

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL
CAMPUS DO PANTANAL
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

LARA COQUENA DA SILVA MONZON

AÇÕES DE ENDOMARKETING PARA MELHORIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL
EM UM COMÉRCIO ATACADISTA DA CIDADE DE CORUMBÁ-MS

CORUMBÁ/MS

2019

LARA COQUENA DA SILVA MONZON

AÇÕES DE ENDOMARKETING PARA MELHORIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL
EM UM COMÉRCIO ATACADISTA DA CIDADE DE CORUMBÁ-MS

Relatório final de estágio II, apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul - UFMS/Campus Pantanal, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração

Orientadora: Prof^a. Dr.^a Caroline Gonçalves.

CORUMBÁ/MS

2019

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus pelo dom da vida, saúde e força, por me proporcionar oportunidades incríveis como realizar esta faculdade ao lado de pessoas tão especiais para mim, de me conceder desafios diários e poder superá-los com o passar do tempo.

À minha família pela compreensão e apoio imensurável durante estes quatro longos anos. Tantos os de convívios diários como os que hoje tão longe estão. Em especial à minha mãe, Celia, que sem ela certamente não seria possível, seja pelo incentivo desde o início em cursar uma universidade federal, (e que seja aqui perto dela), ou por todo o esforço durante este período. Sou muito grata por tê-los: Celia, Anibal, Luiz Felipe, Edna, Eliete, Auxiliadora, Josefa.

Aos professores pelo aprendizado e paciência nesta caminhada, pelos quais tenho carinho e muita admiração, sendo eles: Anderson, Caroline, Dirce, Eduardo Ferrufino, Elizabeth, Fernando, Luciara, Rosa, Roosiley, Suzianny e Wilson. E claro, a mais dedicada, paciente, calma, confiante, que aceitou o meu convite de ser minha orientadora de estágio obrigatório, que a cada reunião marcada mesmo com todo meu despero ela transparecia paz e tranquilidade na caminhada da orientação desta pesquisa, a Prof^a. Dra^a, Caroline Gonçalves, à qual sou grata.

À empresa Atacado Fernandes por ter aberto as portas e aceitado meu convite de estudar a empresa para meu estágio obrigatório, à Solange e Ana Luiza, pelo apoio, paciência, disposição e por fornecer as informações e dados necessários para concluir esta pesquisa.

Por fim aos meus amigos de faculdades, por estar ao meu lado nestes quatro anos, uma verdadeira equipe como assim dizemos um grande exemplo para os demais de amizade, parceria, empatia e compreensão com as dificuldades que cada um tinha em relação às disciplinas. A minha caminhada foi fantástica junto a vocês: Camila, Eugênio, Jilseanny, Thais, Kerley, Leza, Ludmilla, Maria e Paulo.

RESUMO

Entende-se endomarketing como uma importante ferramenta estratégica para a organização. É o elo entre empregador e empregado, cuidando do bom relacionamento entre os mesmos. Um olhar para dentro da empresa, fazendo com que o colaborador se conecte com os objetivos estratégicos da empresa. Com grandes organizações na cidade de Corumbá/MS, temos os comércios atacadistas/varejistas. A questão que conduz este estudo é: Como as ações de endomarketing poderiam influenciar as relações internas entre empregador e funcionários do comércio varejista e atacadista da cidade de Corumbá/MS? Este trabalho tem como objetivo investigar a utilização do endomarketing como ferramenta estratégica para melhoria do clima organizacional e das relações entre empregadores e funcionários de um comércio varejista e atacadista da cidade de Corumbá/MS.

Palavras chave: Ações de Endomarketing; Clima Organizacional; Atacado Fernandes; Corumbá/MS.

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO.....	4
2.	REVISÃO DE LITERATURA.....	6
2.1	CARACTERÍSTICAS DA GESTÃO DO COMÉRCIO VAREJISTA E ATACADISTA	6
2.2	ENDOMARKETING	7
2.3	FUNDAMENTOS DO ENDOMARKETING.....	8
2.4	CLIMA ORGANIZACIONAL.....	9
2.5	DIAGNÓSTICO DO OBJETO DE ESTUDO: O ATACADO FERNANDES.....	10
2.5.1	ADMINISTRAÇÃO GERAL	10
2.5.2	ORGANIZAÇÃO: ESTRUTURA FÍSICA, MATERIAL E PATRIMÔNIO	12
2.5.3	ORGANIZAÇÃO: GESTÃO DE PESSOAS.....	13
2.5.4	ADMINISTRAÇÃO DE SERVIÇOS.....	14
2.5.5	GESTÃO SOCIOAMBIENTAL.....	Erro! Indicador não definido.
2.5.6	MARKETING.....	15
3	METODOLOGIA.....	16
4	ANÁLISE	19
5	RESULTADOS E CONCLUSÕES	Erro! Indicador não definido.
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	27
	REFERÊNCIAS	29
	ANEXO I	31
	ANEXO II	34

1. INTRODUÇÃO

De acordo com Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, em um estudo que teve como tema “O Desenvolvimento Econômico Territorial em Mato Grosso do Sul”. O município de Corumbá é uma cidade que se localiza na região do Pantanal no estado de Mato Grosso do Sul, em uma região limítrofe com a Bolívia, possui uma população estimada de 110.806 habitantes. Em 2010, o salário mensal nesta cidade era de 2.7 salários mínimos. Segundo a Relação Anual de Informações Sociais - RAIS (2014) observa-se que o número de organizações em Corumbá era de 2.747, gerando o total de 17.036 empregos fixos e com um pessoal ocupado de 15.978 pessoas.

Corumbá é a quarta cidade do Estado de Mato Grosso do Sul em termos populacionais. O setor do comércio é um dos que mais cresce na cidade, com um aumento no número de estabelecimentos abertos no ano de 2012 foi de 32,43% em relação ao setor industriário.

Muitas das empresas de hoje em dia, procuram pensar apenas em maneiras de atrair o cliente para dentro da empresa, tendo ele como foco primordial para atingir os objetivos da organização. Investem em propaganda, promoções, melhoria de seus produtos, conhecendo seus clientes, identificando os possíveis concorrentes, entre outros, ou seja, realizando o marketing externo à organização. “O marketing interno deve sobrepor ao marketing externo” (Kotler ,2003).

Ter um diferencial no negócio é essencial no mercado varejista e atacadista altamente competitivo, pensar de maneira estratégica é primordial. Um dos grandes entraves de uma organização é ter claro sua missão, visão, valores e uma boa estratégia de diferenciação pode ser o enfoque em seu capital humano, ou seja, seus colaboradores. Para Brum (2010), a participação íntegra do funcionário torna-se o que há de mais importante dentro de qualquer empresa, seja ela de pequeno, médio ou grande porte, são eles que irão fazer todo o processo funcionar, produção, vendas e atendimento aos clientes, assim como a satisfação dos mesmos.

O endomarketing pode trazer melhorias para a qualidade de vida no trabalho, a comunicação interna e o clima organizacional. Segundo Dias (2007 citado por PERES, 2012), o Endomarketing hoje pode ser entendido como um

processo estruturado, alinhado ao planejamento estratégico empresarial, visando melhorias da comunicação e buscando a relação com ganhos de produtividade nas organizações. Já Tavares (2009 citado por JOSÉ; ROSA, 2014), afirma que o processo de endomarketing possui dois enfoques básicos: a motivação e a comunicação.

Desse modo a questão que conduz este estudo é: Como as ações de endomarketing poderiam influenciar o clima organizacional de um comércio varejista e atacadista da cidade de Corumbá/MS?

Este projeto tem por objetivo geral investigar a utilização do endomarketing como ferramenta estratégica para melhoria do clima organizacional e das relações entre empregadores e funcionários de um comércio varejista e atacadista da cidade de Corumbá/MS.

Os objetivos específicos são:

- 1) Conhecer o clima organizacional do objeto de estudo;
- 2) Identificar o uso de ferramentas de endomarketing pela organização;
- 3) Diagnosticar situações dentro da organização em que ações de endomarketing possam ser aplicadas.

Este estudo tem como justificativa prática a empregabilidade que o comércio de Corumbá-MS gera na sociedade corumbaense, buscando melhorar a qualidade de vida no trabalho dos colaboradores. De maneira teórica se propõe aqui analisar como ocorre à gestão de marketing interno no comércio atacadista, aliando a análise do clima organizacional e o uso do endomarketing como ferramenta estratégica.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1 CARACTERÍSTICAS DA GESTÃO DO COMÉRCIO VAREJISTA E ATACADISTA

De acordo com Churchill e Peter (2012, p. 403), “Os atacadistas também são chamados de distribuidores. Atacadista é o comerciante primariamente envolvido em comprar, adquirir direitos de propriedade e, usualmente, armazenar e manipular bens em grandes quantidades e revendê-los a varejistas ou a usuários industriais e empresariais”.

É importante que os atacadistas criem valor para os seus clientes, ou seja, fornecedores e compradores. Pois, o valor criado para estes é uma estratégia de diferenciação.

Há dois tipos de atacadistas: os negociantes atacadistas que são independentes e possuem direito de propriedade sobre produtos que vendem e negociam já os agentes corretores são os que não possuem direito de propriedade sobre os bens que vendem. Os fornecedores ao escolher um negociante atacadista, precisam ter como fatores de escolha, a quantidade de empresas que ele representa e o nível de serviço, como por exemplo, atacadista de serviço completo; atacadista genérico; atacadista especializado; atacadista de função limitada; atacadista consignadores; atacadista pague-leve; embarcadores diretos e os atacadistas volantes.

Já os representantes do fabricante, que também podem ser chamados de agentes ou corretores. São atacadistas intermediários, ou seja, entre os produtores e o varejista, negociando vendas e compras. Os agentes podem ser mais atraentes oferecendo valor para os varejistas manter parceria, pois possuem alto conhecimento de mercado. Para Churchill e Peter (2012, p. 406), “Agentes e corretores oferecem valor porque seu conhecimento especializado de uma linha de produtos ou mercado torna as trocas mais simples para compradores e vendedores”.

Para o sucesso do atacadista, é necessário o desenvolvimento de algumas estratégias de marketing. Como, criar maneiras de atração tanto dos produtores como dos varejistas para que estes utilizem seus serviços e assim, manter relações perenes com estes dois. Em particular, a criação de valor no canal é uma característica de gestão no mercado atacadista para sobrevivência deste.

Os grandes responsáveis pelo funcionamento do canal de distribuição são, sem sombra de dúvidas, os atacadistas e os varejistas. São “as grandes estações” de tratamento dos produtores antes de chegarem aos consumidores, e são eles que garantem o fluxo contínuo nos canais de distribuição. (ROCHA; SOUZA, 2017, não p.).

Como qualquer outra empresa precisa atender e satisfazer às necessidades dos clientes. Para criação deste, pode-se desenvolver tecnologia de ponta para a distribuição, investimento automático de estoque. De acordo com Churchill (2012), os atacadistas podem construir relações duradouras com outros membros do canal para criar valor para eles e para os usuários finais.

2.2 ENDOMARKETING

O termo “endo” origina-se da palavra grega “*edón*” que significa para dentro. Ou seja, visa satisfazer o cliente interno de uma companhia. O endomarketing surgiu como ferramenta estratégica para uma melhor gestão empresarial. É o elo entre empregador e empregado, cuidando do bom relacionamento entre os mesmos. Um olhar para dentro da empresa, fazendo com que o colaborador se conecte com os objetivos estratégicos da empresa. Em 1990, o endomarketing foi introduzido no Brasil, pelo consultor empresarial Saul Faingaus Bekin. Segundo ele, o termo corresponde à parte não visível do marketing, mas que mesmo assim, consegue viabilizar o sucesso do marketing tradicional fora da empresa. (BEZERRA, Filipe, 2014).

Proporcionar ao colaborador atenção, educação e informação para torná-lo preparado ao atender e satisfazer o cliente externo são funções do endomarketing. Sendo assim, surge a necessidade de as empresas manterem um clima interno favorável, para a conquista de seu funcionário. Segundo Brum (2010, p.22) ressalta uma definição de Albrecht (2004) “Se os empregados não estão convencidos da qualidade dos serviços prestados pela empresa e da importância de seus papéis

nesta produção, não há nada na terra que os torne dispostos a vendê-los para seus clientes”.

Com o objetivo de transformar um colaborador em um facilitador, o endomarketing pode ser uma ferramenta útil para a manutenção de um clima organizacional positivo.

2.3 FUNDAMENTOS DO ENDOMARKETING

Segundo Moreira (s.d citado por PERES, 2012) fala da importância do Endomarketing e suas ações, como:

- Jornal Interno: útil para uniformizar a linguagem, promover encontros, difundir ideias, revelar talentos e motivar as pessoas;
- Vídeo Jornal: segue o mesmo princípio do jornal interno, porém utiliza o recurso do vídeo;
- Feira de Negócios: os próprios colaboradores da empresa têm que montar uma feira (com stands, atrativos etc). O objetivo da Feira de Negócios é fazer com que cada área da empresa apresente os seus serviços/produos para as outras áreas.

Como outras formas de integrar os colaboradores com as diretrizes da empresa são:

- Comemoração dos aniversariantes do mês;
- Uniformes em datas comemorativas (dia de são joão, dia dos pais, dia das mães, natal, entre outros).

Já para Brum (1998), os instrumentos de endomarketing são:

- Vídeos institucionais ou de apresentação de produtos ou projetos;
- Manuais técnicos, educativos e de integração;
- Jornal;
- Rádios internos, veiculando informes das diversas áreas da organização e pronunciamento de diretores;
- Cartazes informativos e motivacionais;
- Reuniões com gestores ou ouvidoria;
- Palestras, convenções e outros eventos internos a fim de apresentar o desempenho da empresa, tendências do mercado e novos projetos;
- Ações de resgate da memória na empresa e apresentação da sua

história aos seus funcionários;

- Intranet;
- Grife interna, tais como camisetas, bones e acessórios com a marca da empresa ou de um programa específico.

Segundo Pletz e Karoline (2012), para o bom funcionamento do endomarketing são necessárias algumas ferramentas estas são:

- E-mail, Correio eletrônico empresarial: O e-mail já se transformou em um veículo comum de comunicação, como o telefone.
- Jornal Eletrônico/Jornal Interno: A periodicidade de um jornal interno das empresas varia muito de acordo com o tamanho das organizações e/ou assuntos e temas que são abordados.
- Business –To- Employee – B2E: Faz uso principalmente da intranet da empresa para customizar mensagens aos funcionários. Essas mensagens tendem, por um lado, ao perfil de interesse do usuário e por outro para que a empresa possa passar informações específicas.
- Revista interna: A revista deve trazer temas variados, ressaltando atitudes de colaboradores que fazem diferença, eventos, programas de treinamento, programas corporativos, dicas de desenvolvimento pessoal e profissional, etc.
- Quadro de Avisos/Jornal de Parede: Devem ter espaços definidos para a comunicação interna corporativa, comunicação interna local e programas interativos, local para publicação de cartazes em diversos formatos, também são um ótimo local para campanhas motivacionais.

2.4 CLIMA ORGANIZACIONAL

Um dos fatores de sucesso dentro de uma empresa é um bom clima organizacional. Ele pode ser perceptível por meio do comportamento dos membros desta assim como, a visão que eles têm da organização, podendo ser favorável ou não.

De acordo com Luz (2003):

O clima organizacional compreende aspectos motivacionais, cultura da organização, satisfação e a objetivação da organização percebida pelos indivíduos, bem como acerca da junção desses aspectos que se faz identificar meios estratégicos para a realização de decisões, conhecendo assim seus fatores determinantes e reflexos.

O colaborador motivado e satisfeito incentiva a si próprio como aos demais membros da organização, melhorando assim o desempenho e a produtividade, que se tornam alinhados para o alcance dos objetivos organizacionais. Para Maximiano (2007):

As abordagens que fomentam a motivação dos colaboradores englobam fatores de compreensão de incentivos que se traduzem numa melhora no desempenho dos colaboradores quando assim satisfeitos. A organização utiliza-se desde elogios, premiações, benefícios, bônus. Tais práticas motivacionais resultam na qualidade do produto ou serviço para com o cliente final.

A satisfação do cliente interno é de tamanha importância assim como a do cliente externo, pois o desempenho de um funcionário satisfeito e motivado é melhor no atendimento ao cliente externo, colaborando para o crescimento da empresa. Um clima harmonioso poderá gerar satisfação pessoal e profissional dos colaboradores, já um clima desagradável poderá gerar desconfiança e frustrações e insegurança.

2.5 DIAGNÓSTICO DO OBJETO DE ESTUDO: O ATACADO FERNANDES

2.5.1 ADMINISTRAÇÃO GERAL

Conforme informações extraídas do site institucional¹, o histórico da empresa Atacado Fernandes inicia com um de seus proprietários Rubens Fernandes, que chegou à cidade de Corumbá/MS a serviço de uma empresa de consultoria onde trabalhava em Campo Grande/MS e devido a uma vasta experiência no ramo atacadista identificou em Corumbá uma oportunidade de negócio.

A primeira loja foi inaugurada em 04 de dezembro de 2002, trazendo para esta cidade inovação no segmento de atacado e autosserviço, focados no

¹ Ver site da empresa: www.atacadofernandes.com.br

atendimento aos clientes de micro e pequenas empresas da região, atendendo ainda consumidores que almejam economia em compras de grande volume.

Já em 13 de julho de 2012, é inaugurada a primeira filial da empresa, para melhor atender as necessidades da população. A Loja 02 do Atacado Fernandes oferece preços competitivos e variedade de mercadorias, mantendo o atendimento com excelência e adicionando a equipe, profissionais capacitados, para melhor atender a família corumbaense.

No ano de 2014, inaugura-se a loja 03 com a equipe ainda mais afinada e em crescendo, a nova filial mantém as características de preço e qualidade, que marcam a trajetória deste empreendimento.

Em 2016, a Loja 02 agregou o Espaço Saúde, refletindo a preocupação da empresa, não apenas na comodidade de sua população, mas também, o cuidado com a saúde e o bem-estar do corumbaense. O espaço comercializa produtos integrais, orgânicos, suplementos alimentares e todos os itens para dietas especiais, restritas, balanceadas e saudáveis.

Nos dias atuais, o Atacado Fernandes, possui 04 lojas nesta cidade e emprega em torno de 500 colaboradores. A sólida participação do grupo Fernandes em diversas atividades econômicas na cidade de Corumbá conferem a empresa competitividade em seus preços, qualidade a seus produtos e credibilidade em sua marca. A companhia colabora para o fortalecimento do comércio local, pois a empresa acredita, fomenta e investe no crescimento de Corumbá.

Desde o início de sua atuação o Grupo Fernandes, almeja ampliar seus horizontes, trabalhando para um melhor atendimento à população corumbaense.

A missão da empresa é comercializar produtos com a qualidade que atenda as expectativas dos clientes, contribuindo para o bem-estar e a qualidade de vida de suas famílias. Oferecer Praticidade e conveniência, em um ambiente agradável e familiar, com preços competitivos e produtos diversificados. Já a visão desta se baseia em ser referência e excelência no setor supermercadista da região, contribuir para o fortalecimento da economia local, e buscar novos mercados com o objetivo de ultrapassar as fronteiras levando o orgulho de ser uma empresa sul-mato-grossense. Seus valores são à Honestidade; Ética; Transparência; Respeito;

Compromisso; Responsabilidade Social e Ambiental; Sustentabilidade; Trabalho em Equipe; Qualidade e inovação.

2.5.2 ORGANIZAÇÃO: ESTRUTURA FÍSICA, MATERIAL E PATRIMÔNIO

De acordo com os dados coletados da entrevista com o diretor da empresa, senhor Edson Luís Bernal, o Grupo Fernandes possui quatro lojas na cidade de Corumbá-MS, dentre elas três filiais e o mais novo empreendimento do grupo é o Atacarejo ou Atacadão Pantaneiro. O grupo emprega cerca de 500 funcionários na empresa. As lojas estão divididas em pontos estratégicos da cidade. A loja 01, implantada em 2002, na Rua Porto Carrero possui 1.000m². Já a segunda filial localiza-se na Rua 13 de junho, na região central da cidade, com 2.500m². A terceira é no bairro Popular Nova, localizada na parte alta da cidade, uma loja menor, com 900m². Logo a quarta loja, o Atacadão Pantaneiro, como assim também denominado, localiza-se na parte alta da cidade, no bairro Nova Corumbá, com 5.400m², esta possui uma estrutura maior que as demais lojas, pois seu estoque encontra-se em um setor separado e específico para o maior controle dos gestores, diferentemente das demais lojas onde o estoque encontra-se dentro da própria loja.

A qualidade e variedade dos produtos são maiores nas filiais, assim como o público alvo destas lojas é o consumidor familiar, difere-se do Pantaneiro onde, o foco é em pequenos negócios, com produtos de grandes marcas e de alto giro, com embalagens de tamanho maior.

No Pantaneiro, os setores são cerca de dez, divididos em compras, conciliação, administração geral, contabilidade geral, tecnologia da informação geral, fiscalização geral de loja, entre outros. Já o setor de recursos humanos geral, está localizado na loja 02, por questão estratégica da empresa. A depender da loja, se encontram de 3 a 4 funcionários em cada setor. O modelo de departamento das lojas Fernandes é o funcional.

As quatro lojas não possuem um organograma muito claro e pré-definido. No Pantaneiro, a hierarquia está subdividida basicamente em diretores, gerente geral, subgerentes e encarregados. Nas demais lojas, os cargos estão subdivididos em gerentes de loja e encarregados de caixa, a quantidade de funcionários para cada uma destas funções se baseia com o tamanho de cada loja. Em relação a manuais a empresa não tem definido a padronização de atividades. É passado pelos gerentes o

que há de ser feito, como por exemplo, no setor de compras, as funções são de gerir e controlar o estoque, realizar de fato as compras e negociações com os fornecedores, e claro os funcionários deste setor necessitam se preocupar também com as vendas. Em meados de cada mês, os colaboradores deste setor já estão treinados para direcionar as atividades pensando no mês seguinte. O setor de compras está concentrado no Atacadão Pantaneiro, dividido assim em três subsetores de compras com dois funcionários em cada um deles, responsável por gerir as compras das quatro lojas.

Segundo o gerente geral do Atacadão Pantaneiro, os produtos são escolhidos de acordo com sua qualidade e sempre trazendo grandes marcas para dentro da loja, pois, nota-se que há grande procura destas pelos seus clientes. Há outro grupo de clientes que optam pela oportunidade de escolha de produtos similares, mas com um preço mais acessível, devido a um nível de renda da população.

É realizado de forma sazonal o inventário das lojas, por profissionais do próprio Grupo Fernandes. O tempo que decorre entre a solicitação do material e a sua efetiva chegada, é relativo, pois vai depender do tipo dos produtos como os produtos alimentícios há a necessidade de pedido frequentemente onde demora cerca de sete dias para estar na loja o lote solicitado.

2.5.3 ORGANIZAÇÃO: GESTÃO DE PESSOAS

O setor de recursos humanos da empresa Atacado Fernandes, concentra-se apenas na loja 02 responsabilizando assim, pela gestão de pessoas das quatro lojas. Este setor possui três colaboradoras, sendo uma a gerente geral, esta no cargo há sete anos, e as demais ocupam o cargo de assistente de RH. O modelo de RH adotado pela empresa nos dias de hoje, é o estratégico, pois realiza os trabalhos integrados com os demais setores e não de forma isolada. Tornando-se assim este setor parceiro integrados às estratégias da empresa, unindo as demandas do mercado local com as necessidades humanas características do departamento pessoal.

A empresa conta com sistema de informação pra recursos humanos, para assim poder atender as exigências fiscais, contábeis e tributárias. Possui também, programas de inclusão de portadores de necessidades especiais, neste caso, possui parceria com a APAE (Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais). A mesm

atêm também a prática de inclusão de mulheres e negros em cargos de chefia.

A descrição de cargos não é pré definida e claramente elaborada, de maneira bem simples quem a faz é a superior deste setor. Nota-se a importância de inclusão de funcionários por meio do programa jovem aprendiz, estes tem o período de um ano de contrato com a empresa, a mesma oferece em paralelo com o trabalho, capacitações no SENAC (Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial). No final de cada ano, orientam-se as atividades para a contratação de novos aprendizes mantendo-se assim um ciclo anual de contratação. Nota-se a importância por parte da gerência em realizar pesquisa de clima organizacional com periodicidade.

Os colaboradores são avaliados diariamente pelos seus encarregados (responsáveis por cada setor: hortifruti, padaria, açougue...). O gerente geral recebe os relatórios pelos encarregados ao final de cada dia. Obtendo assim ao fim de cada mês o funcionário que mais se destacou e com maiores chances de ter uma promoção.

Em relação aos níveis de absenteísmo, o supervisor fica responsável em informar as faltas de seus funcionários ao RH, podendo solicitar advertências escritas e verbais. A depender dos números de faltas o benefício mensal de cesta básica poderá ser cancelado.

A empresa não conta com um plano de carreira estabelecido, nota-se a importância desta pela gerência. Os benefícios oferecidos aos colaboradores são; alimentação, plano de saúde, dentre outros.

2.5.4 ADMINISTRAÇÃO DE SERVIÇOS

Segundo o gerente do Atacadão Pantaneiro, o layout desta loja em específico, foi pensando com base em um estudo realizado por ele próprio, em lojas de atacado na capital do estado de Mato Grosso do Sul, cidade de Campo Grande – MS. Verificando assim, como era feita a disposição dos produtos e quais eram as marcas oferecidas nestas empresas. Depois de concluído àquele estudo, decidiu-se aplicar aqui na cidade de Corumbá/MS. No Pantaneiro, o espaço é amplo e com variedades de produtos orientados aos clientes. Na recepção há um balcão especializado para prestar o atendimento e suporte ao cliente. Há também um caixa de autoatendimento, o próprio cliente passa suas compras no leitor de código de barras, hoje há um funcionário para auxiliá-lo. É mais uma inovação que a empresa traz

para seus clientes.

No balcão de atendimento aos clientes, também é realizado o pós-venda. Na loja 2, existe um serviço de compras online, um site da empresa onde o cliente que mora fora do país consegue fazer compras e ser entregue na casa de seu familiar aqui em Corumbá.

2.5.5 GESTÃO SOCIOAMBIENTAL

A empresa possui na sua loja 04, um sistema de captação de toda a água da chuva, um grande reservatório. Esta não possui um programa de responsabilidade social pré-definido. Outra ação é a de apoio em festividades tradicionais e locais fornecendo alimentos e demais produtos necessários para a realização destes eventos.

2.5.6 ESTRATÉGIAS E PLANEJAMENTO EMPRESARIAIS

A empresa tem planejamento estratégico para os próximos cinco anos ou mais, que se baseia em se tornar uma empresa ainda mais reconhecida na região, poder atender mais programas sociais, ampliar o espaço da loja 4, inserindo pequenas lojas em seu espaço, tornando assim um shopping algo que a cidade ainda não possui, ampliar a variedade de produtos na loja. O planejamento é feito a nível estratégico, ou seja, pelos gerentes gerais. A atuação da empresa é local.

2.5.7 MARKETING

- **Produto**

Os produtos são de alta qualidade, pois se trabalha com grandes marcas e a tamanhos grandes para atender ao pequeno negócio. As três filiais tem como foco o consumo familiar, já o Pantaneiro o público alvo é formado pelos pequenos comerciantes. Nas lojas são determinadas as linhas de produtos, tanto de primeira linha como de segunda, ou seja, marcas com preço mais acessível, dando poder de escolha para o cliente.

- **Preço**

As formas de pagamento aceitas pela empresa são: à vista, crédito ou débito. Para garantir uma margem de lucro à empresa adiciona uma porcentagem aos

custos finais de seus produtos, para assim formar o preço final de cada produto, definindo o seu lucro em cada venda.

- **Distribuição**

A empresa possui um setor de atendimento ao cliente direto, para atender suas necessidades, ali como também o pós-venda. A logística dos produtos é feita de acordo com a demanda da empresa, os pedidos são feitos periodicamente conforme os produtos que necessitam ser repostos, como por exemplo, os produtos alimentícios diferentemente dos produtos de bazar (vassoura, rodo, pano de chão, flanela, pá...).

- **Comunicação**

A publicidade das lojas Atacado Fernandes é feita em rádio, televisão e jornais, assim como é elaborado folhetos com promoções quinzenais. No Pantaneiro as promoções são feitas com a escolha de 160 produtos que estarão em oferta, já nas demais lojas 90 produtos que são colocados em oferta. Há sim uma preocupação com a construção da marca do produto, com base no estudo realizado pelos seus gerentes com foco em estudar os grandes atacados da capital.

Atualmente, o Pantaneiro já possui marca própria, para as carnes embaladas a vácuo. Procura-se obter marca própria em médio prazo para os demais produtos. Outra forma de divulgação de seus produtos é através de seu site, onde os clientes podem realizar suas compras sem sair de casa.

3 METODOLOGIA

Quanto aos propósitos mais gerais, esta pesquisa é de caráter exploratório. Segundo Gil (2017), as pesquisas exploratórias têm como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Já segundo Vergara (2016), a investigação exploratória, que não deve ser confundida com leitura exploratória, é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Por sua natureza de sondagem, não comporta hipóteses que, todavia, poderão surgir durante ou ao final da pesquisa.

Quanto aos meios de investigação, esta pesquisa será de campo e

bibliográfica. Segundo Vergara (2016), pesquisa de campo é investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo. Ainda de acordo com Vergara (2016), a pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral. Já segundo Gil (2017), a principal vantagem da pesquisa bibliográfica é o fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente.

Quanto à natureza desta pesquisa foi mista. Em relação às ferramentas de coleta de dados foi aplicado um questionário estruturado de clima organizacional junto aos colaboradores da organização. A amostra obtida foi por convêniência, ou seja, os indivíduos empregados nesta pesquisa são selecionados porque eles estão prontamente disponíveis, não porque eles foram selecionados por meio de um critério estatístico, de 33 colaboradores de uma população de 150 colaboradores atuantes na loja selecionada (Loja 02). Além disso, foi realizada observação não participante dos instrumentos de endomarketing utilizados pela organização. E por fim uma entrevista semiestruturada com o gestor das ações de marketing. Segundo Marconi e Lakatos (2017), a entrevista semiestruturada, também chamada de assistemática, antropológica e livre, em que o entrevistador tem liberdade para desenvolver o tema da interação em qualquer direção que considere adequada.

Para base quantitativa deste trabalho foi utilizado um questionário, retirado do livro *Medidas do Comportamento Organizacional – Ferramentas de Diagnóstico e de Gestão*, em seu capítulo 2, Clima Organizacional, de autoria de Maria do Carmo Fernandes Martins. Este possui 63 itens (questões), de múltipla escolha, utilizando como grau de satisfação valores entre 1 e 5. Este questionário foi aplicado em um determinado setor da empresa, em seu nível de apoio, com um total de 33 colaboradores. O propósito era ser aplicado para 70 colaboradores, porém por questões institucionais, houve a participação de apenas 33.

É uma escala de clima organizacional, a ECO, composta por 5 fatores, ou seja, multifatorial, os resultados foram apurados por cada fator. O primeiro fator composto por questões de 1 a 21, apoio da chefia. O Segundo fator de itens do 22 ao 34, recompensa. O terceiro fator é composto de itens do 35 ao 47, conforto físico. O quarto fator, denominado controle e pressão, composto de itens do 48 ao

56. E por fim, o fator número cinco, denominado coesão entre colegas, que tem questões entre 57 a 63. Conforme Quadro 01, abaixo:

Quadro 01 – Fatores da Escala de Clima Organizacional

Denominações, definições, itens integrantes e índices de precisão dos fatores da ECO.			
Denominações	Definições	Itens	Índices de precisão
Apoio da chefia e da organização	Suporte afetivo, estrutural da chefia e da organização fornecido aos empregados no desempenho diário de suas atividades no trabalho.	1 ao 21	0,92
Recompensa	Diversas formas de recompensa usados pela empresa para premiar a qualidade, a produtividade, o esforço e o desempenho do trabalhador.	22 ao 34	0,88
Conforto Físico	Ambiente físico, segurança e conforto proporcionados pela empresa aos empregados.	35 ao 47	0,86
Controle/ pressão	Controle e pressão exercidos pela empresa e pelos supervisores sobre o comportamento e desempenho dos empregados.	48 ao 56	0,78
Coesão entre colegas	União, vínculos e colaboração entre os colegas de trabalho.	57 ao 63	0,78

Autora: Maria do Carmo Fernandes Martins, (2008).

O quadro 01 exemplifica os cinco fatores da escala de clima organizacional. Esta escala é de suma importância, pois, é a percepção do colaborador em relação ao ambiente de trabalho com base em variáveis. Valores acima de 4 tendem a indicar um bom clima e valores abaixo de 2,9 tendem a indicar um clima ruim.

4 ANÁLISE

Com base nos 33 questionários aplicados, os resultados obtidos foram diagnosticados conforme a tabela 01, abaixo:

Tabela 01. Diagnóstico de Clima Organizacional
Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Fatores	Média
Apoio da chefia/organização	3,52
Recompensa	3,20
Conforto Físico	3,80
Controle/Pressão	- 3,66
Coesão entre Colegas	3,74
Clima total	3,58

Quadro 02 – Fator Apoio da chefia/organização

Fator	Nº de respondentes	Soma das médias	Média Geral do Fator	Índice de precisão em relação ao número de fatores (5)
Apoio da chefia/organização	33	116,28	3,52	0,70

Fonte: A autora (2019)

De acordo com o Quadro 02, para o primeiro fator da escala de clima organizacional, com denominação apoio da chefia e da organização, dentro de uma amplitude de 1 a 5, a média do resultado encontrado foi de 3,52. Ou seja, está acima de 2,9, onde é considerado um bom clima. Com este resultado pode-se entender que os colaboradores recebem apoio da chefia nas tomadas de decisões, nas mudanças propostas pela organização, na valorização de opiniões, em elogios pelo bom trabalho realizado, pelas dúvidas esclarecidas, pelo apoio no planejamento das atividades, pelo respeito dentro da organização e pela colaboração na produtividade.

Segundo Nascimento e Junior (2014, p. 298), “as empresas são capazes de angariar grandes quantidades de informações, seja por meio de seus empregados especializados em determinada área do conhecimento, seja pelos vários meios de comunicação disponíveis”.

Quadro 03 – Fator Recompensa

Fator	Nº de respondentes	Soma das médias	Média Geral do Fator	Índice de precisão em relação ao número de fatores (5)
Recompensa	33	105,92	3,20	0,64

Fonte: A autora (2019).

De acordo com o Quadro 03, com o fator denominado Recompensa, dentro da amplitude de 1 a 5 nota-se uma média de 3,20. Está entre 2,9 indicador de um clima ruim e mais próximo de 4 indicador de um clima bom. Com uma porcentagem de 64%, ou seja, 0,64 em relação a quantidade de fatores, onde ocorreu a divisão de 3,20 por 5. O máximo desta pesquisa é 80%. Nota-se a responsabilidade da empresa em recompensar seus funcionários pelo trabalho realizado com eficiência. Logo a preocupação com a saúde mental e física dos funcionários, deixá-los cientes do motivo porque estão sendo recompensados e a valorização de seus esforços, dentre outros.

As recompensas podem ser financeiras ou não-financeiras, àquela está relacionada com o salário do indivíduo e esta com segurança, reconhecimento, dentre outras.

Muitas das vezes o impacto de um elogio/reconhecimento para com um funcionário pode ser maior que o ganho financeiro. A recompensa não-financeira pode-se entender também como o bem-estar que o indivíduo sente em pertencer a uma equipe. Onde está é considerado um conjunto de aspectos positivos, como segurança, tranquilidade, conforto, dentre outros.

Assinala-se a concepção de BET como um estado mental positivo pela possibilidade de o trabalhador vivenciar períodos em que emerge dentro dele, de forma interligada, sentimentos positivos promovidos por aspectos presentes no ambiente de trabalho (satisfação), sensações de harmonia entre suas habilidades profissionais e as exigências impostas pelas atividades que realiza (envolvimento com o trabalho) e sentimentos também positivos dirigidos à organização que o emprega (comprometimento organizacional afetivo). (SIQUEIRA; ORENGO; PEIRÓ, 2014, p. 39).

Quadro 04 – Fator Conforto Físico

Fator	Nº de respondentes	Soma das médias	Média Geral do Fator	Índice de precisão em relação ao número de fatores (5)
Conforto Físico	33	125,46	3,80	0,76

Fonte: A autora (2019).

Como exemplifica o Quadro 04, denominado Conforto Físico, com média 3,80 próximo a 4 que é indicado como um bom clima, nota-se uma boa percepção dos funcionários em relação ao conforto físico que a empresa oferece. Com uma percentagem de 76%, ou 0,76, uma média bom para o clima da empresa. Indica que a empresa se preocupa em oferecer um conforto físico para o funcionário. Isto é, os funcionários possuem equipamentos de trabalho adequados para realizar as tarefas propostas, o ambiente atende as necessidades físicas do trabalhadores (por exemplo, a acessibilidades aos portadores de necessidades especiais, é uma das medidas que a empresa adota), o ambiente é arejado, agradável, possui uma boa iluminação, dentre outros.

Quadro 05 – Fator Controle e Pressão

Fator	Nº de respondentes	Soma das médias	Média Geral do Fator	Índice de precisão em relação ao número de fatores (5)
Controle e Pressão	33	121	3,66	0,73

Fonte: A autora (2019)

O quadro 4, exemplifica o fator Controle e Pressão, onde a análise deste é diferenciada das demais, pois quanto maior for a média, pior será o clima. O resultado da média 3,66 da média geral, com uma porcentagem de percepção muito próxima a 80%, com 73%. Isto é, maior é o controle e a pressão exercida sobre os empregados. Logo, o que pode indicar um resultado alto como este, são: as tarefas são exigidas que fossem terminadas dentro do prazo, sem haver flexibilidade. A frequência dos colaboradores é controlada com rigor, pressão com relação ao tempo de cada atividade, fiscalização permanente, dentre outros.

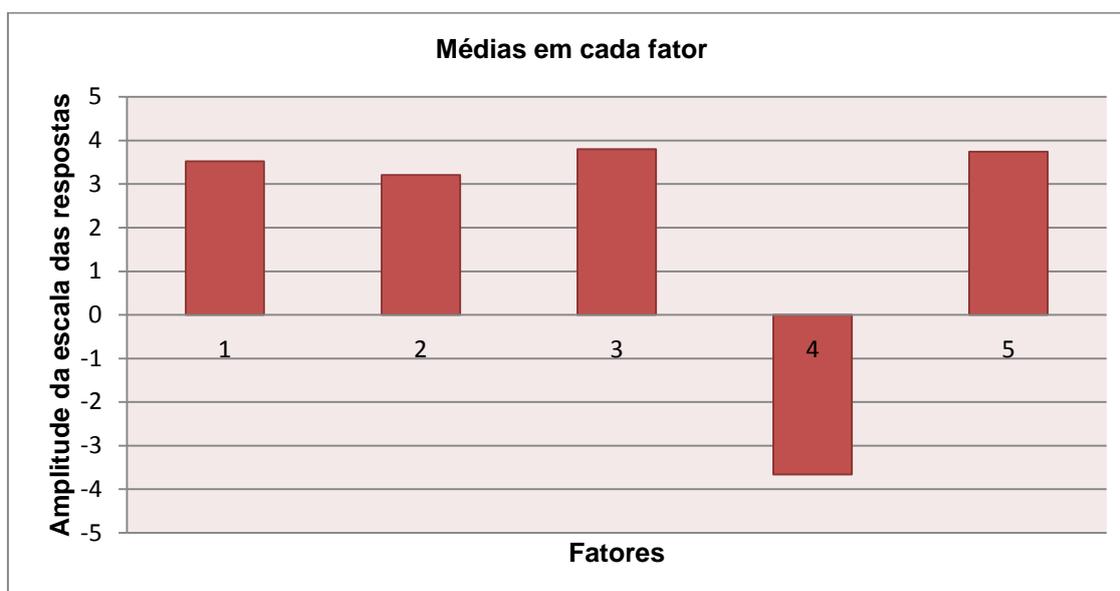
Quadro 5 – Fator Coesão Entre Colegas

Fator	Nº de respondentes	Soma das médias	Média Geral do Fator	Índice de precisão em relação ao número de fatores (5)
Coesão Entre Colegas	33	123,57	3,74	0,75

Fonte: A autora (2019)

No quadro 5, é exemplificado o fator Coesão entre colegas, com uma média consideravelmente boa, com percepção de 75%, próximo ao máximo de 80%. Neste fator teve como resultado a média 3,74, próximo a 4, considerando assim um bom clima. Ou seja, um funcionário que possui alguma dificuldade ou dúvidas na execução de determinada tarefa, ou é novo na empresa, possui o auxílio dos demais membros da equipe. Há uma integração entre os colegas de trabalho em cada setor, como fora dele.

Figura 01:



Fonte: A autora (2019).

A figura 01 exemplifica as médias obtidas em cada fator, onde tem a amplitude de 0 a -5. Logo a maior média coletada foi de 3,80 fator conforto físico.

5. RESULTADOS E CONCLUSÕES

Referente à entrevista com a gestora responsável pelas ações de endomarketing da organização, verificou-se conforme anexo II, que a organização pratica as ações: Feira de Negócios somente com os gestores e diretores; Comemoração do aniversariante do mês; Uniformes em datas comemorativas (como São João, Outubro Rosa e Novembro Azul); Rádios Internos com as informações de promoções semanais; Cartazes informativos com orientações onde estão localizados os setores de cada produto; E-mails internos, onde a comunicação formal é feita entre os colaboradores por e-mails corporativos; Reuniões Periódicas com gestores e/ou diretoria, onde acontecem reuniões entre os gerentes, a fim de solucionar ou melhorar problema para o bem da organização; Palestras ou convenções com

participação apenas do Diretor e Gerentes das quatro lojas.

No entanto a organização não pratica as ações: Jornal Interno; Video Jornal; Grife Interna: Camisetas; bonés e acessórios com a marca da empresa ou de um programa específico; Vídeos Institucionais ou de apresentação de produtos ou projetos; Manuais técnicos, educativos e de integração; Eventos internos a fim de apresentar o desempenho da empresa, tendências do mercado e novos projetos; Eventos com a participação de familiares dos funcionários; Ações de resgate da memória na empresa e apresentação da sua história aos seus funcionários; Intranet, questionadas por esta entrevista.

Diante do exposto, e atendendo aos objetivos deste trabalho, no intuito de propor ações de endomarketing para melhoria do clima organizacional e das relações entre empregadores e funcionários de um o comércio varejista e atacadista da cidade de Corumbá/MS, verifica-se que ao serem *ranqueados* os fatores do cenário menos favorável para o mais favorável, tem-se o seguinte ordenamento: (1) Recompensa (3,20); (2) Apoio da chefia/organização (3,52); (3) Controle/Pressão (3,66); (4) Coesão entre colegas (3,74); Conforto físico (3,80). A estes dados obtidos, serão feitas aqui as correspondências com as informações provenientes da entrevista realizada com a responsável pelas ações de marketing da organização, que se encontra no Anexo II e conforme quadro X.

QUADRO X.

FATOR	VALOR	AÇÕES	FONTE
APOIO DA CHEFIA/ORGANIZAÇÃO	3,52	Eventos, programas de treinamento, programas corporativos Cartazes informativos e motivacionais, Intranet, Revista interna	A autora com base em: CHURCHILL, G. A; PETER, J.P.. 3 ed. São Paulo, 2012. BEZERRA, Filipe. (03 de janeiro de 2014). Endomarketing: O valor do marketing interno.. BRUM, A. M. Endomarketing como Estratégia de Gestão: encante seu cliente Interno. Porto Alegre; L&PM, 1998.
RECOMPENSA	3,20	Eventos com a participação de familiares dos	BRUM, A. M. Endomarketing de A a Z: Como alinhar o

		funcionários, Palestras e/ou Convenções,	pensamento das pessoas a estratégia da empresa. São Paulo: Integrare, 2010.
CONTROLE/PRESSÃO	3,66	Vídeo Jornal; Reuniões com gestores e diretores e Rádios Internos	JUSTINIANO, Solange Nunes. Ações de Endomarketing praticadas no Atacado Fernandes. [Entrevista concedida a] MONZON, Lara Coquena da Silva. Corumbá, 20 de Setembro de 2019.
CONFORTO FÍSICO	3,80	Manuais técnicos e de integração	KOTLER, Philip. Marketing para o século XXI: Como criar, conquistar e dominar mercados. São Paulo. Ed. Futura, 2003.
COESÃO ENTRE COLEGAS	3,74	Grife interna (camisetas, bonés e acessórios com a marca da empresa); Uniformes em datas comemorativas.	MARTINS, M. C. F. Clima Organizacional. In: M. M. M. Siqueira (Org.). Medidas do Comportamento Organizacional. Porto Alegre: Artmed, 2008. PERES, T.C.O. Ferramentas do Endomarketing para avaliar e propor melhorias no clima organizacional de uma biblioteca universitária pública. Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação, Campinas, v.9, n.2,p.12-24, jan/jun. 2012.

Fonte: A autora (2019).

Correspondendo ao item APOIO DA CHEFIA/ORGANIZAÇÃO, que são o suporte afetivo, estrutural da chefia e da organização fornecido aos empregados no desempenho diário de suas atividades no trabalho, sugere-se aqui a utilização de: Cartazes informativos e motivacionais, Intranet, Revista interna, porque estas ações como a têm como objetivo trazer temas variados, ressaltando atitudes de colaboradores que fazem diferença, eventos, programas de treinamento, programas corporativos, dicas de desenvolvimento pessoal e profissional, e ter espaços definidos para a comunicação interna corporativa, comunicação interna local e programas interativos, local para publicação de cartazes em diversos formatos, também são um ótimo local para campanhas motivacionais, melhorando assim a percepção dos colaboradores em relação ao ambiente de trabalho consequentemente melhorando o clima organizacional da organização. E conforme

dados coletados na entrevista com a gestora de Recursos Humanos, Solange, estas ações não são praticadas pela empresa, salvo os cartazes informativos de direcionamento de produtos para os clientes.

Já para item RECOMPENSA, que são as diversas formas de recompensa usadas pela empresa para premiar a qualidade, a produtividade, o esforço e o desempenho do trabalhador, poderia-se propor as seguintes ações de Endomarketing para a melhoria de seus índices: Eventos com a participação de familiares dos funcionários, Palestras e/ou Convenções, pois estas ações visam recompensar os funcionários pelos trabalhos desenvolvidos, aumentando assim, seu sentimento de pertencimento, de fazer parte de uma equipe, de se sentir valorizado. Práticas que a empresa, todavia, não adota. Somente seus diretores e gestores as incluem nas palestras e convenções.

Consoante ao fator CONTROLE/PRESSÃO, estes são exercidos pela empresa e pelos supervisores sobre o comportamento e desempenho dos empregados. Incluem-se aqui a ausência de liberdade com relação aos colaboradores propor ideias novas, serem mais participativos, compreensão com o não cumprimento das atividades propostas dentro do prazo. Assim como a flexibilidade com horários que por algum motivo justificável o colaborador precisou ausentar-se do ambiente de trabalho. Um funcionário que se sente pressionado tem o seu desempenho afetado e muda sua visão sobre a organização, podendo não ser favorável, influenciando no clima organizacional. Sugerem-se neste item, as seguintes ações: Vídeo Jornal; Reuniões com gestores e diretores e Rádios Internos, pois estas ações podem influenciar no convívio e relacionamento dos funcionários com seus superiores, quando maior o contato, menor controle e a pressão, pois os colaboradores estão diariamente cientes de seu papel dentro da organização. De acordo com os dados obtivos na entrevista com a Solange estas ações não ocorrem na empresa, somente são direcionados aos funcionários informações sobre os produtos em promoção e não sobre medidas práticas de como agir no ambiente de trabalho. Reuniões periódicas com gestores são de suma importância, podendo trabalhar o lado psicológico do funcionário sobre como se comportar tanto com os demais colegas como diante do público, fazendo assim com que o funcionário se dedique mais em suas atividades e literalmente vista a camisa da organização.

Considerando que o aspecto CONFORTO FÍSICO teve melhor avaliação

dentre os respondentes, este leva em consideração o ambiente físico, a segurança e o conforto proporcionados pela empresa aos empregados. Recomenda-se a inclusão das seguintes ações de endomarketing: Manuais técnicos e de integração, pois um espaço físico agradável, arejado, tem uma iluminação adequada com as ferramentas necessárias para cada trabalhador de cada setor, um ambiente que ofereça um conforto em relação a atender as necessidades especiais de colaboradores que possuam alguma deficiência física com o objeto de inclusão no ambiente de trabalho.

De acordo com o item COESÃO ENTRE COLEGAS, que são o conjunto da união, vínculos, integração, colaboração entre os colegas de trabalho, relação de parceria e amizade, auxílio nas atividades ao receber um colaborador novo. Neste item sugerem-se as seguintes ações: Grife interna (camisetas, bonés e acessórios com a marca da empresa); Uniformes em datas comemorativas. Esta última é uma ação que a empresa pratica já a Grife Interna, todavia é uma ação que a empresa não pratica segundo dados da entrevista com a gestora de Recursos Humanos.

Considerando que tanto os colaboradores insatisfeitos, quanto os satisfeitos e motivados são capazes de influenciar os demais colaboradores, bem como reforçar uma postura a si própria, este trabalho procurou trazer sugestões de melhorias para o clima organizacional com o uso das ferramentas e ações de endomarketing. Sabe-se, no entanto, que as sugestões propostas podem não ser a solução definitiva para os problemas da organização, mas podem ser um dos caminhos possíveis para o início da melhoria das relações entre os seus colaboradores.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considera-se que a empresa estudada possui um bom clima organizacional de acordo com os resultados obtidos neste estudo. Verifica-se também que ela já adota algumas ações de endomarketing e têm interesse e consciência da importância da adoção de outras para um resultado ainda melhor de seu clima organizacional.

As dificuldades encontradas ao longo da elaboração deste projeto se concentraram na disponibilidade de tempo das partes, por diversos motivos, um

deles a disponibilização de apenas alguns funcionários para responder a pesquisa, já que não era possível que todos participassem.

Como sugestões para pesquisas futuras, e no intuito de avaliar o uso das ações de endomarketing, propõem-se novos estudos comparativos com os demais comércios atacadistas da região.

REFERÊNCIAS

CHURCHILL, G. A; PETER, J.P. **Marketing: criando valor para os clientes**. 3 ed. São Paulo, 2012.

BERNAL, Edson Luís. **Diagnóstico organizacional do Atacado Fernandes**. [Entrevista concedida a] MONZON, Lara Coquena da Silva. Corumbá, 30 de Abril de 2019.

BEZERRA, Filipe. (03 de janeiro de 2014). **Endomarketing: O valor do marketing interno**. Acesso em 20 de outubro 2019, disponível em Portal Administração: <https://www.portal-administracao.com/2014/01/endomarketing-o-marketing-interno.html>.

BRUM, A. M. **Endomarketing como Estratégia de Gestão: encante seu cliente Interno**. Porto Alegre; L&PM, 1998.

BRUM, A. M. **Endomarketing de A a Z: Como alinhar o pensamento das pessoas a estratégia da empresa**. São Paulo: Integrare, 2010.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6 ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2017.
JOSÉ, B. L. C. S.; ROSA, A.T.R.O. O endomarketing como ferramenta estratégica de gestão. Revista de ciências gerenciais, São Paulo, v.16, n.24, p.145-159, 2012. Disponível em: <<http://revista.pgsskroton.com.br/index.php/rcger/article/view/1954>> Acessado em: 20 de abril de 2019.

JOSÉ, B. L. C. S.; ROSA, A.T. R. O. O endomarketing como ferramenta estratégica de gestão. Revista de ciências gerenciais. São Paulo, v. 16, n. 24, p. 15159, 2012. Disponível em: <<http://revista.pgsskroton.com.br/index.php/rcger/article/view/1954>> Acessado em: 20 de abril de 2019.

JUSTINIANO, Solange Nunes. **Ações de Endomarketing praticadas no Atacado Fernandes**. [Entrevista concedida a] MONZON, Lara Coquena da Silva. Corumbá, 20 de Setembro de 2019.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI: Como criar, conquistar e dominar mercados**. São Paulo. Ed. Futura, 2003.

LAKATOS, E. M. **Metodologia científica**. 7ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2017.

MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 8ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2017.

MARTINS, M. C. F. Clima Organizacional. In: M. M. M. Siqueira (Org.). **Medidas do Comportamento Organizacional**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

NASCIMENTO, J. O.; JÚNIOR. S. G.; Tomada de decisão organizacional. In: SIQUEIRA, M. M. M. de (Org.). **Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de Gestão**. Porto Alegre: Artmed,

2014.

ORENGO, V.; PEIRÓ, J. M.; Bem-estar no trabalho. In: SIQUEIRA, M. M. M. de (Org.). **Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de Gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2014.

PERES, T.C.O. Ferramentas do Endomarketing para avaliar e propor melhorias no clima organizacional de uma biblioteca universitária pública. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, v.9, n.2,p.12-24, jan/jun. 2012. Disponível em: https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/32310930/ferramentas_do_endomarketing.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1556510480&Signature=tnlw5bRvT70%2FkE3XiJgLQsy%2B7sQ%3D&responsecontentdisposition=inline%3B%20filename%3DFERRAMENTAS_DO_ENDOMARKETING_PARA_AVALIA.pdf> Acesso em: 20 de abril 2019.

SEBRAE. **Desenvolvimento econômico territorial**. Mato grosso do Sul. Corumbá-Pantanal. Disponível em: <<https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/MS/Anexos/Mapa%20Oportunidades/Mapa%20de%20Oportunidades%20CORUMB%C3%81.pdf>>

VERGARA, S.C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16 ed. São Paulo: Atlas, 2016.

ANEXO I

QUESTIONÁRIO PARA DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

ESCALA DE CLIMA ORGANIZACIONAL				
CARO COLABORADOR				
<p>Neste questionário você vai encontrar uma série de frases que descrevem características das empresas e que foram levantadas em diferentes organizações de trabalho. Por favor, avalie o quanto estas características descrevem a empresa onde você trabalha. O importante é que você dê sua opinião sobre as características da sua empresa COMO UM TODO.</p>				
1. Discordo Plenamente	2. Discordo	3. Nem concordo e nem discordo	4. Concordo	5. Concordo totalmente

01. Meu setor é informado das decisões que o envolvem.	
02. Os conflitos que acontecem no meu trabalho são resolvidos pelo próprio grupo.	
03. O funcionário recebe orientação do supervisor (ou chefe) para executar suas tarefas.	
04. As tarefas que demoram mais para serem realizadas são orientadas até o fim pelo chefe.	
05. Aqui, o chefe ajuda os funcionários com problemas.	
06. O chefe elogia quando o funcionário faz um bom trabalho.	
07. As mudanças são acompanhadas pelos supervisores (ou chefes).	
08. As mudanças nesta empresa são informadas aos funcionários.	
09. Nesta empresa, as dúvidas são esclarecidas.	
10. Aqui, existe planejamento das tarefas	
11. O funcionário pode contar com o apoio do chefe.	
12. As mudanças nesta empresa são planejadas.	
13. As inovações feitas pelo funcionário no seu trabalho são aceitas pela empresa.	
14. Aqui, novas idéias melhoram o desempenho dos funcionários.	

15. O chefe valoriza a opinião dos funcionários.	
16. Nesta empresa, os funcionários têm participação nas mudanças	
17. O chefe tem respeito pelo funcionário	
18. O chefe colabora com a produtividade dos funcionários.	
19. Nesta empresa, o chefe ajuda o funcionário quando ele precisa.	
20. A empresa aceita novas formas de o funcionário realizar suas tarefas.	
21. O diálogo é utilizado para resolver os problemas da empresa.	
22. Os funcionários realizam suas tarefas com satisfação.	
23. Aqui, o chefe valoriza seus funcionários.	
24. Quando os funcionários conseguem desempenhar bem o seu trabalho, eles são recompensados.	
25. O que os funcionários ganham depende das tarefas que eles fazem.	
26. Nesta empresa, o funcionário sabe por que está sendo recompensado.	
27. Esta empresa se preocupa com a saúde de seus funcionários.	
28. Esta empresa valoriza o esforço dos funcionários.	
29. As recompensas que o funcionário recebe estão dentro das suas expectativas.	
30. O trabalho bem feito é recompensado.	
31. O salário dos funcionários depende da qualidade de suas tarefas.	
32. A produtividade do empregado tem influência no seu salário.	
33. A qualidade do trabalho tem influência no salário do empregado.	
34. Para premiar o funcionário, esta empresa considera a qualidade do que ele produz.	
35. Os funcionários desta empresa têm equipamentos necessários para realizar suas tarefas.	
36. O ambiente de trabalho atende às necessidades físicas do trabalhador.	
37. Nesta empresa, o deficiente físico pode se movimentar com facilidade.	
38. O espaço físico no setor de trabalho é suficiente.	
39. O ambiente físico de trabalho é agradável.	

40. Nesta empresa, o local de trabalho é arejado.	
41. Nesta empresa, existem equipamentos que previnem os perigos do trabalho.	
42. Existe iluminação adequada no ambiente de trabalho.	
43. Esta empresa demonstra preocupação com a segurança no trabalho.	
44. O setor de trabalho é limpo.	
45. Os equipamentos de trabalho são adequados para garantir a saúde do empregado no trabalho.	
46. Nesta empresa, a postura física dos empregados é adequada para evitar danos à saúde.	
47. O ambiente de trabalho facilita o desempenho das tarefas.	
48. Aqui, existe controle exagerado sobre os funcionários.	
49. Nesta empresa, tudo é controlado.	
50. Esta empresa exige que as tarefas sejam feitas dentro do prazo previsto.	
51. A frequência dos funcionários é controlada com rigor por esta empresa.	
52. Aqui, o chefe usa as regras da empresa para punir os funcionários	
53. Os horários dos funcionários são cobrados com rigor.	
54. Aqui, o chefe pressiona o tempo todo.	
55. Nesta empresa, nada é feito sem a autorização do chefe.	
56. Nesta empresa existe uma fiscalização permanente do chefe.	
57. As relações entre as pessoas deste setor são de amizade.	
58. O funcionário que comete um erro é ajudado pelos colegas.	
59. Aqui, os colegas auxiliam um novo funcionário em suas dificuldades.	
60. Aqui nesta empresa, existe cooperação entre os colegas.	
61. Nesta empresa, os funcionários recebem bem um novo colega.	
62. Existe integração entre colegas e funcionários nesta empresa.	
63. Os funcionários se sentem à vontade para contar seus problemas pessoais para alguns colegas.	

ANEXO II

ENTREVISTA COM A GESTORA DE RECURSOS HUMANOS LISTAGEM DAS AÇÕES DE ENDOMARKETING PERGUNTAS ABERTAS SOBRE AS AÇÕES DE ENDOMARKETING QUE A EMPRESA ADOTA.

Nº	Quais das ações de endomarketing abaixo a empresa adota?	
1.	Jornal Interno?	A empresa tem ciência de sua importância, porém nos dias de hoje não se pratica.
2.	Video Jornal?	Não adotamos esta prática.
3.	Feira de Negócios?	Sim, porém somente os diretores e gerentes participam.
4.	Comemoração dos aniversariantes do mês?	Sim, um dia no mês é determinado para comemorar os aniversariantes do mês.
5.	Uniformes em datas comemorativas: Dia de São João, Dia dos Pais; Dia das Mães; Dia do Consumidor; Outubro Rosa; Novembro Azul; Natal; Ano Novo, entre outros?	Sim, apenas em comemoração ao São João; Outubro Rosa e Novembro Azul.
6.	Grife Interna: Camisetas; bonés e acessórios com a marca da empresa ou de um programa específico?	Não praticamos esta ação.
7.	Vídeos Institucionais ou de apresentação de produtos ou projetos?	Não praticamos esta ação.
8.	Manuais técnicos, educativos e de integração?	Não praticamos esta ação.

9.	Rádios Internos, veiculando informes das diversas áreas da organização e pronunciamento de diretores?	Sim, apenas com informações das promoções semanais.
10.	Cartazes informativos e motivacionais?	Sim. Informando locais específicos para uso dos clientes e dos próprios funcionários.
11.	E-mails Internos?	Sim. A comunicação formal entre os colaboradores é feita por emails corporativos.
12.	Reuniões Periódicas com gestores e/ou diretoria?	Sim. Sempre acontecem reuniões entre os gerentes, a fim de solucionar ou melhorar problema para o bem da organização.
13.	Palestras ou convenções?	Sim, com participação apenas do Diretor e Gerentes das quatro lojas.
14.	Eventos internos a fim de apresentar o desempenho da empresa, tendências do mercado e novos projetos?	A empresa tem ciência de sua importância, porém nos dias de hoje não se pratica
15.	Outros eventos internos?	A empresa tem ciência de sua importância, porém nos dias de hoje não se pratica
16.	Eventos com a participação de familiares dos funcionários?	A empresa tem ciência de sua importância, porém nos dias de hoje não se pratica
17.	Ações de resgate da memória na empresa e apresentação da sua história aos seus funcionários?	A empresa tem ciência de sua importância, porém nos dias de hoje não se pratica
18.	Intranet?	A empresa tem ciência de sua importância, pois hoje a empresa conta com uma matriz e três lojas sendo uma delas um atacarejo. Porém nos dias de hoje não se pratica.