

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS – CCSO  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**ALZINDO CAMPOS DE ARAÚJO JUNIOR**

**A FUNÇÃO ESTRATÉGICA DA COMUNICAÇÃO INTERNA NO PROCESSO  
DE FIDELIZAÇÃO DO EMPREGADO À MARCA NA EMPRESA TERAMAG**

São Luís

2013

**ALZINDO CAMPOS DE ARAÚJO JUNIOR**

**A FUNÇÃO ESTRATÉGICA DA COMUNICAÇÃO INTERNA NO PROCESSO  
DE FIDELIZAÇÃO DO EMPREGADO À MARCA NA EMPRESA TERAMAG**

Monografia apresentada ao Curso de Administração da  
Universidade Federal do Maranhão, para obtenção do  
grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Ademir da Rosa Martins

São Luís

2013

Araújo Junior, Alzindo Campos de

A função estratégica da comunicação interna no processo de fidelização do empregado à marca na empresa TERAMAG/Alzindo Campos de Araújo Junior.- São Luís, 2013.  
59F.

Impresso por computador (Fotocópia).

Orientador: Ademir da Rosa Martins.

Monografia(Graduação) – Universidade Federal do Maranhão, Curso de Administração, 2013.

1.Comunicação interna – Empresa TERAMAG. 2. Fidelização à marca. 3. Endomarketing. I. Título.

CDU 658.3:005.57

**ALZINDO CAMPOS DE ARAÚJO JUNIOR**

**A FUNÇÃO ESTRATÉGICA DA COMUNICAÇÃO INTERNA NO PROCESSO DE FIDELIZAÇÃO DO EMPREGADO À MARCA NA EMPRESA TERAMAG**

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Universidade Federal do Maranhão, para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Aprovada em **19/12/2013**

**BANCA EXAMINADORA**

---

**Prof. Dr. Ademir da Rosa Martins**

(Orientador – UFMA)

---

**Prof. Msc. Rômulo Martins França**

(1º Examinador – UFMA)

---

**Prof. Msc. Hélio Trindade de Matos**

(2º Examinador – UFMA)

## **Agradecimentos**

Agradeço à minha família, que sempre esteve presente em todos os momentos da minha vida, e em especial ao meu pai, Alzindo e minha mãe, Conceição que, ao longo destes quatro anos, sempre me apoiaram, ajudaram e confiaram na conquista do meu objetivo.

Agradeço à direção da empresa TERAMAG, por ter cedido seu espaço físico para realização deste trabalho.

Aos colaboradores, por participarem da pesquisa em especial ao Sr. Braga, líder da filial do Maranhão.

Ao meu orientador, o Dr. Ademir da Rosa Martins, pelo seu esforço em me auxiliar neste trabalho.

Aos meus colegas e amigos que conviveram comigo neste período acadêmico.

## RESUMO

Em termos específicos, pretendeu-se caracterizar o processo de comunicação interna da empresa TERAMAG como forma de fidelização do empregado à marca, assim como identificar a influência da comunicação interna diretamente nas vendas, verificar, ainda, a existência de barreiras à comunicação e, por último, propor ferramentas de comunicação interna que auxiliem no processo de *endomarketing* na empresa, visando otimizar a fidelização do empregado à marca. Após a fundamentação teórica, foi realizada a caracterização da empresa, na qual foram destacados o crescimento e a evolução ao longo de seus 13 anos de existência. Tal rapidez de expansão apresentou um cenário de planejamento na implantação do *endomarketing*, necessitando apenas de aprimoramento das ferramentas utilizadas pela empresa, como: treinamentos, reuniões e implantação de políticas de comunicação interna eficientes. Essas ferramentas tornaram-se muito importante no desenvolvimento do marketing voltado para o seu sistema de distribuidores em todo o país. Os resultados obtidos na pesquisa foram tabulados, com auxílio da ferramenta Microsoft Excel, no intuito de facilitar a leitura dos dados para posterior interpretação, segundo os objetivos propostos. Com base na pesquisa pode-se perceber que a empresa dispõe de um sistema comunicacional eficiente e satisfatório na percepção da maioria dos colaboradores, apesar de existirem barreiras à comunicação que precisam ser sanadas, visando o aperfeiçoamento das ferramentas já utilizadas pela empresa. Ao final, propuseram-se seis tópicos para o aprimoramento das ferramentas utilizadas pela empresa.

Palavras-chave: Comunicação interna. Fidelização à Marca. Barreiras à Comunicação,  
*Endomarketing*.

## **ABSTRACT**

We analyze the process of internal company communication TERAMAG as a form of employee loyalty to the brand. Specifically it aims to characterize the internal communication process , and identify the influence of internal communication directly in sales , still check for barriers to communication and finally, to propose internal communication tools that assist in the internal marketing process in the company to optimize employee loyalty to the brand. After the theoretical foundation to characterize the company, which highlighted its evolution and growth over its 13 years of existence was performed. Such rapid expansion has submitted a planning scenario in the implementation of internal marketing , requiring only improve the tools used by the company , such as training, meetings and implementation of policies of internal communication efficient , such tools have become very important in the development of marketing to its system of distributors across the country . The results obtained in the survey were tabulated , using Microsoft Excel tool, in order to facilitate reading the data for later interpretation to the proposed objectives . Based on the survey can be seen that the company has an efficient and satisfactory communication system in the perception of most reviewers , though there are barriers to communication that need to be addressed , aiming at improvement of the tools already used by the company . At the end of six topics were proposed to improve the tools used by the company.

Keywords: Internal communication. Brand loyalty. Barriers to communication.

Endomarketing.

## Lista de Ilustrações

Figura 1: Integração da comunicação de marketing com a construção do brand equit .....	18
Figura 2: Etapas no desenvolvimento de uma comunicação eficaz .....	20

## Lista de Gráficos

Gráfico 1 : Idade do entrevistado .....	31
Gráfico 2 : Sexo do entrevistado .....	31
Gráfico 3: Escolaridade do entrevistados .....	32
Gráfico 4 : Tempo de serviço do entrevistado .....	32
Gráfico 5 : Campo profissional .....	32
Gráfico 6 : Seu líder é um bom comunicador .....	33
Gráfico 7: Quanto ao feedback recebido pelo líder em relação ao trabalho .....	34
Gráfico 8 : Se existe um canal sempre aberto para sugerir melhorias .....	34
Gráfico 9 : Qual dos Canais de comunicação o colaborador se utiliza .....	35
Gráfico 10 : Na opinião do colaborador, qual o canal de comunicação mais eficiente .....	35
Gráfico 11 : As metas organizacionais são divulgadas frequentemente .....	36
Gráfico 12 : A empresa internamente passa uma boa imagem .....	37
Gráfico 13 : Você recomendaria a empresa à um amigo .....	37
Gráfico 14 : A comunicação dos colaboradores visando obter informações sobre os diversos setores .....	38
Gráfico 15 : A comunicação entre os funcionários para avaliar as tarefas comuns .....	38
Gráfico 16 : A comunicação entre os colegas visando a interação dentro da empresa .....	39
Gráfico 17 : Efetividade do treinamento por parte do seu líder .....	39
Gráfico 18 : Processo de comunicação da empresa visando alavancar as vendas .....	40
Gráfico 19 : Você “ veste a camisa da empresa” .....	40
Gráfico 20: A comunicação entre os funcionários gera distorções .....	41
Gráfico 21 : As barreiras a comunicação mais comuns .....	42
Gráfico 22 : As barreiras presentes no local de trabalho .....	43
Gráfico 23 : Necessidade de mais material de trabalho .....	43
Gráfico 24: Processo de comunicação contribui na melhoria da qualidade do produto .....	44

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>10</b>
1.1	Problema da pesquisa.....	11
1.2	Justificativa.....	11
1.3	Objetivos.....	12
<b>2</b>	<b>ENDOMARKETING.....</b>	<b>14</b>
2.1	Conceitos básicos.....	14
2.2	A importância do endomarketing.....	17
2.3	A comunicação interna.....	18
2.3.1	Conceitos básicos.....	18
2.3.2	A importância da comunicação.....	20
2.3.3	Barreiras à comunicação interna.....	22
<b>3</b>	<b>ASPECTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>24</b>
3.1	Caracterização da pesquisa.....	24
3.2	Contexto e participantes.....	25
3.3	Procedimentos e instrumentos de coleta de dados.....	25
3.4	Tratamento e análise dos dados.....	26
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS.....</b>	<b>27</b>
4.1	Histórico E caracterização da empresa.....	27
4.2	O perfil dos pesquisados.....	31
4.3	O processo de comunicação interna.....	34
4.4	Influência da comunicação diretamente nas vendas.....	39
4.5	Barreiras à comunicação interna.....	42
4.6	Sugestões de ferramentas de comunicação interna visando fidelizar o empregado à marca.....	46
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>48</b>
	REFERÊNCIAS.....	50
	APÊNDICES.....	52

# 1 INTRODUÇÃO

Na era da informação e em um momento em que a tecnologia é disponibilizada, a habilidade no processamento de dados e a transformação desses dados em informações prontas para serem usadas nas tomadas de decisões, representa uma oportunidade valiosa na melhoria do processo de comunicação das organizações. Dessa forma o incentivo à comunicação interna eficiente dentro das empresas permite que haja a troca de informações com facilidade.

No entanto, a comunicação interna não se restringe à chamada “comunicação descendente”, aquela que flui da direção para os colaboradores, mas inclui, obrigatoriamente, a “comunicação horizontal”, entre os segmentos deste público interno, e a “comunicação ascendente” que estabelece o *feedback* e instaura uma efetiva comunicação. Nas organizações em que se pratica apenas comunicação descendente, talvez nem seja mesmo apropriado usar o termo comunicação, porque, como um processo, ela precisa realizar-se nos dois sentidos.

De acordo com Alberto Reggiera (2002), não basta ter uma equipe de grandes talentos altamente motivada. Se ela não estiver bem informada, se seus integrantes não se comunicarem adequadamente, não será possível potencializar a força humana da empresa.

Nos últimos anos, em função do esforço para aumento da produtividade e da qualidade, a comunicação interna tem sido mais valorizada nas empresas, mas é preciso ainda derrubar uma série de tabus e, sobretudo, democratizar as estruturas formais das organizações, que se caracterizam por uma hierarquia rígida e autoritária.

O fato da empresa TERAMAG realizar a comunicação interna principalmente de maneira frequente, é um fator que facilita o processo de *endomarketing* na empresa. O diretor da empresa matriz disponibiliza total suporte aos distribuidores da filial de São Luís, promovendo treinamentos, reuniões, material adequado para apresentação dos produtos e um local para estoque dos produtos a serem vendidos.

Nota-se, por outro lado, que o uso da teoria não se faz em sua plenitude, pois os colaboradores mostram-se desmotivados, na medida em que não estão fidelizados à empresa, já que 75% deles têm outra fonte de renda.

Por meio da observação participativa e da entrevista com o líder da filial de São Luís, constatou-se que os colaboradores preferem meios de comunicação muito simples como o “face a face” e desejam estar conscientes dos problemas da empresa, bem como saber de que forma serão solucionados os mesmos e qual será seu papel para tentar solucioná-los.

## 1.1 Problema da pesquisa

O corpo diretor da empresa observou que o baixo desempenho nas vendas deve-se ao fato da dispersão de boa parte de seus distribuidores para produtos alheios à linha de produção da empresa, tendo como consequência baixo índice na colocação dos produtos da fábrica no potencial mercado de São Luís. Desta forma, diante do exposto, pretende-se responder a seguinte pergunta de pesquisa:

De que maneira a comunicação interna pode atuar como ferramenta do *endomarketing* na fidelização de seus funcionários à marca TERAMAG?

## 1.2 Justificativa

A empresa TERAMAG foi selecionada para este estudo devido à inclusão do autor desta pesquisa no quadro de colaboradores da mesma, como distribuidor autorizado. Nos dois últimos anos, a empresa se expandiu tentando buscar mais mercados potenciais e o de São Luís foi um dos escolhidos; daí o motivo de ter sido criada uma filial em São Luís do Maranhão, no ano de 2010, foco do desenvolvimento do estudo aqui disposto.

Foi observado na empresa TERAMAG que seu produto dispõe de alta tecnologia, proporcionando bem-estar ao cliente, como: saúde, qualidade de vida e conforto. No entanto, o acesso ao produto está dentro de um padrão muito elevado, de forma que acaba por limitar o rol dos clientes.

A proximidade de uma marca com seu cliente interno permite que o mesmo se torne testemunha da qualidade dos produtos, que serão comercializados por ele (no caso de nossa pesquisa, os produtos da TERAMAG). Essa aproximação injeta uma dose de motivação e autoestima nos funcionários; sentimento que pode explicar o investimento destes à marca.

A tecnologia aplicada nos produtos TERAMAG inicialmente foi colocada em colchões com a justificativa de que o usuário passa um terço do dia dormindo. Assim, se utilizaria esse tempo para receber as energias das pastilhas de magnetismo e de infravermelho longo. Posteriormente, esse produto foi se adequando ao mercado, melhorando a qualidade e abrangendo a aplicação dessas energias em outros produtos que serão especificados no decorrer deste trabalho.

Num comércio cada vez mais segregativo, as empresas enfrentam um desafio: mudar ou morrer. Deste modo, “[...] Quem não renovar os produtos e serviços que oferece e atualizar as maneiras de produzir e abastecer, corre o risco de ser ultrapassado pelos concorrentes. Por isso, o processo de mudança é fundamental para o sucesso das organizações, grandes ou pequenas” (BESSANT, 2010, p.5).

De acordo com o supracitado, a contribuição prática deste trabalho é mostrar que o *marketing* interno ajuda as empresas colocando o seu funcionário como usuário de seu produto, fazendo com que o mesmo venha desenvolver mecanismos mais eficazes como incentivo à inovação, agregando valor e garantindo sua sustentabilidade no mercado, levando em consideração que as empresas cada vez mais recorrem a conhecimentos vindos de outras instituições para se tornarem mais competitivas. Brum (2003) defende que a partir do momento que a empresa dispõe a informação ao empregado, fazendo com que ele saiba mais sobre ela, o nível de motivação cresce porque ele se sentirá parte integrante da empresa. Assim sendo, a finalidade do trabalho é identificar, constatar e avaliar as vantagens do *endomarketing* a partir da crítica que o próprio funcionário faz sobre benefícios e melhorias na fabricação dos produtos TERAMAG.

Este trabalho pode ser considerado fundamental para a empresa, mais especificamente à filial de São Luís, pois, para se atingir os objetivos e responder à pergunta do problema deste estudo, a comunicação interna tem que ser utilizada como ferramenta na aplicação do *endomarketing* dentro da empresa, no intuito de atingir a missão e a visão da empresa que serão especificadas dentro da pesquisa. Bekim (2007) define “comunicação interna” como meio de transmissão de sentimentos e ideais, cuja finalidade é fazer com que o indivíduo perceba sua importância.

### 1.3 Objetivos

Este trabalho tem como objetivo geral analisar a influência da comunicação interna como ferramenta para alavancar as vendas dos produtos TERAMAG.

São objetivos específicos:

- caracterizar o processo de comunicação interna na TERAMAG;
- constatar a influência da comunicação interna diretamente nas vendas;
- verificar as barreiras de comunicação existentes na empresa;

- propor ferramentas de comunicação interna que auxiliem no processo de *endomarketing* já existente na TERAMAG.

## 2 ENDOMARKETING

### 2.1 Conceitos básicos

O termo *endomarketing*, formado a partir do termo *marketing* e do termo grego *endo*, que significa “movimentos para dentro”, significa *marketing* “voltado para dentro” ou *marketing* interno.

Na busca de técnicas novas e revolucionárias que pudessem manter a relação empresa-funcionário mais forte e resistente é que surgiu o conceito de *endomarketing*. Este veio contribuir com as técnicas de gestão de pessoas e *marketing* criados desde os primórdios da administração.

Segundo Giuliani (2006, p. 235), o *endomarketing* originou-se com o estudo de japoneses “[...] a partir da observação do modelo ocidental de administração participativa. [...] O modelo participativo nasceu com o desenvolvimento dos modelos de gestão e consistia em uma comunicação transparente entre os integrantes da equipe”.

A motivação para o surgimento do conceito de *endomarketing* dá-se também através da evolução das teorias de administração. Sobre este ponto, temos o estudo de Dias (2008, p. 24), afirmando que:

O *Endomarketing* hoje pode ser entendido como um processo estruturado, alinhado ao planejamento estratégico empresarial, visando melhoria da comunicação, buscando a relação com os ganhos de produtividade nas organizações. Para que isso aconteça, são necessários conhecimentos de: indicadores de desempenho de recursos humanos; clima organizacional; indicadores de produtividade e apoio da alta gerência, principalmente.

Portanto, é possível afirmar que o *endomarketing* surge da necessidade dos gestores buscarem para suas organizações novas técnicas que tratem seus funcionários como aliados no processo de decisão e de gestão empresarial. Essa proximidade faria com que os funcionários pudessem se tornar muito mais íntimos dos processos organizacionais levando à construção da autoestima e motivação muito mais elevadas.

Conforme Bekin (2005, p.47), “[...] o *endomarketing* tem por objetivo facilitar e realizar trocas, construindo lealdade no relacionamento com o público interno compartilhando os objetivos empresariais e sociais da organização, cativando para harmonizar e fortalecer essas relações e melhorando, assim, sua imagem e seu valor de mercado”. Brum (2003) complementa, afirmando que “[...] *endomarketing* não é só vender para dentro, é vender um

produto internamente e ainda, de preferência, antes que ele seja divulgado para os clientes externos”.

Dessa forma, não tem como esperar que a mudança se concretize de fora para dentro da empresa, mas sim de dentro para fora; as atitudes inovadoras devem ser incentivadas primeiramente no público interno, agregando valor ao mesmo.

A mobilização do público interno faz com que o gestor insira em cada um de seus subordinados o sentimento de racionalidade, este sentimento fará com que o funcionário tenha uma razão ou motivo porque e por quem trabalhar.

Para Kotler (1998), o *marketing* interno é a tarefa de contratações acertadas, treinamento e motivação de funcionários hábeis que desejam atender bem os clientes. Ou seja, o *marketing* interno traduz-se apenas em uma boa forma de captação e treinamento de empregados que tenham contato com o público externo.

Segundo Cerqueira (1999), o *endomarketing* é o conjunto de projetos e ações que uma empresa deve empreender para consolidar a base cultural do comprometimento dos seus funcionários com o desenvolvimento adequado das suas diversas terminologias, visando:

- a prática dos valores estabelecidos como base da nova cultura;
- a manutenção de um clima ideal de valorização e reconhecimento das pessoas;
- a obtenção de índices maiores de produtividade e qualidade, com consequente redução de custos;
- o estabelecimento de canais adequados de comunicação interpessoal, que permitirão a eliminação de conflitos e insatisfações que possam afetar o sistema organizacional;
- a melhoria do relacionamento interpessoal;
- o estabelecimento da administração participativa;
- a implantação de ações gerenciais preventivas.

Praticar o *endomarketing* nada mais é do que voltar as estratégias do *marketing* externo para dentro da empresa; assim, os funcionários serão os clientes e seus cargos os produtos. Caberá à empresa seduzir os funcionários (clientes internos) da mesma maneira que seduzem seu público externo e isso poderá ser conquistado através da oferta de cargos e salários (produtos) atrativos. Não há, portanto, novidade alguma quanto ao conceito; o desafio será somente unificar todas as estratégias para utilizá-las a fim de conquistar um objetivo comum.

Bekin (1995, p.22) relata que “[...] mesmo voltado por excelência para o ambiente externo, tal instrumental passa a exercer funções nas empresas de descoberta e interpretação das necessidades e desejos do consumidor para as especificações de produto e serviços”. E complementa, afirmando que é função do *marketing* interno “[...] realizar ações de *marketing* voltadas para o público interno da empresa, com o fim de promover entre seus funcionários e os departamentos, valores destinados a servir o cliente”.

Nickles e Wood (1999, p.6) o percebem como um “processo de satisfazer os clientes internos (empregados) como pré-requisito para satisfazer os clientes externos”, sugerindo que as técnicas utilizadas para a promoção de vendas dirigidas aos últimos, podem ser adaptadas e aplicadas aos primeiros.

Na definição de Inkote (2000, p.85), o *endomarketing* é “[...] a adaptação e utilização de técnicas, instrumentos e conceitos de *marketing* para atingir específico segmento de mercado de clientes, que têm como característica comum o trabalho em uma mesma organização”. Complementa afirmando que o *endomarketing* “[...] consiste em identificar as necessidades e desejos a partir do próprio cliente interno, para satisfazê-lo eficaz e eficientemente, buscando o estímulo à compra (do produto-empresa) e à fidelização deste segmento”.

O objetivo geral de *endomarketing*, para Grönroos (1993), compreende:

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

Para Kotler (2006), o *marketing* interno tem por finalidade adequar as pessoas da organização, aceitando os conceitos e objetivos, envolvendo escolha, prestação e comunicação, visando o valor do cliente. O autor endossa que o *marketing* passou de um mero departamento de vendas a um grupo complexo que desempenha atividades em todos os setores da organização, já que o primeiro seria incapaz de suprir funções importantes como: pesquisa, desenvolvimento de novos produtos, propaganda, promoções de venda e atendimento ao cliente; daí criou-se o departamento de *marketing*. Mas, com o tempo, houve divergências entre esses departamentos, o que causou a união dos mesmos em muitas empresas.

Tendo em vista os conceitos de *endomarketing*, os estudiosos divergem em algumas abordagens, porém, algumas citações são frequentes nas definições, conferindo uma linha de ações em comum sobre o *endomarketing*, ou seja, motivação dos funcionários, comunicação, comprometimento, valores, instrumentos de *marketing* e satisfação do consumidor.

Sendo assim, serão apresentados alguns argumentos sobre a importância do *endomarketing* relacionando-o à comunicação interna visando melhoria na organização como vantagens para competitividade entre as organizações.

## **2.2 A importância do *endomarketing***

A motivação que o *endomarketing* agrega em um plano de aprimoramento de seus funcionários atribuindo a eles a mesma importância dada ao cliente externo que consome os produtos ou serviços das organizações, lhes dá a certeza de que a empresa necessita de seus serviços e que estará vulnerável ao perdê-los, garantindo-lhes fatores como dignidade, responsabilidade e liberdade de ação.

Dessa forma, é imprescindível que a personalidade do cliente interno seja entendida pela empresa, de modo a garantir a fidelização do mesmo, pois, segundo Kotler (2006), a personalidade é um fator determinante ante o comportamento de compra, porque cada indivíduo reage de uma forma mediante aos estímulos do ambiente. Então características como: autoconfiança, domínio, autonomia, submissão, sociabilidade, postura defensiva e adaptabilidade podem ser usadas como ferramentas para desenvolver a personalidade de marca adequada à personalidade do cliente interno.

Pode-se elencar como personalidades de marca, empresas que reflitam valores tais como sinceridade (realista, honesto, sensível e animado), entusiasmo (ousado, espirituoso, criativo e atualizado), competência (confiável, inteligente e bem-sucedido), sofisticação (rico e charmoso), resistência (aventureiro e durão) etc.

É sabido que as relações internas afetam o comportamento da equipe frente aos clientes (CERQUEIRA, 1999; KOTLER, 1998; NICKLES e WOOD, 1999). Assim, ao promover a melhoria no relacionamento interno da equipe, a agilidade e transparência dos fluxos de comunicação e a introdução de mudanças nas atitudes e comportamentos, as práticas do *marketing* interno favorecem nos funcionários o desenvolvimento da consciência

de que todas as suas ações devem voltar-se para a satisfação das necessidades dos clientes, na qual, segundo Bekin (1995), reside toda a importância do *endomarketing*.

Assim, Porter (1989) indica que a comunicação interna pode contribuir com o *endomarketing* para a formação de uma vantagem competitiva para as empresas, pois formar uma equipe motivada e comprometida com os resultados da organização e com a satisfação do cliente, atende a uma das principais características da vantagem competitiva, isto é, ser de difícil imitação.

Frente ao exposto, se faz necessário demonstrar no próximo tópico, conceitos básicos relacionados à comunicação nas organizações, nas mais diversas hierarquias para responder às expectativas sobre o tema e o problema da pesquisa.

## **2.3 A comunicação interna**

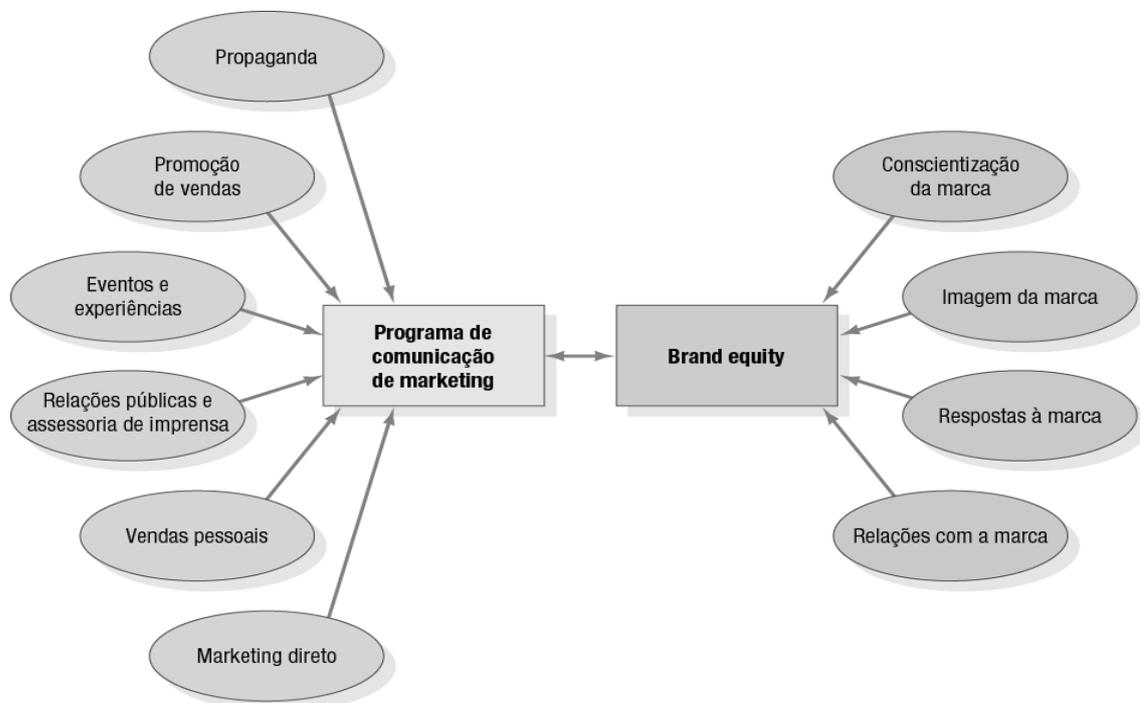
### **2.3.1 Conceitos básicos**

Para Kotler (2006), a comunicação de marketing é a via de informação, persuasão e lembrete (que se faz de forma direta ou indireta) da empresa aos consumidores, a respeito da comercialização de seus produtos e marcas. Logo, a comunicação de *marketing* pode ser considerada a ‘voz’ da marca, por meio da qual são estabelecidos diálogos e relacionamentos entre empresa e consumidor.

A comunicação de *marketing* colabora de diversas formas com os consumidores. Eles podem conhecer ou ver como e por que um produto é usado, por qual tipo de pessoa, quando e onde; podem receber informações sobre quem o fabrica e o que a empresa e a marca representam, e, ainda; podem receber um incentivo ou recompensa pela experimentação ou uso. A comunicação de *marketing* permite às empresas conectar suas marcas a outras pessoas, lugares, eventos, marcas, experiências, sensações e objetos. Ao posicionar a marca na memória e criar uma imagem de marca, a comunicação de *marketing* pode contribuir para a formação do *brand equity*.

Comunicação de *marketing* e *brand equity* (patrimônio de marca) é composta por seis formas essenciais de comunicação, como define Kotler (2006), o “mix da comunicação”. São eles:

- **Propaganda:** qualquer forma paga de apresentação e promoção não pessoais de ideias, mercadorias ou serviços por um anunciante identificado.
- **Promoção de vendas:** uma variedade de incentivos de curto prazo para estimular a experimentação ou a compra de um produto ou serviço.
- **Eventos e experiências:** atividades e programas patrocinados pela empresa e projetados para criar interações relacionadas à marca, diariamente ou em ocasiões especiais.
- **Relações públicas e assessoria de imprensa:** uma variedade de programas elaborados para promover ou proteger a imagem de uma empresa ou de seus produtos.
- **Marketing direto:** utilização de correio, telefone, fax, e-mail ou internet para se comunicar diretamente com clientes específicos e potenciais ou lhes solicitar uma resposta direta.
- **Vendas pessoais:** interação pessoal (cara a cara) com um ou mais compradores potenciais com vistas a apresentar produtos ou serviços, responder a perguntas e tirar pedidos.



**FIGURA 01:** Integração da comunicação de *marketing* com a construção do *brand equity*  
**Fonte:** KOTLER, Philip (2006, p.534)

Kotler (2006) diz que, para que haja a transmissão coerente de uma mensagem e um posicionamento estratégico, é necessário que as atividades de comunicação de *marketing* estejam integradas. Torna-se de suma importância que o pontapé inicial do planejamento da comunicação de *marketing* esteja pautado no levantamento de todas as interações potenciais existentes entre os clientes do mercado-alvo, a marca e a empresa. Deste modo, o processo de compra precisa ser analisado pelo profissional de *marketing* a partir da natureza das experiências e exposições mais influentes. Conforme essa visão, a empresa terá mais propriedade em lançar mão de recursos mais eficazes e adequados acerca da comunicação.

Brum (2003) lembra que um processo de endomarketing não depende de uma pessoa. Precisa ser estruturado de forma que possa existir “agentes de comunicação” em cada setor, que se responsabilizem por sua continuidade e manutenção.

Segundo Wolf (1995), informação, satisfação e motivação do cliente interno são ferramentas à comunicação interna. Assim sendo, o posicionamento do cliente interno tem uma grande influência nos posicionamentos do público externo, contribuindo consideravelmente na conquista do cliente externo.

Brum ressalta que o *endomarketing* não pressupõe o envolvimento de dinheiro no alcance da informação, embora faça menção a um “*marketing* voltado para dentro”, mas sim cambiar boas informações para ambas as partes: empregado e empregador.

Assim, “[...] a comunicação só será eficaz quando as pessoas com as quais você está se comunicando receberem, entenderem, memorizarem e – o mais importante – responderem adequadamente às suas mensagens” (CHANG, 2000, p. 26). Ainda nesta linha de pensamento, Chang (2000, p. 27) defende que “[...] a equipe que não se comunica, se fragmenta e não tem comprometimento; perde tempo e não alavanca os objetivos; as discussões se arrastam, fazendo pouco ou nenhum progresso. Entretanto, uma equipe que se comunica adequadamente progride e atinge seus objetivos”.

Dessa forma, é essencial o desenvolvimento de uma visão da qual as pessoas participem nos processos de mudança. A comunicação é ferramenta fundamental para a construção de uma linha de planejamento futuro para empresa que pretende mudar sua visão, gerando um grau de importância maior para seus colaboradores e comprometimento com as atividades desenvolvidas.

### **2.3.2 A importância da comunicação**

O quadro abaixo mostra as oito etapas no desenvolvimento de uma comunicação eficaz: identificação do público-alvo, determinação dos objetivos, elaboração da comunicação, seleção dos canais de comunicação e estabelecimento do orçamento. Note-se:



**Figura 02:** Etapas no desenvolvimento de uma comunicação eficaz  
**Fonte:** KOTLER, Philip (2006, p.539) *Administração de Marketing*.

Stoner e Freeman (1999) apontam que existem dois contextos que fazem com que a comunicação eficaz seja importante. Primeiramente, o processo de comunicação é que vem dar suporte aos administradores na realização de funções de planejamento, organização, liderança e controle. Em segundo, pela dedicação dos administradores em atividades de comunicação durante boa parte do seu tempo.

Torquato (1991) completa dizendo que, para tornar o colaborador e a empresa sintonizados com um determinado conteúdo, é necessária a utilização da comunicação interna. Para que o conteúdo de uma mensagem seja utilizado de forma coerente por parte dos colaboradores, é indispensável que a mensagem seja eficaz para a transmissão das informações.

Podemos entender, então, que a velocidade com que uma informação tende a mudar é muito mais rápida. Assim, uma transformação no clima organizacional da empresa pode melhorar a comunicação interna de seus colaboradores.

Brum (2003) atenta que a informação, ao ser democratizada internamente na empresa, de modo que os funcionários tenham mais acesso a dados como gerenciamento, processos, produtos, mercados, desafios etc., torna-se um fator preponderante no cultivo da

socialização, da qual todos se sentem partícipes do processo, o que acarreta um clima de motivação, pois estes se veem importantes, ao ser articulada tal estratégia.

Portanto, o desenvolvimento de uma comunicação eficaz necessita de um público-alvo, objetivando possíveis compradores do produto da empresa, pessoas que usam o produto atualmente, pessoas que possam dar testemunho a favor dos benefícios do produto e, logo em seguida, determinar os objetivos, como: necessidade da categoria, conscientização da marca, atitude em relação à marca, intenção de compra da marca, assim também como a elaboração da comunicação com estratégias de mensagem, estratégia criativa como apelos informativos falando sobre o tema da marca e título do anúncio e fonte da mensagem, se utilizando da credibilidade de outra empresa ou personalidade para fazer sua propaganda em dado segmento no mercado.

Kotler (2006) afirma que é preciso adotar uma visão de 360 graus sobre o que deseja o consumidor para compreender plenamente todas as diferentes formas pelas quais a comunicação pode influenciar seu comportamento cotidiano.

### **2.3.3 Barreiras à comunicação interna**

Para se chegar ao objetivo desejado de qualquer empresa, que é uma comunicação eficaz, em primeiro lugar deve-se compreender e reconhecer por que ocorrem os desentendimentos e, em seguida, reduzi-los ou até mesmo evitá-los através das ferramentas do *endomarketing*. Afinal, a comunicação entre dois funcionários é eficaz quando o receptor interpreta a mensagem do emissor da mesma forma que este pretendia repassá-la.

Quando há barreiras internas do emissor ou receptor, a transmissão da mensagem pode ser colocada em risco, ocasionando barreiras na comunicação. Stoner e Freeman (1999) mostram que a falta de habilidade do emissor pode comprometer o registro da mensagem. Há o risco do emissor alterar tão gravemente a mensagem (falada ou escrita), que o receptor pode não entender, inclusive pode entrega-la de forma tão descuidada que o receptor não a leve a sério. Outros fatores aos quais deve-se atentar quando do momento da transmissão da mensagem, são os ruídos que possam perturbar, confundir ou interferir na comunicação.

De acordo com Kotler (2006), a comunicação integrada de *marketing* está demorando a surtir efeito porque, de modo geral, grandes empresas agregam à gerência de marca vários especialistas em comunicação, mas que pouco conhecem sobre outras

ferramentas de comunicação, sem contar que parte das multinacionais dispõe de um grande número de agências de propaganda distribuídas em países diferentes, cujas divisões também são diferentes, o que resulta na dispersão da comunicação e imagem da empresa.

Segundo Dubrin (2001), as limitações, emoções e valores humanos de cada indivíduo são relacionados como barreiras referentes a cada pessoa. Outras situações que podem limitar ou distorcer a comunicação entre os colaboradores são motivação e interesses baixos, reações emocionais e desconfiança. Mensagens podem não seguir adiante por falta de interesse ou porque o colaborador está desmotivado a recebê-las de forma eficiente. O emissor tem o desafio de estruturar a mensagem, fazendo com que as necessidades ou interesses do receptor sejam alcançados. As mensagens, preferencialmente, devem ser transmitidas no momento mais provável para serem bem recebidas.

Stoner e Freeman (1999) afirmam que os contatos físicos, movimentos dos olhos, expressões faciais, gestos, postura, a distância de um colaborador para outro, roupas e movimentos do corpo são fatores não-verbais que podem influenciar nas comunicações verbais como mensagens enviadas e recebidas. Dessa forma, podemos avaliar as inconsistências nos dois tipos de comunicação: verbal e não-verbal.

Dubrin (2001) reitera, dizendo que o colaborador pode ficar confuso ao receber várias informações ao mesmo tempo ocasionando, assim, uma sobrecarga de informações. Então, as informações recebidas para análise e processamento dos dados pode não ter o resultado esperado, devido o recebimento de mensagens mal processadas. A separação das mensagens mais relevantes das menos relevantes pode ser usada como ferramenta para lidar com a sobrecarga de informações dentro do ambiente de trabalho.

Neste sentido, segundo o autor, quando a comunicação falha ou quando a organização silencia, poderá ocorrer resistência às mudanças ou inadequada percepção do seu sentido, resultando em práticas e comportamentos contrários ao posicionamento estratégico da empresa.

Mesmo que a comunicação interna integrada seja o objetivo de várias empresas, não é uma ferramenta que deve ser implantada, mas sim um processo que deve ser seguido para tratar de problemas dentro das organizações tendo como foco uma coordenação entre as unidades de comunicação organizacional.

### 3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa constituiu-se a partir de várias etapas que foram seguidas objetivando uma caracterização metodológica, segundo Rey (1987, *apud* Baptista e Campos, 2007), “[...] o método científico propõe a observação imparcial dos fatos que deve levar à capacidade de discriminar, entre todas as variáveis ligadas ao fenômeno, quais são as mais relevantes para se chegar a um resultado verdadeiro”.

#### 3.1 Caracterização da pesquisa

A finalidade deste estudo é descrever, quantificar e estabelecer correlações entre o processo de comunicação interna e a possibilidade de ser utilizada como ferramenta do *endomarketing* na fidelização do empregado à marca TERAMAG.

Conforme Santos (2000), o que constitui propósito de pesquisas do tipo descritiva é a exposição de características de determinada população ou fenômeno, por meio de levantamentos e observações sistemáticas. Mattar (1996) alega que, as pesquisas descritivas também se caracterizam por utilizarem como ferramentas as entrevistas, os questionários e a observação.

De acordo com Richardson (*apud* Beuren, 2004), a abordagem quantitativa é caracterizada pelo emprego de quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas, através de técnicas estatísticas, desde as mais simples, como percentual, média, desvio-padrão, às mais complexas, como coeficiente de correlação, análise de regressão etc.

Como na pesquisa descritiva, o investigador não pode interferir, ele apenas procura perceber o necessário à pesquisa que está acontecendo com maior frequência. Dessa forma, Roesch (1999, p. 137) afirma que as pesquisas descritivas “buscam informações necessárias para a ação ou predição”. Assim sendo, a pesquisa em questão se utilizou do anonimato das pessoas da empresa com o objetivo de coletar as informações desejadas que é a imagem da empresa atualmente.

Porém, a pesquisa também apresenta característica exploratória, pois tem como objetivo “[...] proporcionar ao pesquisador maior familiaridade com o problema, no intuito de torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses” (GIL, 2002, p. 41).

A pesquisa exploratória visa prover o pesquisador de maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva, assim, “[...] será preciso conhecer de maneira mais profunda o assunto pra se estabelecer melhor o problema de pesquisa através da elaboração de questões de pesquisa e do desenvolvimento ou criação de hipóteses explicativas para os fatos e fenômenos a serem estudados” (MATTAR, 2001, p. 18).

### **3.2 Contexto e participantes**

A pesquisa realizada na TERAMAG teve como população envolvida apenas colaboradores da filial de São Luís. Deste modo, teremos uma amostra de 8 colaboradores composta por homens e mulheres que, dentro de São Luís, representa 50% do universo dos colaboradores ativos. Assim sendo, temos o conceito de Marconi e Lakatos (1999, p. 43) sobre amostra: “[...] é que a mesma constitui uma porção ou uma parcela conveniente selecionada do universo (população); é um subconjunto de universo”.

Os colaboradores pesquisados são divididos em um Líder regional, um Gerente Regional e seis Distribuidores Autorizados. Como a amostra da pesquisa é bem significativa, os objetivos poderão ser alcançados facilmente dentro da realidade da filial TERAMAG em São Luís.

### **3.3 Procedimentos e instrumentos de coleta de dados**

Os Procedimentos utilizados para a pesquisa foram dados primários e secundários. Conforme Mattar (2001, p. 48), “dados primários são aqueles que não foram antes coletados, estando ainda em posse dos pesquisados, e são coletados com o propósito de atender as necessidades específicas da pesquisa em andamento”. Dessa forma, os dados primários foram coletados através de um questionário (apêndice A), entregue pessoalmente a cada um dos colaboradores que participaram da pesquisa no dia 15 de novembro de 2013, sendo recolhido no dia 17 de novembro, contendo perguntas fechadas sobre o processo de comunicação interna visando a fidelização à marca de um modo geral, o que facilitou o preenchimento do questionário pelos pesquisados. Ainda foi feita uma entrevista com o Líder regional, no dia 20 de novembro, com o objetivo de buscar informações que ajudassem na caracterização da empresa e visão dos seus colaboradores fora da filial de São Luís, cujo roteiro encontra-se no apêndice B.

De acordo com Chizzotti (2001, p. 55)

[...] o questionário consiste em um conjunto de questões pré-elaboradas, sistematicamente e sequencialmente dispostas em itens que constituem o tema da pesquisa com objetivo de suscitar dos informantes respostas por escrito ou verbalmente sobre assunto que os informantes saibam opinar ou informar. É uma interlocução planejada.

Para Richardson (1999) a observação participante é a participação real na organização. Como o observador assume o papel de um membro da organização, essa observação permite ao pesquisador compreender os hábitos e as relações pessoais dos colaboradores. Essa premissa somente foi citada pelo fato de o pesquisador fazer parte da empresa há aproximadamente três anos e possibilitou que quaisquer dúvidas sobre o histórico da empresa fossem solucionadas diretamente com o Líder regional, o Sr. José Ribamar Lima Braga, conhecido dentro da empresa com Sr. Braga.

Os dados secundários, segundo Mattar (2001), são aqueles que já foram coletados, tabulados, ordenados e, às vezes, até analisados e que estão catalogados à disposição dos interessados. Sendo assim, os dados necessários para alcançar os objetivos desta pesquisa foram retirados de pesquisas em livros, dissertações, monografias apresentadas em universidades e informações públicas como o site da empresa, via internet, dentre outros.

### **3.4 Tratamento e análise dos dados**

Segundo Richardson (1999, p.233)

[...] uma vez estabelecidas as características do problema da pesquisa, formulados os objetivos e escolhidos os documentos, o investigador está em condições de dar uma resposta bastante precisa às perguntas por quê e o quê analisar. [...] A base da metodologia de análise está na pergunta como analisar ou tratar o material. Em outras palavras, em como decodificar.

As informações colhidas por esta pesquisa foram computadas através do software Microsoft Excel para que os mesmos fossem colocados em percentuais estatísticos e feitos os gráficos dos mesmos. A análise foi desenvolvida através da organização dos dados apresentados descritivamente de acordo com os objetivos específicos e a teoria estudada.

## **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS**

Neste capítulo será apresentada inicialmente a caracterização da empresa, na qual a pesquisa foi realizada. A empresa possui informações que foram consideradas para esta análise e foram retiradas das seguintes fontes: o site da empresa, onde há o histórico da empresa, qualidade dos produtos, visão, missão e outras informações que serão apresentadas em seguida. Outra forma de informação que foi utilizada para esta pesquisa foi a entrevista com o líder da filial de São Luís, no dia 20 de novembro de 2013, cujo roteiro encontra-se no apêndice B. Em seguida foi apresentado o perfil dos pesquisados e os resultados da pesquisa.

### **4.1 Histórico e caracterização da empresa**

No início do ano 2000, a TERAMAG iniciou suas atividades industriais na cidade de João Pessoa – PB. Em todos os momentos, sempre pautou seus princípios em fatores determinantes que a consagraram como a marca que mais cresce no segmento, em um mercado extremamente competitivo. Entre esses princípios estão a ética, a transparência, a qualidade e a excelência no atendimento.

Tendo como fundador, Roberto Miguel da Silva, a empresa cresceu rapidamente. Em 2004, junto com o sócio Paulo Miguel da Silva, inaugurou outra unidade Industrial na Região Sul do país, localizada em Sarandi, Paraná.

São 13 anos de TERAMAG, mas a experiência no mercado de comércio e distribuição de produtos magnéticos passa dos vinte. Seus sócios trilharam um longo caminho e trouxeram consigo uma bagagem riquíssima em ideias, experiências, treinamentos etc. Esse perfil faz com que a TERAMAG, dentro de uma realidade forte, segura e ousada, figure atualmente num cenário de destaque com um sistema de Distribuidores em todo o país.

No ano de 2010, o diretor e fundador da empresa, Roberto, observou que existia um mercado potencial em São Luís, então marcou uma reunião em novembro do referido ano com os distribuidores autorizados de São Luís – MA, em João Pessoa – PB, para determinar as coordenadas de como seria a criação de uma filial em São Luís. Logo depois, os distribuidores retornaram a São Luís e buscaram um local para ser implantada a empresa, ocasião em que ficou decidido que seria no Conjunto Jardim das Margaridas, no Bairro do Cohatrac, um local amplo e barato para se iniciar a filial sem maiores custos, embora a

localização não fosse muito boa. Mas isso não iria interferir no sistema de distribuição da empresa.

Inicialmente, a empresa oferece a oportunidade aos candidatos de começar seu próprio negócio sem capital e sem conhecimento sobre o assunto; o primeiro passo é “ser usuário do produto”; em seguida, demonstra o perfil de quem ela quer na sua equipe de trabalho, que devem ser pessoas otimistas e positivas (ou pelo menos neutras), assim como também devem acreditar em Deus (fé), nas pessoas (equipe), no produto (usuário), na empresa (independência) e em si mesmo (autoconfiança); o segundo passo é a estrutura para construção do negócio, que consiste no equilíbrio fazendo um bom trabalho em equipe que é colocado como viga mestra; logo depois vem a sustentação que é a família, o *marketing*, o produto, o sistema e a base que são os nossos sonhos (metas a serem alcançadas na vida).

O último passo que a empresa adota como sistema de vendas é o *marketing* da amizade que se utiliza de um sistema (ABC) de vendas e que faz uso do chamado método da indicação. As três letras são o empresário (Distribuidor A), indicador (pessoa que está começando no negócio B) e o potencial comprador (C), que irá abrir as portas da sua residência para que o produto TERAMAG seja apresentado pelo distribuidor, que se utilizará da confiança e credibilidade que o indicador tem sobre o potencial comprador como ferramenta para o fechamento da venda. Assim, o indicador (Nível 1) vai começando a adquirir experiência para, posteriormente, fazer suas próprias apresentações. Nessa etapa, como indicador, o futuro empresário precisa fazer seis vendas e recebe 10% como comissão por cada venda, no segundo estágio ele passa a ser monitor (Nível 2) e já pode ir montando sua própria equipe e recebe 20% sobre cada venda, a partir de então precisa realizar mais seis vendas. Em seguida, no terceiro estágio, ele se torna pré-distribuidor (Nível 3), passando a receber 30% de comissão por cada venda, sendo necessário mais seis vendas. Dessa forma, concluindo todos os estágios, ele se torna um distribuidor Autorizado TERAMAG, precisando registrar uma firma com CNPJ para adquirir seus produtos para venda diretamente de fábrica.

O segmento em que a empresa trabalha é o de colchões magnéticos e as características tecnológicas de produção usadas são:

1. **Tecido Jacquard:** O tecido jacquard que reveste o aparelho TERAMAG, recebe o tratamento ultra-fresh, que combate a proliferação de ácaros, fungos e bactérias.

2. **Rabatan Hi-tech:** É uma camada de espuma vulcanizada em alto relevo e porosa que proporciona a sensação de relaxamento muscular, tal qual a de uma massagem digital tipo “do-in”, auxiliando a circulação sanguínea. Seu processo de vulcanização também

evita que fungos e bactérias se alojem no colchão, facilitando a evaporação da transpiração, mantendo-o na temperatura ideal para o corpo.

3. **Magnetismo**<sup>1</sup>: Estudos mostram que a terra tem perdido parte do seu magnetismo natural, o que provoca nos seres humanos a Síndrome de Escassez Magnética. Os magnetos presentes nos aparelhos TERAMAG agem repondo esse campo magnético, pois são pastilhas de Ferrite de Barion imantadas, que criam um campo constante de 800 Gauss, proporcionando uma terapia natural que ativa a circulação sanguínea, melhora a oxigenação celular, causando maior disposição física no corpo humano.

A magnetoterapia é sinônimo de **equilíbrio natural**. O impulso elétrico das pastilhas magnéticas da TERAMAG permite a conquista do equilíbrio natural, o que proporciona a melhoria da capacidade física, o aumento da resistência imunológica, agindo como auxiliar em problemas circulatórios, combatendo o stress, insônia e o cansaço físico e mental.

4. **Vibromassagem**: Proporciona 18 tipos diferentes de massagens, com 9 níveis de intensidade, ajustes e localização da massagem. Essa tecnologia proporciona menor carga estática sobre a musculatura, melhorando a qualidade do sono, fazendo com que a rotina se torne mais prazerosa e agradável.

5. **Energia Bioquântica**: Os produtos com vibromassagem da TERAMAG, podem vir com esta opção que ajuda o equilíbrio energético. O *BioEnergy* produz um campo de 690mG numa frequência de 52Hz, emitindo uma energia pulsada, não polarizada e não ionizante, que consegue informar às células envelhecidas a se reproduzirem como antes, voltando inclusive a fabricar tecido de sustentação do sistema retículo endotelial.

6. **Densidade Progressiva**: A coluna vertebral é o principal suporte do corpo humano. É sobre ela que se apoiam ossos e músculos. Além disso, é a condutora principal do Sistema Nervoso Autônomo, ligando o cérebro a todas as partes do corpo, através da espinha medular. Qualquer alteração no posicionamento da coluna pode ocasionar diversos problemas ao restante do organismo.

Um equipamento projetado para dar suporte ao correto posicionamento durante o sono faz toda a diferença. Os colchões TERAMAG contam com a tecnologia Ortoprogress, que permite ao colchão proporcionar uma densidade progressiva, tornando-o adequadamente firme.

---

<sup>1</sup> O magnetismo é proibido para clientes com marca-passos.

Colchões macios demais não sustentam de maneira eficaz as partes mais pesadas do corpo, como: quadris, ombros, coxas, e, deste modo, ao invés de moldar-se, cede, provocando desvio na coluna e causando dor. Já colchões mais densos (rígido demais) podem machucar os quadris, ombros e coxas, além de dificultar a circulação sanguínea.

A estrutura dos aparelhos TERAMAG mantém o corpo em posição natural, permitindo que todas as curvas do corpo tenham apoio e a coluna fique reta, acomodando ombros, quadris e melhorando o funcionamento do sistema nervoso.

7. **Infravermelho Longo**<sup>2</sup>: Todos nós crescemos ouvindo nossos pais dizerem que um bom “banho de sol” pela manhã trás maravilhosos benefícios. A ciência também comprova os benefícios e a importância do organismo receber os raios solares. O Sistema Teramag Infraverlon traz este benefício para você no conforto do seu descanso.

As pastilhas de Infraverlon são altamente concentradas, compostas de platina, titânio e alumínio que emanam ondas eletromagnéticas de 4 a 14 microns. E o que isso significa? Bem, esta quantidade em microns é idêntica aos raios infravermelhos longos emitidos pelo sol da manhã, cujos benefícios são excelentes.

Utilizando constantemente os produtos Teramag com o Sistema Infraverlon, os usuários poderão tirar proveito de todos os benefícios providos pelos raios solares da manhã, como a manutenção das células através da quebra dos *clusters* de água, facilitando a nutrição celular e a eliminação de toxinas. Este processo, ao “quebrar” as macromoléculas de água, auxilia na passagem de substâncias entre as membranas celulares, através dos processos de rotação e vibração que são feitos pela carga eletromagnética emitida pelas pastilhas do Sistema Teramag Infraverlon.

Para quem pratica exercícios físicos intensos e/ou de alta-performance tem benefícios extras com esse sistema. Devido a alta produção de ácido láctico em seu organismo causado pelo stress da atividade intensa, a eliminação desta substância torna-se penosa e, muitas vezes, retêm-se acumulada no organismo. Com a aplicação tópica do Sistema Teramag Infraverlon, podemos observar uma melhora na excreção do ácido láctico através das membranas celulares, levando à diluição da substância e, conseqüentemente, evitando câibras e outros problemas.

As reações biológicas comprovadas que o infravermelho longo causa são:

- ajuda a reduzir o ácido láctico;

---

<sup>2</sup> O infravermelho longo é proibido para pessoas que fazem hemodiálise.

- auxilia na redução da acidificação do meio intersticial e sanguíneo;
- aumenta a concentração de cálcio na membrana e citoplasma celulares;
- melhora a difusão de substâncias pelas membranas celulares;
- efeito termorregulador que permite recuperar a temperatura superficial mais rapidamente;
- tem efeito redutor de peroxidação de ácido graxo, sendo benéfico para a circulação sanguínea;
- quando colocado topicamente, tem efeito anti-inflamatório.

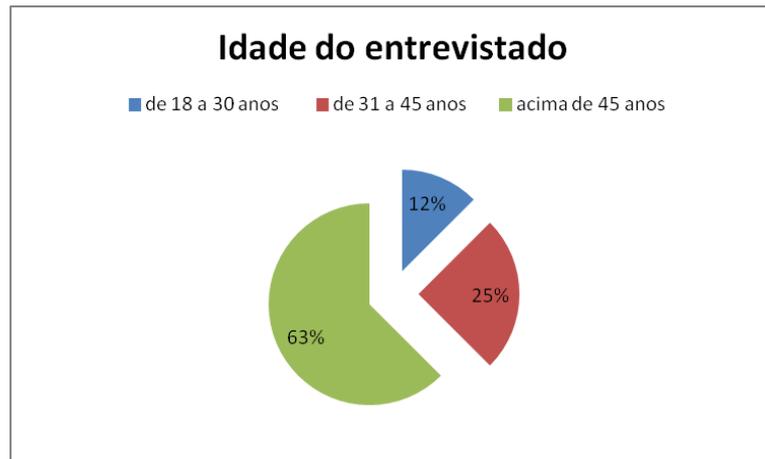
A empresa ainda possui selos de qualidade como o ISO 9001, Inmetro, Autorização da Anvisa, bem como uma garantia especial de 15 anos.

A qualidade dos produtos, a satisfação dos clientes e a busca incessante dos benefícios proporcionados pelos produtos TERAMAG têm sido a força motriz de sua filosofia de trabalho. Esses fatores, junto ao compromisso com o meio ambiente e atitudes responsáveis que fazem do meio em que vivemos um mundo bem melhor, destaca ainda mais a missão que faz com que não seja apenas uma empresa, mas sim, uma marca que tem identidade própria, que vive no contexto atual, sempre buscando inovar e carregar consigo uma responsabilidade, da qual não abre mão: o comprometimento e a busca pela satisfação dos usuários a cada produto fabricado.

## **4.2 O perfil dos pesquisados**

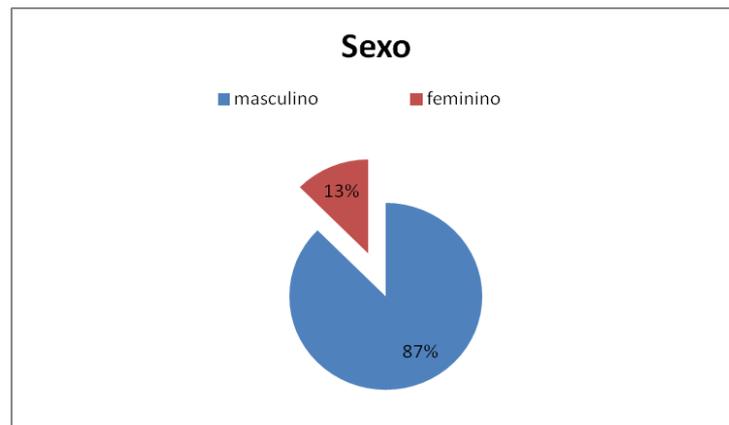
Será apresentada neste tópico a caracterização do perfil dos pesquisados. Os resultados referem-se, principalmente, à coleta de dados através de questionário, enfocando a idade, o sexo, a escolaridade, tempo de serviço e quanto ao campo de atuação do entrevistado. Optou-se por não identificar os setores da filial, pois a área administrativa da filial de São Luís conta com apenas um colaborador na área administrativa, tendo em vista que este fato poderia identificá-lo.

Foi feita uma análise dos percentuais totais dos entrevistados, postos dentro de um gráfico para se ter ideia da população analisada.



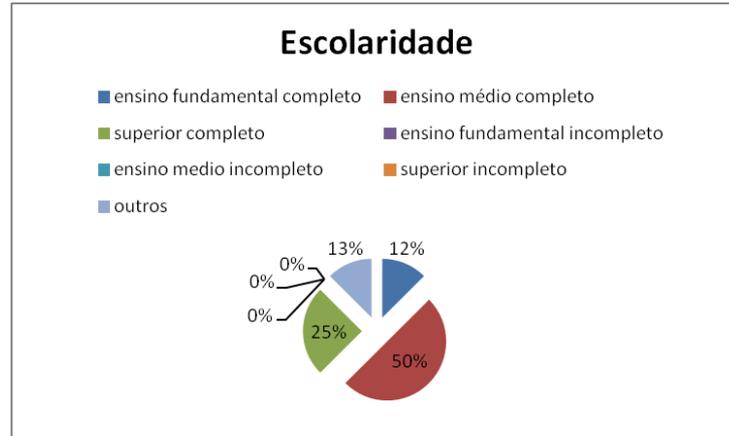
**Gráfico 01:** Idade do Entrevistado  
**Fonte:** Elaborado pelo autor (Dados Primários, 2013).

A análise demonstra que 12% dos colaboradores tem idade entre 18 e 30 anos, 25% entre 31 e 45 anos e, 63% acima de 45 anos. Dessa forma, podemos observar que há uma grande absorção de mão-de-obra com experiência por parte da empresa, visando o rol de amizades para poder usá-los como indicação.



**Gráfico 02:** Sexo  
**Fonte:** Elaborado pelo autor (Dados Primários, 2013).

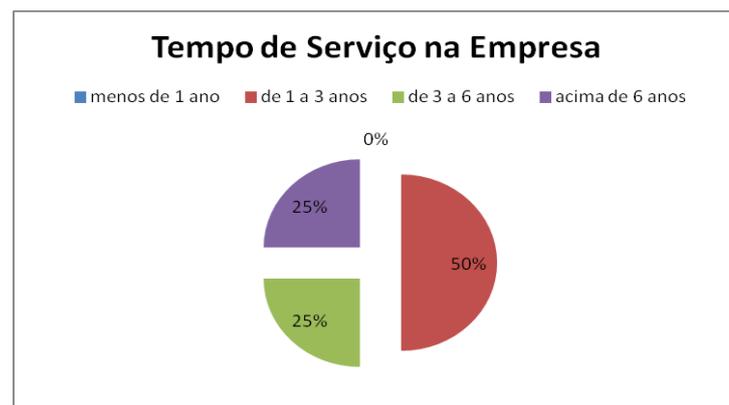
Quanto ao sexo dos colaboradores, a maioria é do sexo masculino, com um percentual de 87%, e 13% do sexo feminino.



**Gráfico 03:** Escolaridade

Fonte: Elaborado pelo autor (Dados Primários, 2013).

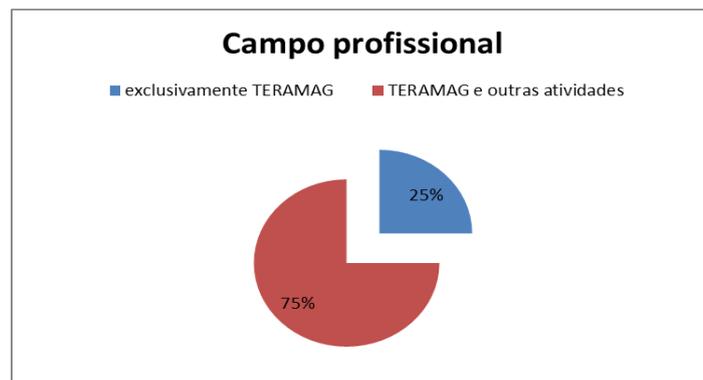
Quanto ao grau de escolaridade dos colaboradores, apresentaram-se os seguintes resultados: 12% ensino fundamental completo, 50% ensino médio completo, 25% superior completo e 13% têm outros tipos de grau de instrução como pós-graduação, especialização etc.



**Gráfico 04:** Tempo de Serviço na Empresa

Fonte: Elaborado pelo autor (Dados Primários, 2013).

Analisando o tempo de serviço dos colaboradores pode-se observar que 50% têm de 1 a 3 anos na empresa, 25% têm de 3 a 6 anos e 25% têm acima de 6 anos.



**Gráfico 05:** Campo Profissional

Fonte: Elaborado pelo autor (Dados Primários, 2013).

Quanto ao campo de atuação, observou-se que 75% trabalham na TERAMAG, mas possuem outro ramo profissional e 25% trabalham exclusivamente com a TERAMAG.

De acordo com os resultados apresentados no perfil dos colaboradores envolvidos na pesquisa, podemos constatar que a maior parte é do sexo masculino, com idade acima de 45 anos, sendo que a empresa não exige grau de escolaridade no setor de vendas, existindo ainda uma grande maioria com menos de três anos de empresa significando que seus vendedores estão sempre sendo renovados, fixando-se apenas os que se identificam com o negócio.

### 4.3 O processo de comunicação interna

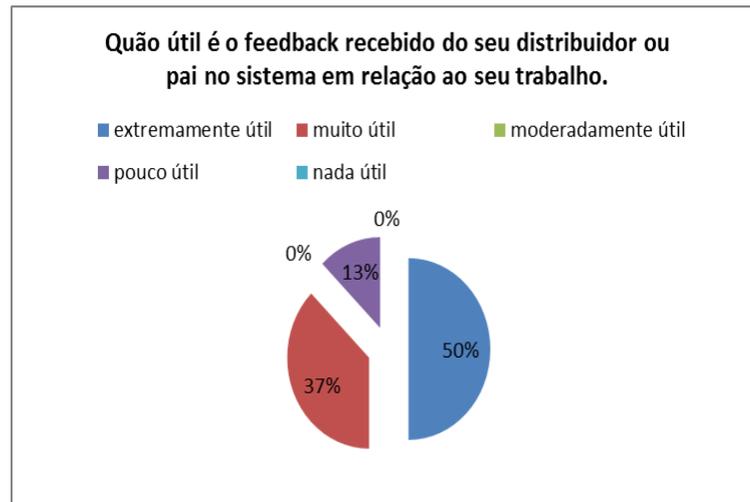
Com o propósito de atender a um dos objetivos, que é o de caracterizar o processo de comunicação interna na TERAMAG, segundo a percepção se de seus colaboradores, apresentam-se os gráficos a seguir. Brum (2003) defende que a partir do momento que a empresa dispõe a informação ao empregado, fazendo com que ele saiba mais sobre ela, o nível de motivação cresce porque ele se sentirá parte integrante da empresa.



**Gráfico 06:** Seu líder imediato é um bom comunicador

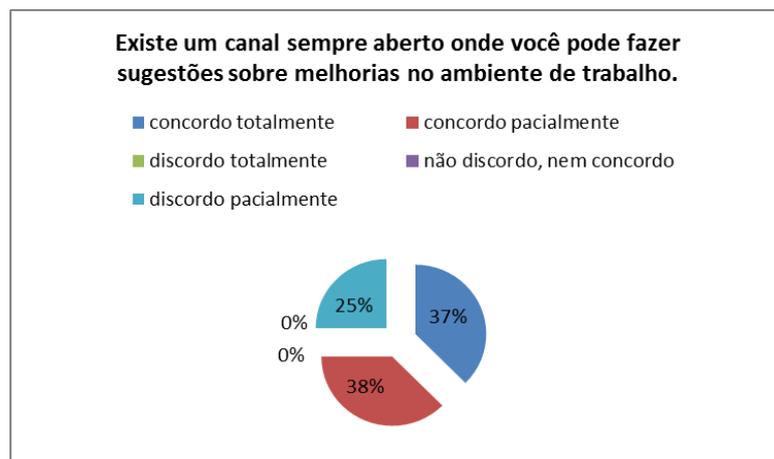
**Fonte:** Elaborado pelo autor (Dados Primários, 2013).

Partindo deste parâmetro, avaliamos a comunicação do líder imediato ao perguntar se este é um bom comunicador. Como resultado, obtemos que 50% dos participantes concordaram totalmente, 12% concordam parcialmente e 38% discordam totalmente. Embora a maioria concorde totalmente, as lideranças precisam rever suas formas de comunicação, pois uma grande parcela do total discorda totalmente.



**Gráfico 07:** Quão útil é o feedback recebido do seu distribuidor ou pai no sistema em relação ao seu trabalho  
**Fonte:** Elaborado pelo autor (Dados Primários, 2013).

O gráfico acima demonstra que existe, por parte dos subordinados, satisfação em relação à obtenção de retorno adequado por parte do seu líder no sistema. Dessa forma, podemos constatar que 50% dos colaboradores acham extremamente útil, 37% muito útil e 13% pouco útil.



**Gráfico 08:** Existe um canal sempre aberto onde você pode fazer sugestões sobre melhorias no ambiente de trabalho

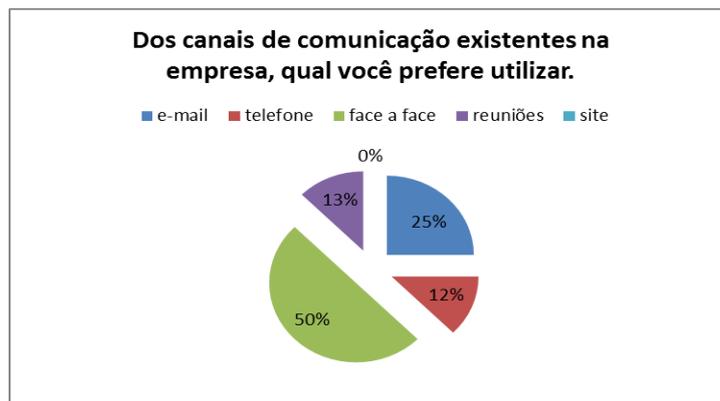
**Fonte:** Elaborado pelo autor (Dados Primários, 2013).

Com relação ao acesso aos canais de comunicação, verificou-se que 37% dos colaboradores concordam totalmente com a existência de um canal de comunicação sempre aberto para sugestões sobre melhorias no ambiente de trabalho, 38% concordam parcialmente e 25% discordam parcialmente.

Gomes e Nassar (1997) afirmam que o sistema de sugestões é utilizado para captar e reconhecer ideias e sugestões dos colaboradores, particularmente sobre melhorias dos processos de trabalho locais, ou seja, aquelas que aprimorem seus próprios processos de trabalho ou, ainda, os que envolvam transações com fornecedores e clientes. Deve ser

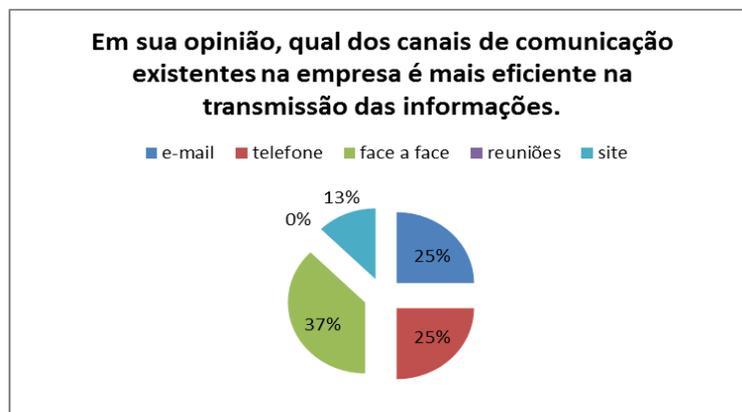
previsto de forma a centralizar os resultados positivos para reconhecimento e divulgação das práticas bem sucedidas, delegando a recepção, a análise e a aprovação de ideias e sugestões para o superior imediato.

Logo, podemos analisar, através da observação participativa, que a empresa proporciona muito bem várias formas de se realizar sugestões e melhorias no ambiente de trabalho por meio de reuniões, treinamentos e um canal virtual no *site* da empresa que atualmente encontra-se em manutenção. A monitoração desses mecanismos dá-se por canais de retorno, que vão oferecer subsídios à tomada de decisão.



**Gráfico 09:** Dos canais de comunicação existentes na empresa, qual você prefere utilizar  
**Fonte:** Elaborado pelo autor (Dados Primários, 2013).

A partir desses dados obtidos, verificou-se que 50% dos colaboradores preferem a comunicação “face a face”, 25% preferem *e-mail*, 13% preferem reuniões e 12% se utilizam do *site* da empresa. A maior parte dos colaboradores prefere o contato direto, face a face, para se comunicar. Essa é uma das vantagens de se ter uma filial em São Luís. É vista também a importância da empresa utilizar-se de diversos canais para transmitir a mesma mensagem, pois a redundância é uma estratégia para atingir um maior número de colaboradores e favorecer o entendimento do que se deseja comunicar (STONER e FREEMAN, 1999).



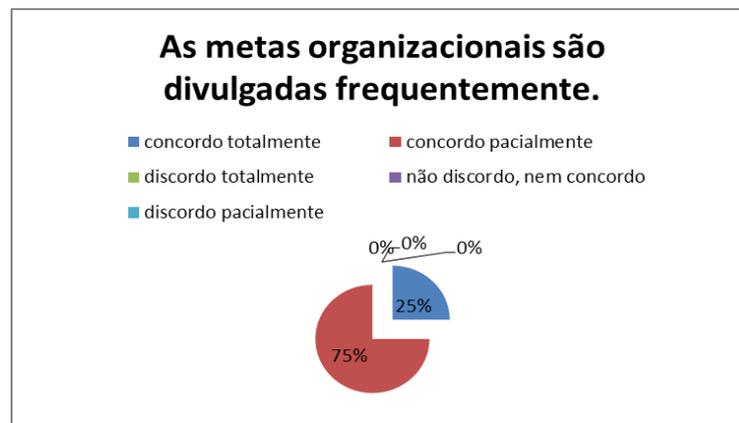
**Gráfico 10:** Em sua opinião, qual dos canais de comunicação existentes na empresa é mais eficiente na transmissão das informações

**Fonte:** Elaborado pelo autor (Dados Primários, 2013).

O gráfico 10 apresenta que 37% dos colaboradores concordam que a transmissão de informações é mais eficiente no contato face a face; em seguida, temos 25% que acham que é melhor via *e-mail*; 25% também acham que telefone é mais adequado e; apenas 13% acham que é melhor comunicar-se pelo *site* da empresa. O canal de comunicação face a face teve um número elevado de respostas devido a empresa possuir uma filial em São Luís e estar fazendo, ultimamente, reuniões três vezes por semana, bem como a contribuição dos financiamentos e pagamentos por cartão de crédito que devem ser feitos na empresa.

O canal via *site* da empresa teve baixa votação por estar em manutenção no momento da pesquisa, mas em outros Estados, que não possuem filial, o *site* é muito usado.

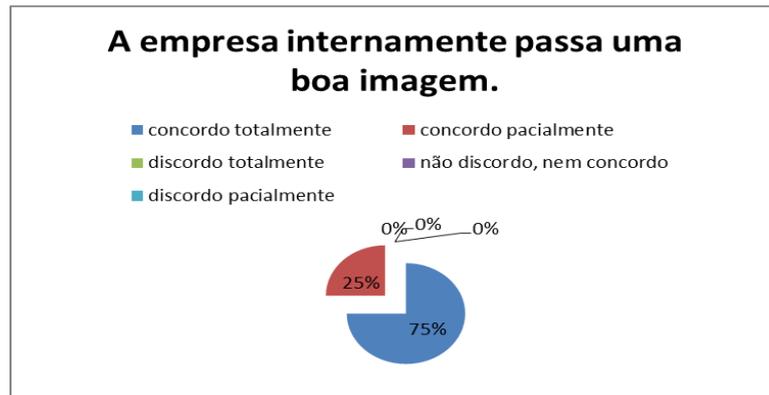
Urritia (2002) aponta que a existência de diversos canais para a transmissão de informações deve estar a serviço da harmonização do conteúdo da mensagem com a empresa e da adequação da forma à eficiência da mensagem transmitida. Recomenda, entretanto o esmero, pois pode constituir em elemento dificultador da uniformidade da linguagem, do acesso e compreensão de conteúdos.



**Gráfico 11:** As metas organizacionais são divulgadas frequentemente

**Fonte:** Elaborado pelo autor (Dados Primários, 2013).

Com relação à divulgação das metas organizacionais pela empresa, obtivemos as seguintes respostas: 75% concordaram parcialmente, contra 25% que concordaram totalmente. Nesse sentido, podemos constatar que a empresa faz uso dessa ferramenta, mas não com tanta frequência.



**Gráfico 12:** A empresa, internamente, passa uma boa imagem  
**Fonte:** Elaborado pelo autor (Dados Primários, 2013).

No que diz respeito à boa imagem passada pela empresa, internamente, o resultado foi que 75% concordam totalmente, contra 25% que concordam parcialmente. O resultado nos mostra que a empresa estimula o apoio ao produto entre a força de vendas e os distribuidores, reunindo continuamente informações sobre o desempenho do produto, sobre o comportamento dos clientes, intermediários e sobre novos problemas e oportunidades.



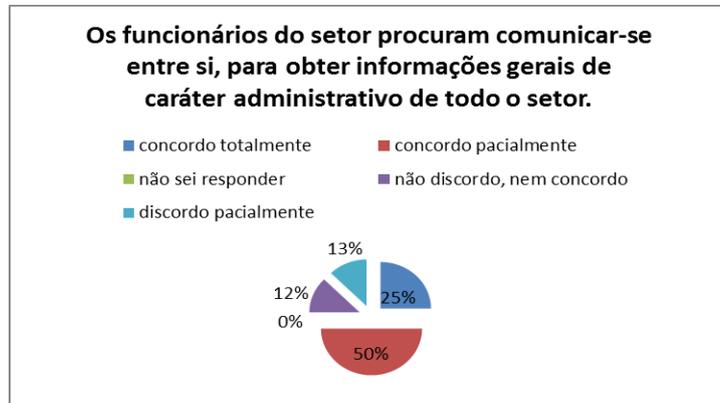
**Gráfico 13:** Você recomendaria a empresa como empregadora a um amigo  
**Fonte:** Elaborado pelo autor (Dados Primários, 2013).

Na pergunta “Você recomendaria a empresa como empregadora um amigo?”, obtivemos 87% dos colaboradores repondendo “sim” e 13% dizendo “não”. Então, podemos constatar uma satisfação dos colaboradores perante a empresa, pois só se recomenda algo em que se acredita.

Segundo Kotler (2006), Para o *marketing* de uma empresa dar certo é preciso que o *marketing* do relacionamento, o *marketing* integrado, o *marketing* interno e o *marketing* socialmente responsável também estejam funcionando bem.

#### 4.4 Influência da comunicação diretamente nas vendas

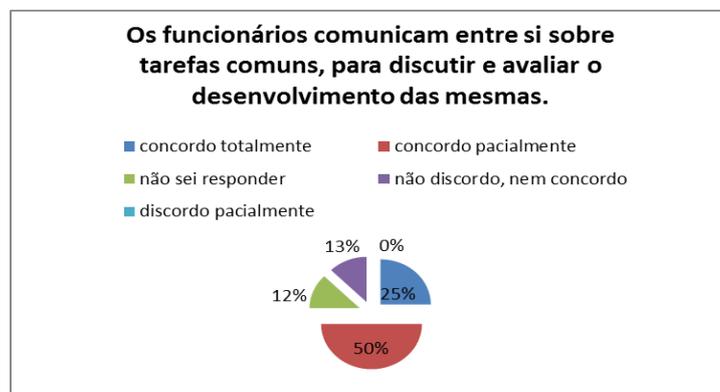
Para atender ao objetivo de identificar a influência da comunicação diretamente nas vendas, apresentam-se os resultados a seguir:



**Gráfico 14:** Os funcionários do setor procuram comunicar-se entre si, para obter informações gerais de caráter administrativos de todo setor

**Fonte:** Elaborado pelo autor (Dados Primários, 2013).

A respeito da pergunta sobre o gráfico acima, se existe comunicação entre os colaboradores para obtenção de informações gerais, é notado que 50% concordam parcialmente, 25% concordam totalmente, 12% não discordam nem concordam e 13% discordam parcialmente.



**Gráfico 15:** Os funcionários comunicam entre si sobre tarefas comuns para discutir e avaliar o desenvolvimento das mesmas.

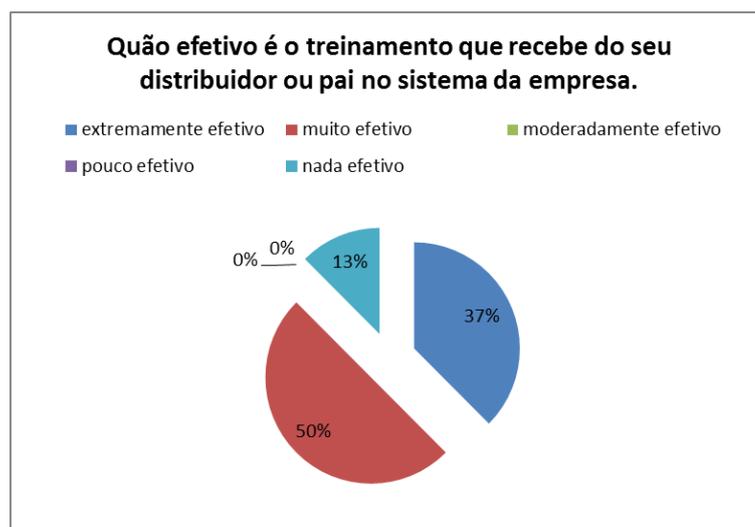
**Fonte:** Elaborado pelo autor (Dados Primários, 2013).

De acordo com o gráfico 15, a comunicação entre os colaboradores acerca das tarefas comuns, discutir e avaliar o desenvolvimento das tarefas, 50% concordaram parcialmente, 25% concordaram totalmente, 13% não concordaram nem discordaram e 12% não souberam responder.



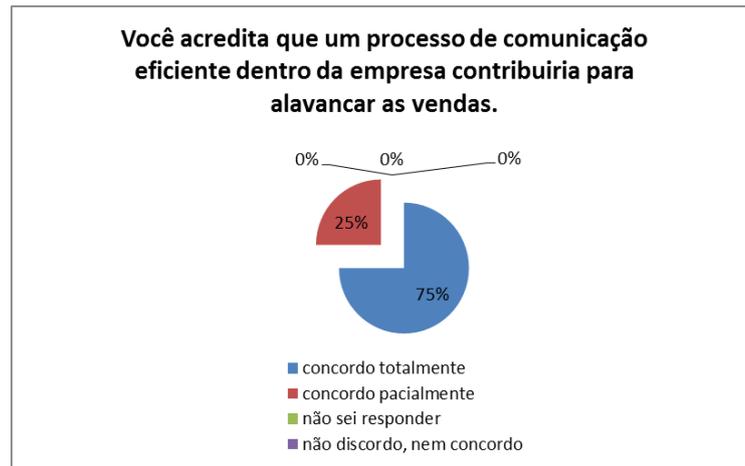
**Gráfico 16:** A comunicação entre os colegas permite a interação visando os objetivos da empresa  
**Fonte:** Elaborado pelo autor (Dados Primários, 2013).

O gráfico acima mostra que se a comunicação entre os colegas permite a interação, visando os objetivos da empresa, obtivemos os seguintes resultados: 62% concordaram parcialmente, 25% concordaram totalmente e 13% não discordaram e nem concordaram.



**Gráfico 17:** Quão efetivo é o treinamento que recebe do seu distribuidor ou pai no sistema da empresa  
**Fonte:** Elaborado pelo autor (Dados Primários, 2013).

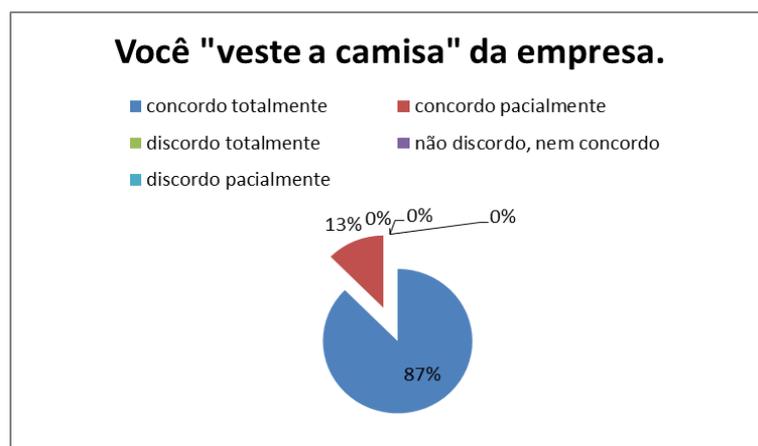
O gráfico 17 vem demonstrar como está sendo o treinamento dos distribuidores perante os novos indicadores. Obtivemos os seguintes resultados: 50% acharam muito efetivo, 37% extremamente efetivo e 13% nada efetivo.



**Gráfico 18:** Você acredita que um processo de comunicação dentro da empresa contribuiria para alavancar as vendas

**Fonte:** Elaborado pelo autor (Dados Primários, 2013).

Quando perguntado aos colaboradores se o processo de comunicação eficiente dentro da empresa contribuiria para alavancar as vendas, tivemos as seguintes respostas: 75% concordaram totalmente e 25% concordaram parcialmente.



**Gráfico 19:** Você “veste a camisa” da empresa

**Fonte:** Elaborado pelo autor (Dados Primários, 2013).

Com a análise do gráfico 18, a grande maioria “veste a camisa” da empresa, com 87% dos colaboradores concordando totalmente e 13% concordando parcialmente.

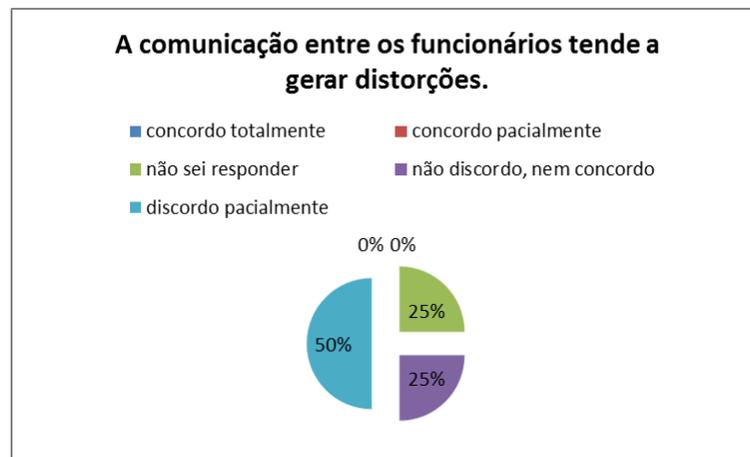
Conforme Luz (2003, p. 43), o estudo do relacionamento interpessoal serve para “avaliar a qualidade das relações pessoais entre os funcionários, entre eles e seus chefes, entre os funcionários e a empresa e a existência e intensidade de conflitos”.

De acordo com os dados coletados, podemos analisar através dos gráficos 14 ao 19 que os colaboradores encontram-se satisfeitos com o processo atual, pois concordam que a comunicação é realizada, geralmente, de forma clara. Os colaboradores têm uma relação razoável entre si, visando à melhoria nas partes administrativas e no setor de vendas. Sendo

assim, é alcançada a harmonia entre a empresa e seus distribuidores com relação à comunicação na área de vendas, muito embora se veja uma certa limitação por parte do setor administrativo em alguns áreas. Desta forma, temos evidências de que a comunicação sobre assuntos em geral e tarefas comuns é boa entre os colaboradores, fazendo com que a grande maioria diga que “veste a camisa da empresa”.

#### 4.5 Barreiras à comunicação interna

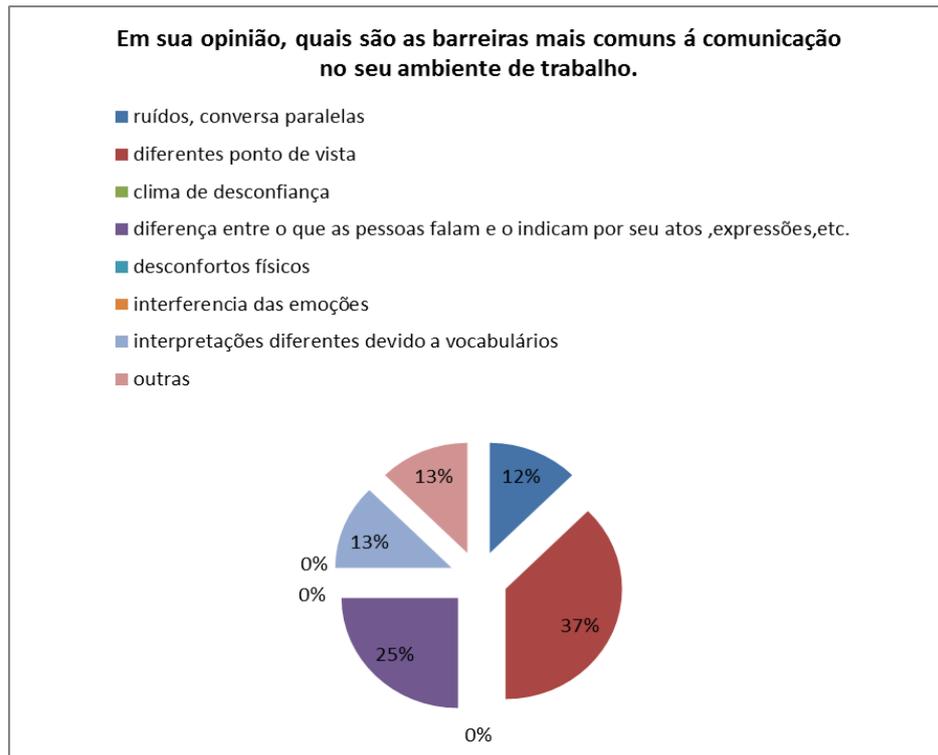
Com o objetivo de encontrarmos barreiras à comunicação interna, serão analisados os seguintes questionamentos e seus respectivos gráficos com as porcentagens da pesquisa.



**Gráfico 20:** A comunicação entre os funcionários tende a gerar distorções  
**Fonte:** Elaborado pelo autor (Dados Primários, 2013).

Conforme Stoner e Freeman (1999), as palavras ou formas de comunicação como gestos, sinais, símbolos etc. podem ter diferentes sentidos para as pessoas envolvidas no processo e podem distorcer seu significado.

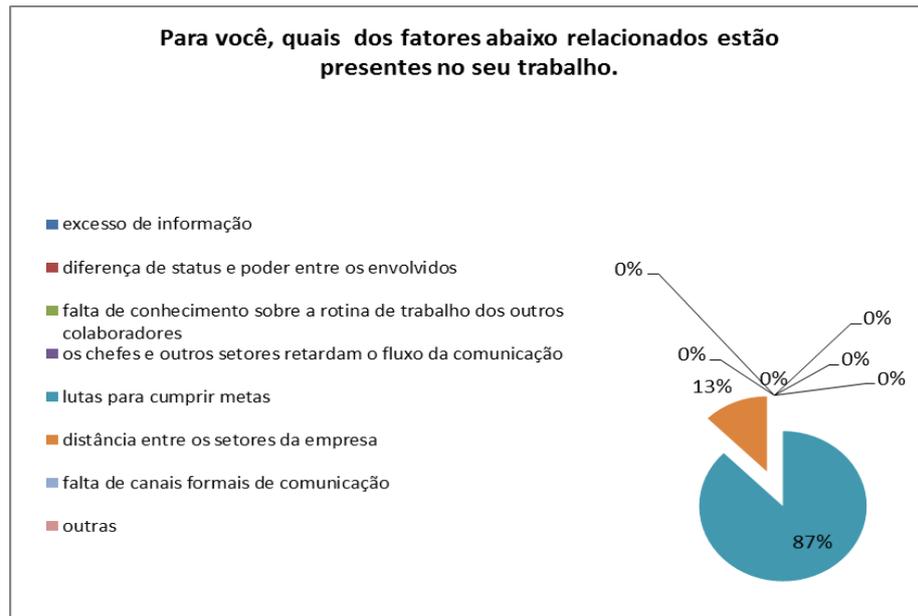
O gráfico 20 relata que 50% dos colaboradores discordam parcialmente que exista distorções na comunicação entre os funcionários, 25% não souberam responder e 25% não discordaram nem concordaram. Dessa forma, podemos observar que as distorções geradas pela comunicação entre os funcionários não tendem a prejudicar as atividades desenvolvidas pelos colaboradores.



**Gráfico 21:** Em sua opinião, quais são as barreiras mais comuns à comunicação no seu ambiente de trabalho  
**Fonte:** Elaborado pelo autor (Dados Primários, 2013).

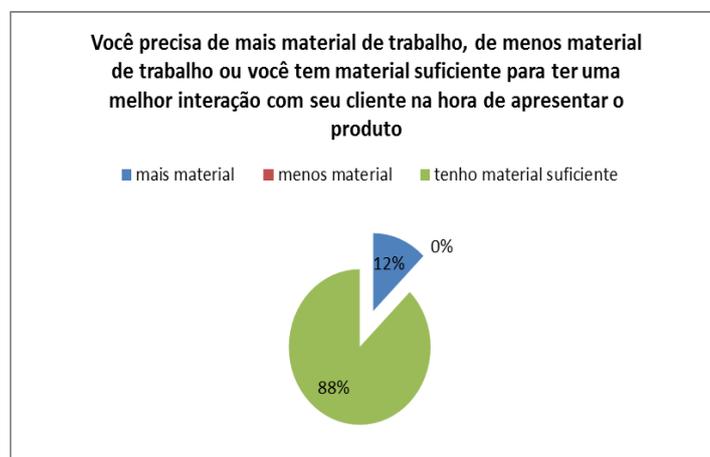
O gráfico 21 destaca que as barreiras presentes de forma mais intensa no processo de comunicação foram os diferentes tipos de pontos de vista com 37%; 25% disseram que é a diferença entre o que as pessoas falam e o que indicam por seus atos, expressões etc.; 26% dos colaboradores acharam que o desconforto físico e outros tipos de barreiras é que atrapalham o processo de comunicação e; 12% dizem que são os ruídos e conversas paralelas.

Para Robbins (1994) entender o que ocorre durante o processo de comunicação ajudará a diminuir as confusões que podem surgir entre as pessoas e esclarecer suposições que as mesmas fazem acerca das intenções umas das outras. Muitas vezes, os funcionários não comunicam o que pretendem, em virtude da falta de habilidade do emissor e/ou receptor, e de outras barreiras à comunicação eficaz, tais como as diferenças de linguagem, os ruídos, as emoções, as inconsistências entre comunicações verbais e não-verbais e outras.



**Gráfico 22:** Para você, quais dos fatores abaixo relacionados estão presentes no seu trabalho  
**Fonte:** Elaborado pelo autor (Dados Primários, 2013).

O gráfico supracitado vem demonstrar que 87% dos colaboradores acham que um dos fatores presentes constantemente no seu trabalho são as lutas para cumprir metas, enquanto 13% dizem que a distância entre os setores da empresa é uma barreira. A comunicação que, como já foi visto anteriormente, não traz muitos problemas dentro da realidade da filial de São Luís, mas com esse gráfico podemos verificar que as dificuldades encontradas no setor administrativo são relacionadas com a distância da sede da empresa, principalmente, devido ao transporte das mercadorias e até mesmo formas de pagamentos que devem ser repassadas para a matriz, na Paraíba, para posterior aprovação. Como a empresa trabalha diretamente com vendas é natural que os colaboradores achem que a cobrança por metas seja constantemente lembrada dentro da empresa através de reuniões e treinamentos.



**Gráfico 23:** Você precisa de mais material de trabalho, de menos material de trabalho ou você tem material suficiente para ter uma melhor interação com seu cliente na hora de apresentar o produto

**Fonte:** Elaborado pelo autor (Dados Primários, 2013).

Com base no gráfico 23 podemos observar que a maior parte dos colaboradores, 88%, dizem possuir material suficiente para melhor interagir com seu cliente na hora de apresentar o produto, contra 12% que disseram que precisam de mais material de trabalho. Através da observação do acadêmico como membro da empresa, ela disponibiliza materiais como vídeo, demonstrando as qualidades e benefícios dos produtos, maquetes dos colchões, material ilustrativo de todos os produtos, como também treinamentos constantes. A única barreira visualizada é que o colaborador, para adquirir esse material, tem que usar seu próprio capital para adquiri-lo.



**Gráfico 24:** Você acredita que um processo de comunicação eficiente dentro da empresa contribuiria para melhoria na qualidade dos produtos

**Fonte:** Elaborado pelo autor (Dados Primários, 2013).

O gráfico acima mostra que 62% dos colaboradores visualizam que um processo de comunicação eficiente dentro da empresa contribuiria para melhoria na qualidade dos produtos, 25% concordam parcialmente e 13% não sabem responder. Dessa maneira, podemos analisar que, para se assegurar o comprometimento dos colaboradores, cumprindo ao mesmo tempo a função de informar e mudar o comportamento de modo a realizarem melhor o seu trabalho e com isso atingir os objetivos da empresa, a comunicação interna deverá ter um propósito de desenvolver empatia e persuasão, de modo a influenciar na harmonização das ideias dos colaboradores, integrando os mesmos de forma positiva.

De maneira geral, as barreiras à comunicação interna na empresa TERAMAG estão sendo trabalhadas de forma positiva através de treinamentos, reuniões e contato direto entre os colaboradores, mas é preciso sanar algumas barreiras administrativas já citadas nesta pesquisa entre a filial de São Luís e a sede da empresa na Paraíba, entre elas, o financiamento

dos produtos, já que estes têm um custo elevado, demandando muito tempo, devido à burocracia praticada pela empresa matriz, localizada em outro Estado, há mais de mil quilômetros da filial em questão, para liberação e pagamento dos produtos.

#### **4.6 Sugestões de ferramentas de comunicação interna visando fidelizar o empregado à marca**

Para auxiliar e melhorar o processo de comunicação interna, direcionando e aprimorando os processos já utilizados pela empresa no aperfeiçoamento do *marketing*, sugerem-se algumas ferramentas de comunicação interna, com o propósito de fidelizar o cliente interno à marca TERAMAG, que serão apresentadas a seguir:

- Aperfeiçoamento do setor de tecnologia da informação. É um dos setores que a empresa precisa dedicar uma certa atenção. Como foi verificado, o *site* da empresa está desatualizado e o portal intranet está em manutenção, fazendo com que o colaborador tenha que se deslocar até à filial ou usar outro meio de comunicação. Como foi especificado na pesquisa, o *site* da empresa não recebeu nenhuma votação, sendo usando o *e-mail* como alternativa de comunicação virtual e com pouco índice de utilização por parte dos pesquisados, somando apenas 25% dos colaboradores;
- *Pag Seguro* da UOL é uma ferramenta que pode ser usada dentro da empresa como forma de solucionar o problema da burocracia nos financiamentos. Essa ferramenta oferece vendas pela internet com agilidade e também pagamentos via celular com agilidade e segurança para o cliente;
- Boletim interno com um informativo eletrônico, com periodicidade definida, que é enviado diretamente ao *e-mail* do colaborador e veicula informações relevantes, que exijam o imediato conhecimento por parte do público interno;
- Anúncios em jornais para recrutar novos indicadores;
- Utilização das redes sociais para divulgação dos produtos e recrutamento;
- Incentivar os colaboradores a dedicar mais tempo à empresa, pois como foi visto pela pesquisa, 75% dos colaboradores desenvolvem outras atividades.

Com relação à teoria estudada, foram sugeridos seis tópicos como ferramentas a serem seguidos pela empresa, e alguns já estão em uso pela mesma, necessitando apenas o seu aperfeiçoamento. Em uma nota retirada do livro administração de marketing, de Kotler (2006, p.700), percebeu-se que:

[...] para que uma marca cresça com vigor a longo prazo, a organização precisa ser gerenciada de modo apropriado. Empresas que adotam o *marketing* holístico devem dar atenção ao *marketing* em toda a sua complexidade, desempenhando uma série de atividades de *marketing*, planejadas com cuidado e interconectadas.

Bekin (2005, p. 77) reforça, explicando quais são os meios mais eficazes para fidelizar o cliente interno:

[...] São os programas de incentivo, de treinamento e de desenvolvimento, os programas de motivação que envolvem o funcionário, que garantem sua segurança nas atividades de trabalho. Paralelamente, programas de bem estar do incentivo ao esporte e à atuação comunitária, planos de carreira, de reconhecimento e crescimento.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral deste trabalho foi analisar a influência da comunicação interna como ferramenta para alavancar as vendas dos produtos TERAMAG. Com os objetivos específicos se fez a caracterização do processo de comunicação interna na TERAMAG, constatou-se a influência da comunicação interna diretamente nas vendas, analisou-se as barreiras à comunicação existentes na empresa e, por último, foram propostas ferramentas de comunicação interna que auxiliem no processo de *endormarketing* na TERAMAG, visando fidelizar o empregado à marca.

Tendo em vista os dados levantados, os colaboradores encontram-se satisfeitos com o processo de comunicação interna, que geralmente é feito de forma clara, porém, a relação entre os colaboradores com a parte administrativa no setor de vendas precisa ser analisada, pois há limitações por parte dos financiamentos e burocracia no envio de documentos para a matriz, muito embora a comunicação quanto a assuntos gerais entre os colaboradores seja boa, fazendo com que os mesmos digam, na sua grande maioria, que “vestem a camisa da empresa”. A preferência entre os canais de comunicação foi a comunicação face a face, com metade dos pesquisados optando por esse meio de comunicação; apenas a quarta parte dos entrevistados se utilizam de *e-mail* para se comunicar. O que se pode observar é que a modalidade de comunicação face a face dentro da empresa é estimulada devido às constantes reuniões e treinamentos desenvolvidos pela empresa.

Com relação às barreiras na comunicação interna, de modo geral, destacaram-se os diferentes pontos de vistas como principais barreiras à comunicação e também a diferença entre o que as pessoas falam e o que indicam por seus atos e expressões. No que se refere às barreiras presentes no local de trabalho, destacou-se o excesso de informação e uma pequena parte disse que são as distâncias entre os setores da empresa que dificultam o processo de comunicação. Perguntado ainda quanto à questão dos materiais na apresentação do produto, a grande maioria respondeu que possuía material suficiente. Através de observação, pode-se afirmar que a única barreira nessa situação é que o colaborador tem que adquirir esse material com seu próprio capital.

Ao se propor ferramentas que auxiliem no aprimoramento da comunicação interna visando a fidelização do empregado à marca, foram sugeridos seis tópicos como ferramentas a serem analisadas pela empresa, pois algumas delas precisam apenas ser aprimoradas.

Pode-se concluir que os dados levantados e as análises feitas, demonstram que a empresa possui um sistema de comunicação interna eficiente mas não eficaz, precisando aprimorar o mesmo, fazendo manutenção no seu sistema de comunicação pela internet através do seu *site* e minimizar as barreiras administrativas, como a burocracia nos financiamentos. A imagem de uma empresa é trabalhada com cuidado visando sempre o cliente como foco. Dessa forma, cada marca é localizada em um segmento de mercado muito preciso, tendendo a se sobrepor aos outros o mínimo possível, e uma das ferramentas para se alcançar esse objetivo é a comunicação interna.

## REFERÊNCIAS

- BAPTISTA, Makilim Nunes; CAMPOS, Dinael Corrêa de. **Metodologias de pesquisa em ciências: análise quantitativa e qualitativa**. Rio de Janeiro: LTC, 2007.
- BEKIN, Saul Faingaus. **Endomarketing: Como praticá-lo com sucesso**. São Paulo: Pearson, 2005
- BESSANT, JONH. **Inovação**. São Paulo: Publifolha, 2010.
- BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing Como Estratégia de Gestão: Encante seu cliente interno**. Porto Alegre: L&P M Editores, 1998.
- \_\_\_\_\_. **Respirando Endomarketing**. Porto Alegre: L&P M Editores, 2003.
- \_\_\_\_\_. **Endomarketing de A a Z**. Porto Alegre: Dora Luzzatto, 2007.
- CERQUEIRA, Wilson. **Endomarketing: educação e cultura para qualidade**. 6. ed. Rio de Janeiro: Quality Mark, 1999.
- CHANG, Richard Y. **O sucesso através das equipes**. São Paulo: Futura, 2000.
- CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais**. 5. Ed. São Paulo: Cortez, 2001.
- DIAS, Geraldo. **Endomarketing - um instrumento estratégico da busca da competitividade** (2008).
- DUBRIN, A. J. **Princípios de administração**. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GIULIANI, Antonio Carlos. **Marketing contemporâneo: novas práticas de gestão: com estudos de casos brasileiros**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- GOMES, Nassar. **A comunicação da pequena empresa**. 2. ed. São Paulo: Globo, 1997.
- GRÖNROOS, C. **Marketing - gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade**. Rio de Janeiro. Campus, 1993.
- INKOTTE, A. L. **Endomarketing: elementos para a construção de um marco teórico**. 2000. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção e Sistemas) - Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip – **Administração de marketing**/ Philip Kotler, Kevin Lane Keller, - 12. ed.- São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006. Título original: Marketing management.

LUZ, R. S. **Clima organizacional**, Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**: edição compacta. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 13. ed. São Paulo: Campus, 1989.

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

ROBBINS, H. **Como ouvir e falar com eficácia**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio do curso de administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RUGGIERO, Alberto Pirró. **Qualidade da comunicação interna**. 08 out.2002. Disponível em: <<http://www.rh.com.br>>. Acesso em: 28 ago. 2006.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 1999.

TORQUATO, G. **Cultura, poder, comunicação e imagem: fundamentos da nova empresa**. São Paulo: Pioneira, 1991.

URRITIA, A. A. **La comunicacion interna para combatir la desinformación dentro la empresa**. (artigo *on-line*). Biblioteca On-Line de Ciências da Comunicação. Universidade Del País Vasco, 2002. Disponível em: <[www.bocc.ubi.pt/pag\\_texto.php3?htam12=urritia-amaia-comunicacion-interna.html](http://www.bocc.ubi.pt/pag_texto.php3?htam12=urritia-amaia-comunicacion-interna.html)>. Acesso em: 15 nov. 2004.

WOLF, M. **Teorias da comunicação**. 4. ed. Lisboa: Editorial Presença, 1995.

## **APÊNDICES**



de 3 a 6 anos                       acima de 6 anos

Campo profissional:

Exclusivamente TERAMAG                       TERAMAG e outras atividades

Quanto ao processo de comunicação interna:

Marque a opção que melhor se adequa a realidade da empresa Teramag.

1. As metas Organizacionais são divulgadas frequentemente.

concordo totalmente                       concordo parcialmente                       discordo totalmente  
 não discordo, nem concordo                       discordo parcialmente

2. O seu líder imediato é um bom comunicador.

concordo totalmente                       concordo parcialmente                       discordo totalmente  
 não discordo, nem concordo                       discordo parcialmente

3. A empresa internamente passa uma boa imagem.

concordo totalmente                       concordo parcialmente                       discordo totalmente  
 não discordo, nem concordo                       discordo parcialmente

4. Você “veste a camisa” da empresa.

concordo totalmente                       concordo parcialmente                       discordo totalmente  
 não discordo, nem concordo                       discordo parcialmente

5. Você recomendaria a empresa como empregadora a um amigo?

Sim                       Não

6. Quão útil é o feedback (opinião ou realimentação) recebido do seu Distribuidor ou Pai no Sistema em relação ao seu trabalho.

extremamente útil                       muito útil                       moderadamente útil  
 pouco útil                       nada útil

7. Existe um canal sempre aberto onde você pode fazer sugestões sobre melhorias no ambiente de trabalho.

concordo totalmente                       concordo parcialmente       não sei responder  
 não discordo, nem concordo       discordo parcialmente

8. Dos canais de comunicação existentes na empresa, qual você prefere utilizar?

e-mail                       telefone                       face a face  
 reuniões                       site

9. Em sua opinião, qual dos canais de comunicação existentes na empresa é mais eficiente na transmissão das informações.

e-mail                       telefone                       face a face  
 reuniões                       site

10. Os funcionários do setor procuram comunicar-se entre si, para obter informações gerais de caráter administrativo de todo o setor.

concordo totalmente                       concordo parcialmente       não sei responder  
 não discordo, nem concordo       discordo parcialmente

11. Os funcionários comunicam entre si sobre tarefas comuns, para discutir e avaliar o desenvolvimento das mesmas.

concordo totalmente                       concordo parcialmente       não sei responder  
 não discordo, nem concordo       discordo parcialmente

12. A comunicação entre os colegas permite a interação visando os objetivos da empresa.

concordo totalmente                       concordo parcialmente       não sei responder  
 não discordo, nem concordo       discordo parcialmente

13. A comunicação entre os funcionários tende a gerar distorções.

concordo totalmente                       concordo parcialmente       não sei responder  
 não discordo, nem concordo       discordo parcialmente

14. Em sua opinião, quais são as barreiras mais comuns á comunicação no seu ambiente de trabalho?

ruídos, conversa paralelas                       desconfortos físicos

- diferentes pontos de vista
- interferência das emoções
- clima de desconfiança
- interpretações diferentes devido a vocabulários
- diferença entre o que as pessoas falam e o que indicam por seus atos, expressões, etc.
- outras.

15. Para você, quais dos fatores abaixo relacionados estão presentes no seu trabalho?

- excesso de informação
- distância entre os setores da empresa
- diferença de status e poder entre os envolvidos
- falta de conhecimento sobre a rotina de trabalho dos outros colaboradores
- os chefes e outros setores retardam o fluxo da comunicação.
- lutas para cumprir metas
- falta de canais formais de comunicação
- outras

16. Você precisa de mais material de trabalho, de menos material de trabalho ou você tem material suficiente para ter uma melhor interação com seu cliente na hora de apresentar o produto?

- mais material
- menos material
- tenho material suficiente

17. Quão efetivo é o treinamento que recebe do seu distribuidor ou pai no sistema da empresa.

- extremamente efetivo
- muito efetivo
- moderadamente efetivo
- pouco efetivo
- nada efetivo

18. Você acredita que um processo de comunicação eficiente dentro da empresa contribuiria para melhoria na qualidade dos produtos.

- concordo totalmente
- concordo parcialmente
- não sei responder
- não discordo, nem concordo
- discordo parcialmente

19. Você acredita que um processo de comunicação eficiente dentro da empresa contribuiria para alavancar as vendas.

- concordo totalmente
- concordo parcialmente
- não sei responder

não discordo, nem concordo       discordo parcialmente

AGRADEÇO PELA COLABORAÇÃO DE TODOS

- **Apêndice B**

1. Roteiro da entrevista não estruturada
2. Histórico da empresa
3. Tipos de serviços
4. Tipos de funções existentes e suas aptidões Características da empresa
5. Características dos diretores
6. Características dos colaboradores
7. Na visão da direção qual a importância da comunicação?
8. Visão da direção sobre a comunicação existente