez) perguntas, onde a partir das respostas apresentadas pode-se analisar a empresa no seu tratamento com relação à aplicação de políticas de *Endomarketing*.

Dos 120 (cento e vinte) funcionários da TV Cultura das diversas áreas e níveis hierárquicos que foram questionados, 60 (sessenta) responderam ao questionário.

As perguntas, a tabulação dos resultados com os respectivos gráficos e comentários, seguem abaixo:

I – Você é funcionário da TV Cultura há quantos anos?

Resp.:

25 responderam que são funcionários entre 0 e 5 anos;

17 responderam que são funcionários entre 6 e 10 anos;

6 responderam que são funcionários entre 11 e 15 anos;

5 responderam que são funcionários entre 16 e 20 anos e,

7 responderam que são funcionários acima de 20 anos de empresa.

Comentário: percebe-se pela amostra colhida, 5% (cinco por cento) do total de funcionários da TV Cultura que, 41,67% (quarenta e um – vírgula – sessenta e sete por cento) dos funcionários pesquisados possuem 5 (cinco) anos ou menos de vínculo empregatício com a empresa e quem também possui vínculo de mais de 6 até 10 anos de empresa são representados com 28,33% (vinte e oito – vírgula – trinta e três por cento). Sendo que os demais funcionários dividem de forma

equilibrada os outros 30% (trinta por cento) que representam os que possuem vínculo com a empresa entre 11 e 15 anos, 16 e 20 anos e mais de vinte anos.

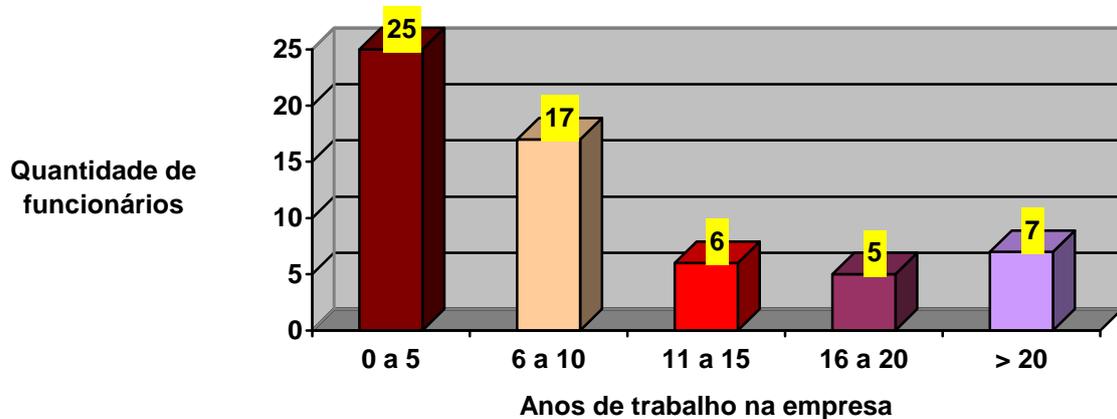


Gráfico 1: Período de vínculo empregatício dos funcionários da TV Cultura
Fonte: Representação gráfica elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados pelo aluno Denilson Morales da Silva de Monografia em 15 de abril de 2008.

II – Você é funcionário de qual nível hierárquico?

Resp.:

39 funcionários responderam que estão no nível hierárquico operacional;

19 funcionários responderam que estão no nível hierárquico tático e;

2 funcionários responderam que estão no nível hierárquico estratégico.

Comentário: percebe-se pela amostra que 65% (sessenta e cinco por cento) dos funcionários pesquisados estão no nível mais baixo da pirâmide administrativa e que 31,67% (trinta e um – vírgula – sessenta e sete por cento) estão no centro da pirâmide e que a pesquisa se completa com 3,33% (três – vírgula – trinta e três por cento) no topo, no nível estratégico, representado assim, toda uma estrutura tradicional administrativa da TV Cultura.

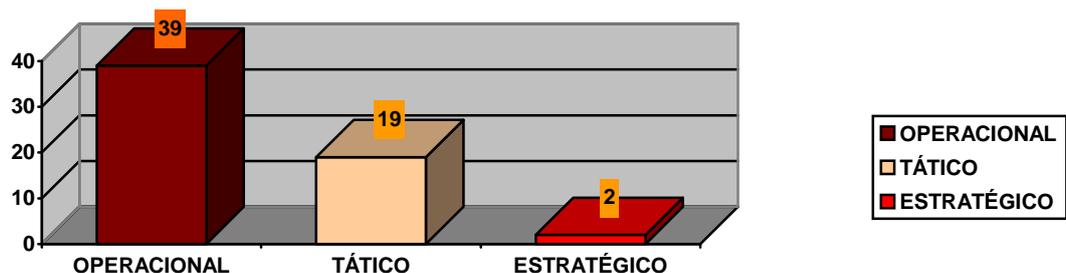


Gráfico 1: Nível Hierárquico dos pesquisados
Fonte: Representação gráfica elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados pelo aluno Denilson Morales da Silva de Monografia em 15 de abril de 2008.

III – Você recebe informações que julga serem necessárias para o desenvolvimento eficiente e eficaz do trabalho no seu setor; tanto da atividade quanto da empresa como um todo (missão, valores, objetivos estratégicos)?

Resp.:

12 funcionários responderam que recebem informações constantemente;

36 funcionários responderam que recebem informações às vezes e,

12 funcionários responderam que não recebem informações.

Comentário: 60% (sessenta por cento) da amostra recebem informações às vezes com relação as suas tarefas e também com relação a estratégia da empresa; 20% (vinte por cento) dizem receber constantemente e 20% (vinte por cento) responderam que não recebem informação alguma.

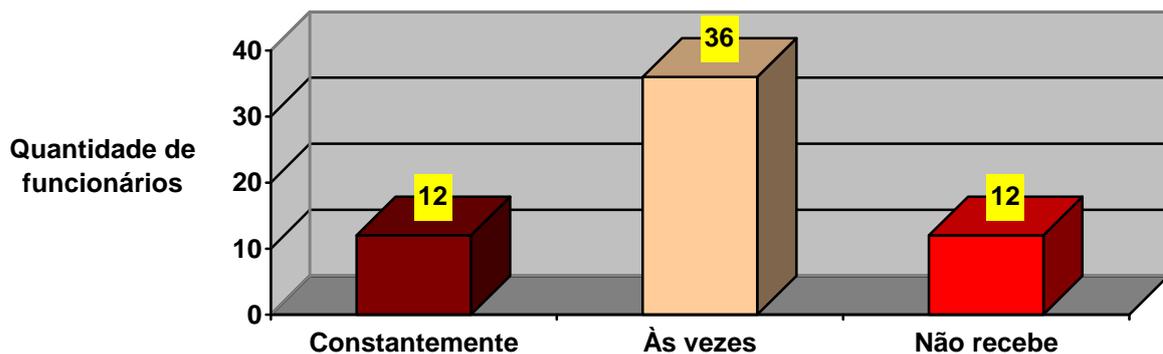


Gráfico 3: Disseminações de informações na TV Cultura

Fonte: Representação gráfica elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados pelo aluno Denilson Morales da Silva de Monografia em 15 de abril de 2008.

IV – As informações são suficientemente precisas que fazem com que o profissional envolvido tenha comprometimento com a atividade a ser desenvolvida e sinta-se satisfeito e realizado com seu trabalho?

Resp.:

21 funcionários concordam totalmente com a questão;

33 funcionários concordam parcialmente com a questão;

3 funcionários discordaram totalmente com a questão e,

3 funcionários discordaram parcialmente.

Comentário: 35% (trinta e cinco por cento) dos funcionários pesquisados concordam totalmente que as informações colocadas pela TV Cultura de forma precisa geram compromisso e satisfação e, que 55% (cinquenta e cinco por cento)

concordam de forma parcial com esta afirmação. Já 10% (dez por cento) dos funcionários discordam parcialmente e totalmente da questão colocada.

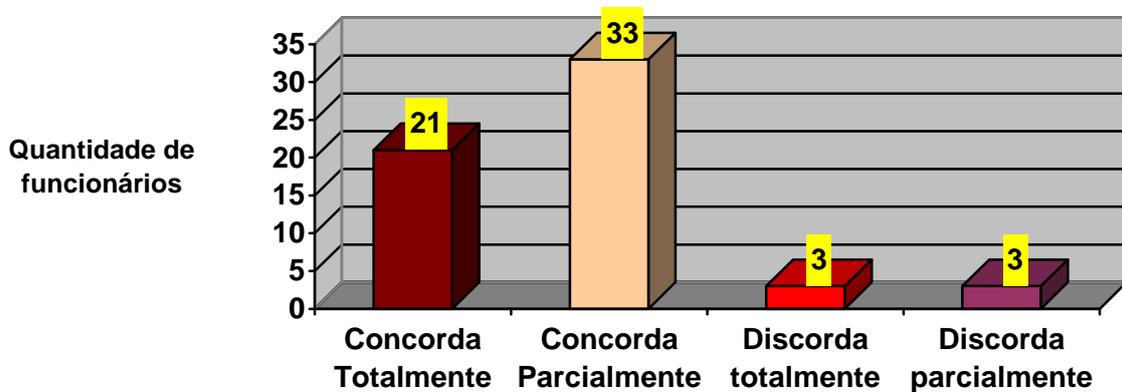


Gráfico 4: Precisão das informações na TV Cultura

Fonte: Representação gráfica elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados pelo aluno Denilson Moraes da Silva de Monografia em 15 de abril de 2008.

V- Você acredita que um funcionário treinado, capacitado, bem informado, satisfeito, realizado e orgulhoso de estar em um ambiente motivacional, faça a diferença na qualidade do produto e/ou serviço da empresa?

Resp.:

45 funcionários concordam totalmente com a questão;

15 funcionários concordam parcialmente com a questão.

Comentário: percebe-se pela amostra que 75% (setenta e cinco por cento) dos funcionários concordam totalmente que um funcionário em condição ideal de conhecimento, habilidade, atitude, com informação adequada em um ambiente motivacional faça a diferença na qualidade do produto e/ou serviço produzido pela empresa. Já 25% (vinte e cinco por cento) concordam de forma parcial na questão apresentada. Vale ressaltar que não houveram respostas de funcionários que discordam parcialmente ou totalmente da frase.

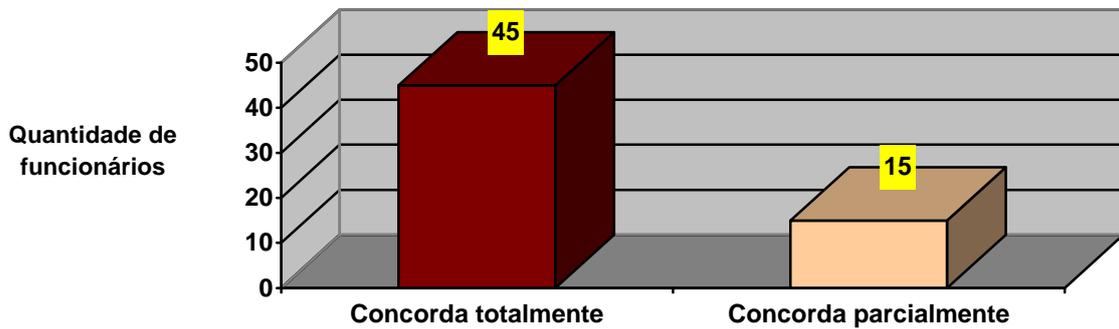


Gráfico 5: Aspectos Motivacionais

Fonte: Representação gráfica elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados pelo aluno Denilson Morales da Silva de Monografia em 15 de abril de 2008.

VI – No caso da TV Cultura, que está inserida num ambiente competitivo, onde sua programação concorre com as mais diversas programações de TV do país e sua prestação de serviço de gerenciamento de TV sofre com grande concorrência das TVs e produtoras com serviços similares e com reduções de custos no limite do ideal, a diferenciação do produto e/ou serviço faz a diferença?

Resp.:

36 funcionários concordam totalmente com a questão;

24 funcionários concordam parcialmente com a questão.

Comentário: Nesta questão não há funcionários que discordam da colocação e, há um grande equilíbrio nos que concordam totalmente que o diferencial do produto e/ou serviço ganha o mercado, com 60% (sessenta por cento) dos respondentes e os que concordam parcialmente, com 40% (quarenta por cento).

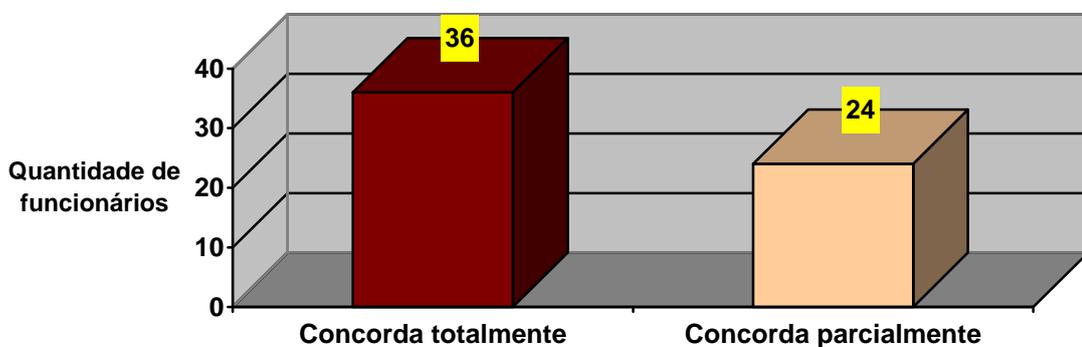


Gráfico 6: Concorrência do Mercado Externo

Fonte: Representação gráfica elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados pelo aluno Denilson Morales da Silva de Monografia em 15 de abril de 2008.

VII – Esta diferença perante o mercado externo, na TV Cultura, é trabalhada constantemente através de ações de *Endomarketing* (*Marketing* Interno)?

Resp.:

15 funcionários concordam totalmente com a questão;

36 funcionários concordam parcialmente com a questão;

5 funcionários discordam totalmente com a questão e,

4 funcionários discordam parcialmente com a questão.

Comentário: percebe-se que 60% (sessenta por cento) dos funcionários concordam parcialmente com as ações de *Endomarketing* para melhora e manutenção do diferencial perante o mercado externo e que 25% (vinte e cinco por cento) concordam totalmente com as ações do *Endomarketing* da TV Cultura. Já 15% (quinze por cento) dos funcionários discordam na totalidade e na parcialidade das políticas de *Endomarketing* da empresa.

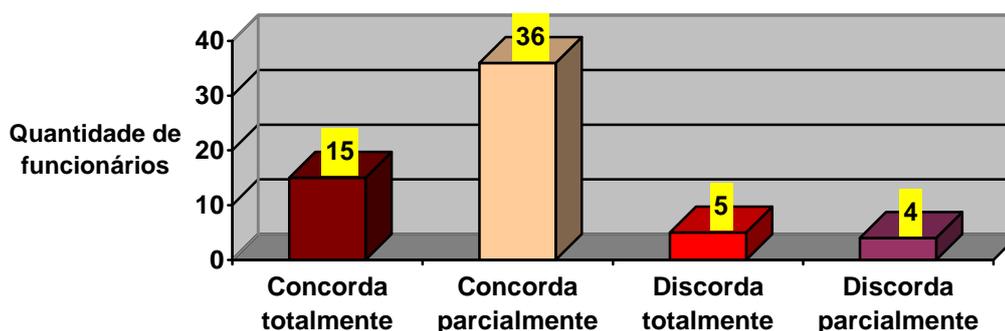


Gráfico 7: Ações de Endomarketing na TV Cultura

Fonte: Representação gráfica elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados pelo aluno Denilson Morales da Silva de Monografia em 15 de abril de 2008.

VIII – Você acredita que a empresa tenha um valor agregado em seus processos internos que possa construir um grande diferencial para o mercado externo?

Resp.:

30 funcionários concordam totalmente com a questão;

27 funcionários concordam parcialmente com a questão;

1 funcionário discorda totalmente da questão e,

2 funcionários discordam parcialmente da questão.

Comentário: 50% (cinquenta por cento) dos funcionários concordam totalmente que a empresa possui um valor agregado aos seus processos internos e que possa ser um grande diferencial para o mercado externo e que, também 45% (quarenta e cinco por cento) dos funcionários concordam com esta afirmação de forma parcial. Já os 5% (cinco por cento) restantes discordam parcialmente e totalmente da questão.

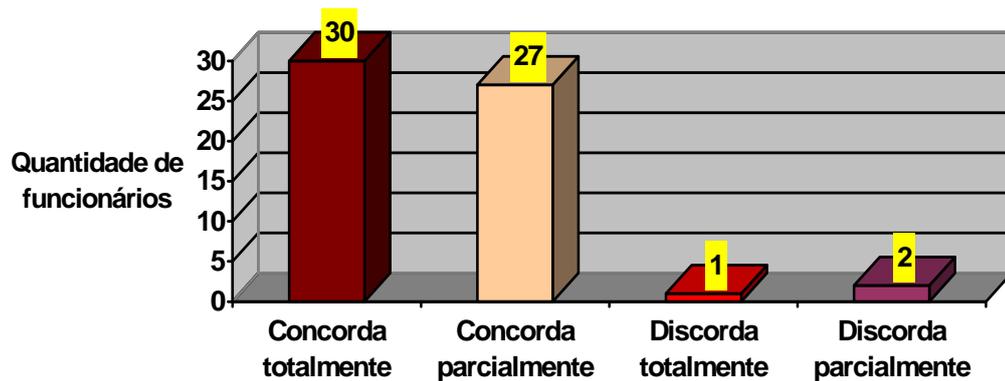


Gráfico 8: Ações de Endomarketing construindo diferencial

Fonte: Representação gráfica elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados pelo aluno Denilson Morales da Silva de Monografia em 15 de abril de 2008.

IX – Um trabalho efetivo, constante, de cima para baixo de *Endomarketing* (*Marketing* Interno), sobre as atividades da empresa e seus processos internos, bem como, a apresentação clara da TV no mercado em que ela está inserida, para todos os funcionários, é uma grande vantagem competitiva?

Resp.:

48 funcionários concordam totalmente com a questão;

12 funcionários concordam parcialmente com a questão.

Comentário: mais uma vez não há discordância parcial nem total da questão e que, 80% (oitenta por cento) dos funcionários concordam em sua totalidade com a afirmação de que um trabalho efetivo de *Endomarketing* na TV Cultura é uma grande vantagem competitiva no mercado externo. Também vale ressaltar que os 20% (vinte por cento) restantes concordam parcialmente com a questão.

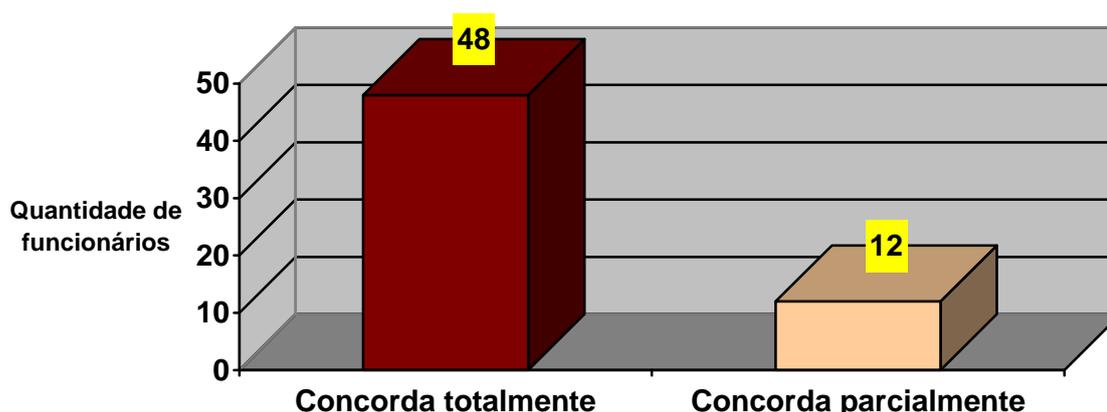


Gráfico 9: Vantagem Competitiva com Ações de Endomarketing
 Fonte: Representação gráfica elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados pelo aluno Denilson Morales da Silva de Monografia em 15 de abril de 2008.

X – Esta vantagem competitiva, através de ações de *Endomarketing* (*Marketing* Interno), com canais de comunicação mais efetivos, com políticas de desenvolvimento e apresentação da cultura organizacional, com políticas de valorização do profissional, com campanhas constantes, podem ser a maior vantagem da empresa para o desenvolvimento de seu planejamento estratégico?

Resp.:

45 funcionários concordam totalmente com a questão;

15 funcionários concordam parcialmente com a questão.

Comentário: 75% (setenta e cinco por cento) dos funcionários concordam totalmente que um trabalho muito efetivo de *Endomarketing* é a maior vantagem competitiva da empresa para a formação de seu planejamento estratégico e que, 25% (vinte e cinco por cento) também concordam de forma parcial na questão. Não houveram discordâncias, nem parcial nem total, dos funcionários.

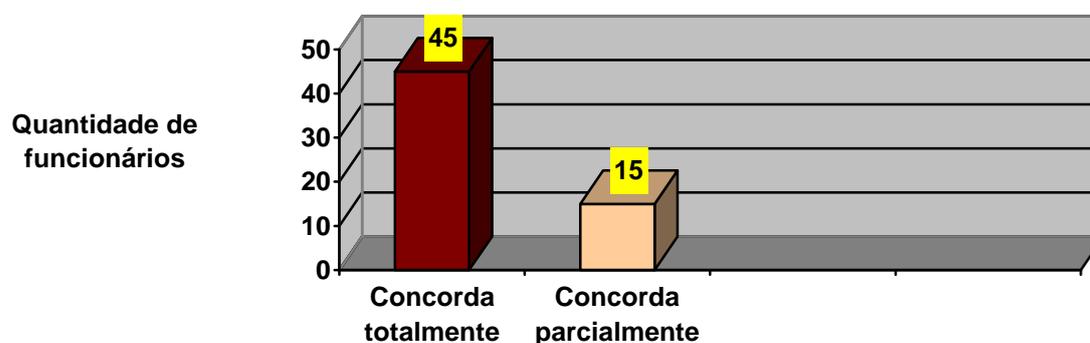


Gráfico 10: Vantagem Competitiva e Endomarketing na TV Cultura
 Fonte: Representação gráfica elaborada a partir dos dados dos questionários aplicados pelo aluno Denilson Morales da Silva de Monografia em 15 de abril de 2008.

4.2 Análise crítica dos dados coletados

Inicialmente os dados foram coletados a partir de um questionamento de quanto tempo o funcionário possuía vínculo empregatício com a empresa, com intuito de mensurar o índice de entendimento das questões de *EndoMarketing*, pois podia-se confundir políticas de integração ao funcionário recém-chegado a organização com as ações propriamente ditas de *Marketing* Interno.

Pela análise das respostas pode-se perceber que a TV Cultura possui um grupo de profissionais experientes com mais de 30% (trinta por cento) de seu quadro analisado na pesquisa, com mais de 11 anos de empresa e que também há 70% (setenta por cento) de funcionários pesquisados com menos de 10 anos de casa, o que demonstra um equilíbrio da jovialidade com a experiência nos processos e que também, os profissionais são maduros suficientemente para ter o entendimento das ações de *EndoMarketing* como ferramenta motivacional do cotidiano da organização.

A experiência do seu grupo interno, do seu quadro funcional, comprovada pelos números expostos criam uma vantagem competitiva para a TV Cultura perante o mercado externo que não pode ser copiada imediatamente pelos seus concorrentes, gerando resultados positivos; é o que diz Wright, Kroll e Parnell (p. 18).

Também mensurada na pesquisa, a distribuição de cargos de forma equilibrada nos níveis hierárquicos da TV, criando forças emergentes que influenciam o mercado, reduzindo custos e se diferenciando dos concorrentes. Porter aborda as cinco forças do ambiente setorial e reafirma este poder de influencia do ambiente setorial (p. 16 e 17).

Quanto às ações de *Endomarketing* da TV Cultura, observa-se que a comunicação de informações quanto a atividade que o profissional deve executar e quanto a informações estratégicas da empresa, ela executa parcialmente com falhas, pois 60% (sessenta por cento) dos funcionários dizem receber as informações de forma parcial e somente 20% (vinte por cento) dizem receber de forma totalizada as informações, além de que outros 20% alegam não receber informações. Isto desencontra o que Brum aborda quanto às estratégias de comunicação para um *Endomarketing* eficiente (p. 21).

Grande parcela dos funcionários da TV Cultura, 80% (oitenta por cento) concordam parcialmente e totalmente que quando a informação é precisa, o colaborador se compromete e sente-se realizado e satisfeito com o trabalho. Brum afirma esta condição para um bom programa de *Endomarketing* (p. 21).

Quanto ao ambiente motivador fazendo a diferença na qualidade do produto e/ou serviço da empresa, a TV Cultura através de seus funcionários seguem o que diz Spiller *et al* (p.21) no que tange ao respaldo de seu produto e/ou serviço pelos seus confeccionadores, que são seus funcionários.

Bekin (p. 22) complementa esta questão, reafirmando que a motivação, a valorização e o compromisso do funcionário são fundamentais e devem ser acionados de forma única pelo *Endomarketing*.

Já na questão onde a diferenciação do produto e/ou serviço fazem a diferença no mercado externo, os funcionários da TV Cultura acreditam em sua totalidade, que é nessa linha de criação do diferencial e não somente na redução de custos que se é conquistado o mercado.

A criatividade está em primeiro plano, aplicada para a criação de valores dentro das atividades que compõem a empresa e que possa, sempre, ser transformada em vantagem competitiva. Porter (p. 19) apresenta a cadeia de valores em que as empresas devem estar inseridas. E, Spiller *et al* (p. 24) reforçam para o planejamento de *Endomarketing* que as pesquisas internas devem ser constantes para o sucesso do projeto, valorizando-se o diferencial.

Na TV Cultura, segundo a pesquisa, 85% (oitenta e cinco por cento) dos funcionários respondentes do questionário concordam parcialmente e totalmente que as ações de *Endomarketing* são trabalhadas com foco nos diferenciais da empresa, o que reforça a afirmação de Spiller *et al* (p. 24) quanto ao planejamento de *Marketing* Interno por parte da empresa.

Já na questão de a empresa possuir um grande valor agregado aos seus processos e este ser o grande diferencial, boa parte dos funcionários, concordaram totalmente, o que, também, reforça a tese de Porter (p. 16 e 17) que a empresa pode controlar e ditar o equilíbrio das cinco forças do seu ambiente setorial.

Nas duas últimas questões, onde se aborda a questão das políticas de *Endomarketing* como vantagem competitiva e como a maior vantagem da empresa para o desenvolvimento estratégico da TV Cultura, os funcionários se manifestam concordando com as questões tanto totalmente quanto parcialmente, significando

que estas políticas são decisivas e que seus colaboradores devem estar envolvidos sempre no planejamento estratégico administrativo da empresa, como se coloca Bekin (p. 22).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O *Endomarketing* passa a ter uma grande importância na cultura organizacional, reforçando o comprometimento, o conhecimento, a valorização dos profissionais envolvidos, melhorando a eficiência e eficácia dos processos das empresas.

Este trabalho comprova a necessidade de políticas e ações de *Endomarketing* que a direção das empresas devem estar atentas e aplicadas, renovando-se ações constantemente através de controles que permitam a adequação dos programas já implementados em suas corporações.

O caso estudado da TV Cultura apresenta informações que muito valem para o planejamento estratégico da empresa quanto aos seus funcionários que visualizam de forma positiva a necessidade constante de aproximação da informação da organização e das tarefas para os colaboradores fazendo com que o trabalho seja mais efetivo e, conseqüentemente, estas ações sejam transformadas em vantagens competitivas no ambiente externo.

As ações de *Endomarketing*, através de programas elaborados de acordo com as necessidades do público interno das organizações criam situações de ganhos diante da concorrência que fornecem ao mercado os mesmos produtos e/ou serviços da empresa; o que foi considerado neste trabalho um grande diferencial, senão o grande diferencial.

A pesquisa bibliográfica enriqueceu o estudo de caso com vasta cobertura de autores sobre o tema principal, *Endomarketing*, bem como as associações com os temas indiretos propostos de marketing, administração estratégica, análises ambientais, setoriais e vantagens competitivas.

Assim, os objetivos específicos foram alcançados, do levantamento teórico de Marketing, *Endomarketing* e Administração Estratégica, ao fornecimento de base para que a relação teórica-prática ocorresse com sucesso até a observação das ações processuais dentro do estudo de caso na TV Cultura, além também da demonstração dos resultados práticos com as teorias em questão.

Com isso, o objetivo geral que era a apresentação de um estudo sobre *Endomarketing* e Administração Estratégica a partir de um estudo de caso prático na TV Cultura de São Paulo foi atingido com sucesso, pois as observações, as pesquisas bibliográficas, o estudo do caso propriamente dito, foram apoiados pela

organização da empresa e pelo bom acervo de livros e autores disponíveis no mercado.

A questão problema proposta para o estudo: O *Endomarketing* na TV Cultura pode ser a maior vantagem competitiva de sua administração estratégica na prestação de serviços? Foi respondida de maneira que pode-se afirmar que os profissionais da TV Cultura estão em um nível de amadurecimento profissional muito alto, avaliando as condições competitivas do mercado e acreditando no trabalho de marketing interno para criação da vantagem competitiva que faz a organização se destacar em seus serviços e, portanto, responder de forma positiva a questão solicitada.

Cabe a TV Cultura utilizar melhor ainda este *feedback* em sua administração estratégica, valorizando mais os programas de *Endomarketing* e os adaptando a cada novo indicativo dos ambientes que cercam a empresa.

A monografia como trabalho acadêmico evidencia a relação teórica-prática e faz a aproximação da teoria com a realidade das organizações fazendo com que haja mais reflexão em cada ação profissional.

Assim, pode-se também observar neste estudo de caso que uma maior abordagem de dados, uma amostragem maior de colaboradores envolvidos, um maior aprofundamento nos questionários e talvez, aplicando-se entrevistas com parte dos profissionais da empresa, criam-se maiores norteadores ainda para o processo de planejamento estratégico da TV Cultura e, também, um grande aperfeiçoamento dos programas de *Endomarketing* da organização.

Por último, pode-se concluir que o tema *Endomarketing* é muito atual e corriqueiro para as organizações que às vezes não o enxergam, mas os ambientes competitivos vão fazer suas cobranças e, as empresas que administrarem seus clientes de forma única e exclusiva é que irão se manter vivas e, isto vale mais ainda para o primeiro cliente das empresas, que são seus funcionários.

Assim, o *Endomarketing* não se esgota neste trabalho, pois é perceptível sua relação de apoio à administração estratégica da organização que esta inserida em seu determinado ambiente e que o mesmo se transforma, sofre diversas influências e com o marketing interno ou *Endomarketing* adapta-se ao novo funcionário, ao novo cliente interno, criando situações motivacionais, comprometimentos, fidelizações e diferenciais que fazem o produto e/ou serviço da organização manter-se em maturidade, em evolução.

REFERÊNCIAS

- BEKIN, Saul Faingaus. **Conversando sobre EndoMarketing**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- BRUM, Analisa de Medeiros. **EndoMarketing: como estratégia de gestão**. Porto Alegre: L&PM, 1998.
- COBRA, Marcos. **Administração de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1992.
- CRUZ, Carla, RIBEIRO Vera. **Metodologia Científica: teoria e pratica**. Rio de Janeiro: Axcel Books Ltda, 2003.
- HARRISON, Jeffrey S; trad. Luciana de Oliveira da Rocha. **Administração Estratégica de Recursos e Relacionamentos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5 ed. Atlas. São Paulo, 2003.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de Marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira**. São Paulo: Atlas, 2006.
- PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**; trad. Elizabeth Maria de Pinho Braga. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- SPILLER, Eduardo Santiago; PLÁ, Daniel; LUZ, João Ferreira da; SÁ, Patrícia Riccelli Galante de. **Gestão de Serviços e Marketing Interno**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.
- TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.
- WRIGHT, Peter L.; KROLL, Mark J.; PARNELL, John; trad. Celso A. Rimoli. **Administração Estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

APÊNDICE A

QUESTIONÁRIO PARA PESQUISA CIENTÍFICA

Sou estudante do 8º semestre do curso de Administração de Empresas do Centro Universitário Brasília – Uniceub e, para conclusão do curso, necessito elaborar Monografia sobre o tema Endomarketing: um estudo de caso na TV Cultura.

Assim peço gentilmente à você, funcionário da TV Cultura, que responda ao questionário abaixo que irá contribuir para minha pesquisa.

Lembro que, não há necessidade de identificação pessoal no questionário e que suas respostas servirão para nortear minha pesquisa, sendo mantidas na Monografia, sem divulgação externa.

- i. Você é funcionário da TV Cultura há quantos anos?
 0 – 5 6 – 10 11 – 15 16 – 20 mais de 20
- ii. Você é funcionário de qual nível hierárquico?
 Técnica/ Operacional/ Produção/ Jornalismo
 Supervisão/ Gerência/ Chefia
 Diretoria
- iii. Você recebe informações que julga serem necessárias para o desenvolvimento eficiente e eficaz do trabalho no seu setor, tanto da atividade quanto da empresa como um todo (missão, valores, objetivos estratégicos)?
 Sim, constantemente Sim, às vezes Não
- iv. As informações são suficientemente precisas que fazem com que o profissional envolvido tenha comprometimento com a atividade a ser desenvolvida e sinta-se satisfeito e realizado com seu trabalho?
 concordo totalmente
 concordo parcialmente
 discordo totalmente
 discordo parcialmente
- v. Você acredita que um funcionário treinado, capacitado, bem informado, satisfeito, realizado e orgulhoso de estar em um ambiente motivacional, faça a diferença na qualidade do produto e/ou serviço da empresa?
 concordo totalmente
 concordo parcialmente
 discordo totalmente
 discordo parcialmente
- vi. No caso da TV Cultura, que está inserida num ambiente altamente competitivo, onde sua programação concorre com as mais diversas programações de TV do país e sua prestação de serviço de gerenciamento de TV sofre pela grande concorrência das TVs e produtoras com serviços similares e com reduções de custos no limite do ideal, a diferenciação do produto e/ou serviço faz a diferença?
 concordo totalmente
 concordo parcialmente
 discordo totalmente
 discordo parcialmente
- vii. Esta diferença perante o mercado externo, na TV Cultura, é trabalhada constantemente através de ações de Endomarketing (Marketing Interno)?
 concordo totalmente
 concordo parcialmente
 discordo totalmente
 discordo parcialmente
- viii. Você acredita que a empresa tenha um valor agregado em seus processos internos que possa construir um grande diferencial para o mercado externo?

- concordo totalmente
- concordo parcialmente
- discordo totalmente
- discordo parcialmente

ix. Um trabalho efetivo, constante, de cima para baixo de Endomarketing (Marketing Interno) sobre as atividades da empresa e seus processos internos, bem como, a apresentação clara da TV no mercado em que ela está inserida para todos os funcionários, é uma grande vantagem competitiva?

- concordo totalmente
- concordo parcialmente
- discordo totalmente
- discordo parcialmente

x. Esta vantagem competitiva, através de ações de Endomarketing (Marketing Interno), com canais de comunicação mais efetivos, com políticas de desenvolvimento e apresentação da cultura organizacional, com políticas de valorização do profissional, com campanhas constantes, podem ser a maior vantagem da empresa para o desenvolvimento de seu planejamento estratégico?

- concordo totalmente
- concordo parcialmente
- discordo totalmente
- discordo parcialmente

Cordialmente,

Denilson Morales
(61) 3341-1894

Brasília, 15 de abril de 2008