



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE  
PRODUÇÃO**

Ana Raquel Carvalho Guedes

**RELAÇÕES INTERPESSOAIS COMO VANTAGEM  
COMPETITIVA PARA O SUPERMERCADO RENA DE  
ITAÚNA/MG**

**Dissertação de Mestrado**

**FLORIANÓPOLIS  
2003**

**ANA RAQUEL CARVALHO GUEDES**

**RELAÇÕES INTERPESSOAIS COMO VANTAGEM  
COMPETITIVA PARA O SUPERMERCADO RENA DE  
ITAÚNA/MG**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Engenharia da Produção

Orientador: Prof. Carlos Eduardo Freitas da Cunha, Dr.

**FLORIANÓPOLIS**

**2003**

ANA RAQUEL CARVALHO GUEDES

**RELAÇÕES INTERPESSOAIS COMO VANTAGEM  
COMPETITIVA PARA O SUPERMERCADO RENA DE  
ITAÚNA/MG**

Esta dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção do título de **Mestre em Engenharia de Produção** no **Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção** da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 29 de setembro de 2003

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.  
Coordenador do Curso

---

Prof. Carlos Eduardo Cunha de Freitas, Dr.  
Orientador

---

Prof<sup>a</sup> Jane Iara Pereira da Costa., Dra.  
Membro

---

Prof<sup>a</sup> Olga Regina Cardoso, Dra.  
Membro

Aos meus pais, Raul e Gilda Guedes.  
Aos meus irmãos, Raul e Roberto Carvalho Guedes,  
a minha querida avó Lília de Carvalho Guedes,  
cunhadas e toda minha família,  
A dois grandes amigos Ana Paula Damasceno de Souza e Flávio Tófani de Moraes,

Aos meus mestres,

ofereço.

## Agradecimentos

Ao apresentar esta tese de Mestrado cumpre-me no momento consignar meus agradecimentos a uma série de pessoas que muito me auxiliaram nos últimos anos, as quais devo aqui relacionar de forma sucinta e sincera, ressaltando a importância de alguns professores, pesquisadores e colegas para o meu crescimento profissional.

Dentre eles destaco o Carlos Eduardo Freitas da Cunha; Jane Iara Pereira; Olga Regina Cardoso e Maurício Fernandes Pereira; Admir Borges e Flávio Tófani de Moraes, em especial a rede de Supermercados RENA, Renato Arnaldo da Silva, Benigno Nabor da Silva, Rodolfo Aeraphae Mendes Silva, Rômulo Aeraphae Mendes Silva, Nágila Chaves, e também ao meu primo Marcelo Aguilar Guedes que foi a ponte para a finalização da tese.

O auxílio dos funcionários do Supermercado RENA, principalmente, Liliane, Lílian e Thiago, e Jurandi José, foi fundamental na condução dos diversos ensaios que constituem este trabalho. O suporte da alta cúpula dos Supermercados RENA também foi preponderante.

Agradecimentos também devem ser feitos à Direção de *Marketing* por ter fornecido exemplares da comunicação interna utilizada para análise, a minha mãe Gilda Maria de São José Guedes e meu pai Raul Carvalho Guedes pelo suporte financeiro.

Apresento ainda meus agradecimentos aos componentes da minha banca de tese, pela maneira com que participaram da mesma e, principalmente, ao meu orientador e aos meus conselheiros sem os quais a execução desse trabalho não teria sido possível.

Finalmente, agradeço aos meus pais e parentes pela forma como me incentivaram, e ainda a Ana Paula Damasceno de Souza, Flávio Tófani de Moraes e demais amigos, colegas e familiares, das mais variadas situações vividas em Belo Horizonte, Divinópolis e Itaúna.

É interessante lembrar ainda a simpatia com que me acolheram meus parentes de Divinópolis tia Edite Silva; Marília de Dirceu Silva; Leila Silva Lara; extensivo a toda família divinopolitana e também aos amigos de Itaúna.

Quero também registrar aqui meu último e mais importante agradecimento destinado a quem me permitiu tudo o que consegui - Deus!

“Todo ser humano é uma empresa porque nasceu para dar lucros, a si mesmo e ao próximo, através do auto-conhecimento e da auto-realização”.

(Suely Braz Costa)

## RESUMO

GUEDES, Ana Raquel Carvalho. **Relações Interpessoais como vantagem competitiva para o Supermercado RENA de Itaúna/MG**. 2003. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

Neste trabalho são reunidos argumentos que comprovam a importância da valorização das relações interpessoais dentro de uma empresa. No estudo de caso da rede de supermercados RENA, pode-se constatar o valor do elemento humano como potencial estratégico que gera vantagem competitiva. Sendo a cultura organizacional do supermercado a excelência no atendimento, ressalta-se, nesse estudo, o recurso mais valioso da empresa, seu elemento humano, para empreender valores de gestão de pessoas que se comprovam com a conquista de clientes fiéis e liderança de mercado de cidade. A pesquisa, realizada em todos os supermercados RENA de Itaúna / Minas Gerais, constatou a importância de se levantar as percepções que os funcionários têm da empresa através das pesquisas quantitativa e qualitativa e utilizou também o método de experimentação para analisar atitudes, comportamentos e grau de motivação. Os resultados apresentados confirmam que as ferramentas do *marketing* adotadas nessa empresa, correspondem ao objetivo da dissertação através do impacto das ações empregadas na gestão dos recursos humanos da empresa, gerando vantagem competitiva. Na parte final deste trabalho são apresentadas as conclusões e recomendações para novos estudos.

Palavras-chave: Vantagem competitiva; relacionamento; pessoas; organização; comunicação.

## **ABSTRACT**

GUEDES , Ana Raquel Carvalho. **Interpersonal relationships as competitive advantage for modern organizations, RENA Supermarket , Itaúna / MG, 2003.** Dissertation (MS in Production Engineering) – Technological Center, Federal University of Santa Catarina , Florianópolis.

*This work writes arguments that prove the importance of the valorization of interpersonal relationships within a company. In the case study of the RENA supermarket chain is possible to observe the value of the human factor as a strategic potential that generates competitive advantage. As the excellence in customer service is the organizational culture of the supermarket, the most valuable resource of the company, its human factor, is emphasized in this study to undertake people management values that are confirmed with the conquest of faithful customers and market leadership in the city. The research carried out in all RENA supermarkets of Itaúna / Minas Gerais provided evidence of the importance of raising the employee`s perception of the company through quantitative and qualitative surveys and also used the experimental method to analyze their attitude behavior and motivation level. The results presented confirm that the marketing tools adopted in this company correspond to the dissertation objective, through the impact of the action taken in the company management of human resources, generating competitive advantage. In the last part of this study, the final considerations and recommendations for new studies are presented .*

**Keywords:** *Competitive advantage; relationship; people; organization; communication*



## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	14
1.1 Tema e problema.....	14
1.2 Justificativas .....	18
1.3 Objetivos.....	22
1.3.1 Objetivo geral.....	22
1.3.2 Objetivos específicos.....	23
1.4 Delimitações e limitações da pesquisa .....	23
1.5 Estrutura do trabalho .....	25
2 REVISÃO DE LITERATURA .....	27
2.1 Competitividade individual .....	40
2.2 Adotar as relações interpessoais como vantagem competitiva .....	58
2.3 Mantendo relações interpessoais .....	69
2.4 Adotando o <i>marketing</i> como filosofia de uma empresa.....	80
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	88
3.1 Caracterização da pesquisa .....	90
3.1.1 Estudos exploratórios .....	90
3.1.2 Estudo descritivo quantitativo .....	90
3.2 Métodos e instrumentos para a coleta de dados .....	91
3.2.1 Método da observação .....	91
3.3 Definição do universo de pesquisa e amostragem .....	91
3.3.1 Cálculo amostral.....	92
4 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO .....	94
4.1 Apresentação .....	95
4.2. Análise.....	96

5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES P/ NOVOS ESTUDOS.....	109
5.1 Conclusão.....	109
5.1.1 Recapitulando objetivos.....	110
5.2 Recomendações para novos estudos.....	111
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	113
APÊNDICES.....	118

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Esquema para funcionamento do SIM .....	31
Figura 2 - Desenvolvendo aptidões para proporcionar resultados .....	33
Figura 3 - Uma estrutura do <i>marketing</i> para o sucesso de uma empresa .....	34
Figura 4 - Cultura e aptidões .....	36
Figura 5 - Os principais fatores que afetam o desempenho no cargo .....	37
Figura 6 - Estilos de estratégia .....	42
Figura 7 - Todos colaboram para construir a confiança .....	43
Figura 8 - O alinhamento entre os estilos pessoal e estratégico .....	45
Figura 9: Alinhamento dos métodos de gestão de talento e estilo de estratégia..	46
Figura 10 - Ciclo motivador.....	47
Figura 11 - Ciclo desmotivador.....	48
Figura 12 - Estrutura da gestão de talento .....	50
Figura 13 - Hierarquia de necessidade de Maslow.....	52
Figura 14 -Comparação de empresas com e sem processos formais de gestões do desempenho .....	54
Figura 15 - Triângulo do lucro.....	57
Figura 16 - Visões alternativas de estratégias.....	60
Figura 17 - Força do trabalho .....	62
Figura 18 - Resumo da estratégia da força do trabalho.....	63
Figura 19 -Fatores diferenciadores como fonte de vantagem competitiva .....	63
Figura 20 - Relações entre extensão, o foco e a complexidade da mudança .....	67
Figura 21 - Principais áreas de avaliação.....	68
Figura 22 - Estrutura do Departamento de <i>Marketing</i> .....	69
Figura 23 - Empresa humana .....	71
Figura 24 - Estratégia do diamante.....	72

Figura 25 - Elementos da Estratégia do Diamante .....	73
Figura 26 - Desenvolvimento organizacional.....	77
Figura 27 - Contrastes entre o conceito de vendas e de <i>marketing</i> .....	80
Figura 28 - Três alianças para seus planos estratégicos.....	82
Figura 29 - Três tipos de <i>marketing</i> em setores de serviços .....	84
Figura 30 - Triângulo do lucro.....	85
Figura 31 - Conceito de <i>marketing</i> .....	86
Figura 32 - Hierarquia da importância das necessidades de Maslow .....	87
Figura 33 - Apresentação das necessidades de Maslow.....	87
Figura 34 - Gráfico mostrando a comunicação entre os funcionários em sua área de trabalho - de pouco a muito eficiente .....	97
Figura 35 - Gráfico referente à comunicação entre a sua chefia e você: é eficiente e atende as suas necessidades (de discordo totalmente a concordo plenamente) .....	98
Figura 36 - Gráfico referente aos canais de comunicação (jornal semanal, rádio <i>banner</i> , cartazes) utilizados pelo RENA (de totalmente inadequados a muito adequados) .....	98
Figura 37 - Gráfico relativo ao reconhecimento da empresa no mercado como uma organização sólida .....	99
Figura 38 - Gráfico mostrando que a empresa é reconhecidamente um bom lugar para se trabalhar .....	100
Figura 39 - Gráfico mostrando o orgulho de trabalhar nesta empresa .....	100
Figura 40 - Gráfico relativo à minha remuneração: se está adequada ao mercado de trabalho .....	101
Figura 41 - Gráfico relativo à minha remuneração: se está adequada às minhas atribuições e responsabilidades.....	102
Figura 42 - Gráfico relativo ao plano de benefícios que o RENA oferece para seus funcionários: se é um atrativo .....	103
Figura 43 - Gráfico mostrando o conhecimento à respeito das campanhas sociais que são criadas pelo RENA para a comunidade de Itaúna .....	104
Figura 44 - Gráfico relativo ao sentimento de orgulho pelas campanhas sociais que a empresa desenvolve .....	105

Figura 45 - Gráfico relativo à credibilidade de que há possibilidade de crescimento profissional no RENA .....	106
Figura 46 - Gráfico relativo ao oferecimento constante de treinamento pela empresa os funcionários .....	106
Figura 47 - Gráfico relativo à comunicação do supermercado com os funcionários: se é eficiente .....	107
Figura 48 - Gráfico relativo à preocupação do RENA com o bem estar dos funcionários .....	108

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Tema e problema

Na adoção das relações interpessoais como vantagem competitiva, é necessário levar em conta todos os possíveis esforços para que uma organização, no mercado atual e globalizado, possa manter os recursos humanos motivados e comprometido com as metas e objetivos especificados na tarefa empresarial. Na criação de um ambiente interno favorável e colaborativo, toda a organização passa a desenvolver esforços num sentido multiplicado e intencional, para se manter mais e melhor informada. Dessa forma, ela pode, direcionar o seu foco para a qualidade e para o cliente.

No passado, o *marketing* – e conseqüentemente o sucesso de uma empresa – estava relacionado diretamente com vendas. Seu conceito de *marketing* visava somente o lucro, que se utilizava da tríade cliente – promoção – vendas para ter como foco central o produto. Atualmente, o foco é o cliente, o meio é o *marketing* integrado e o fim é a obtenção do lucro através da satisfação do cliente. Do ponto de vista das relações interpessoais, os recursos humanos devem ser princípio e fim da atividade empresarial. O trabalho deve ser, o meio para promover não só a sobrevivência e o seu crescimento do trabalho dos seus funcionários, mas também promover a sobrevivência e o crescimento de toda a empresa.

O *marketing* extrapolou os limites da atuação comercial das empresas para se tornar uma atividade - irmã das funções sociais e culturais, em apoio a todas as atividades humanas que, no meio ambiente, procuram formas de ampliar e fortalecer suas estruturas e que podem, por conseguinte, ser usadas como promotoras da própria organização.

Entender que a apresentação de um produto não se dá a partir de

elementos externos de sua produção ou do que se apresenta como distribuição e consumo, leva a reflexão sobre a necessidade de se implantar um programa de motivação no Âmbito da Competitividade Individual.

Ao postularmos sobre o segmento “Competitividade Individual” entende-se, inevitavelmente, de relações humanas e de relações interpessoais. Na verdade, segmentos primordiais como estes são metas principais na excelência de uma empresa frente ao mercado global.

Inserir uma política de relações humanas para gerar produção e lucratividade em empresas, constitui ponto de extremo equilíbrio e capacitação, frente aos novos aprimoramentos fornecidos pela globalização. Priorizar a satisfação do cliente (público interno e externo), como meta para aumentar as vendas e, finalmente, o lucro, é uma estratégia para promover o atendimento preciso. Sobressal, neste contexto, a empresa que visualiza a realidade atual do mercado na qual está inserida. Torna-se relevante, nessa conjuntura, ajustar a referida organização as novas diretrizes de atuação que o mercado exige, assim como todas as relações humanas e interpessoais, geradas a partir do seu quadro de funcionários.

Reforça-se que, o elemento humano é fator essencial para o sucesso de uma empresa. É necessário motivar, conhecer as qualidades pessoais de cada funcionário, buscando entender a causa e conseqüência do seu envolvimento profissional baseado nas suas habilidades e qualidade no ambiente de trabalho.

Ressalta-se a importância do indivíduo que é o centro de todos os processos de modernização administrativa e à despeito de o principal ativo das empresas ser o financeiro, sem o ativo humano, não há empresa que gere resultados

Para entender que a dinâmica de *Marketing* é necessário vivenciá-la. Comparar suas configurações: as empresariais, comerciais, pessoais e profissionais,

torna-se item primordial na vivência empresarial. Assim, como resultado positivo, tem-se, da mesma forma, a sustentação científica básica para dicotomia *marketing* - comunicação, que é estabelecida no cotidiano das pessoas. Ao se falar em comunicação, vale-se sentido aos atos instituídos na empresa e recebemos, desta forma, a significação de seus funcionários por meio de todas as estruturas simbólicas que formam as diversas fases do empenho individual.

A comunicação interna e a comunicação empresarial (entenda-se, aqui a comunicabilidade para com clientes, funcionários e concorrentes) somente têm igual vigor a partir das relações interpessoais empresa - funcionário.

Relações coerentes e eficazes trazem, com certeza, real lucro para a empresa atuante neste processo integralizador.

Vislumbra-se, aqui, a percepção em todos os sentidos. Funcionários trabalhados, bem gerenciados e valorizados aumentam paulatinamente a produtividade. Eles passam a serem notados e se sentem bem por fazer parte do processo do aumento de produtividade.

Funcionários satisfeitos, que gostam de seus empregados e que se sentem orgulhosos da empresa que trabalham, certamente atenderão bem aos consumidores e produzirão mais.

O que se propõe é uma reflexão sobre um caminho alternativo de reestruturação da empresa, que priorize a comunicação como cultura da empresa. Em outras palavras, entenda-se aqui de uma mudança cultural no plano de cargo e salários da empresa, capaz de conferir maior satisfação do público interno, avaliando as habilidades dos funcionários de cada setor. Para atender às exigências do mundo atual é indispensável uma atitude de permanente auto - avaliação e capacitação.

O campo de pesquisa foi o *marketing* de relacionamento do RENA, pois nesse ambiente empresarial as pessoas estão reunidas por laços que supostamente são mais duradouros. O empenho profissional é motivado pela idéia de continuidade



naquele grupo no qual o indivíduo se encontra, e onde os investimentos no relacionamento pessoal buscam um avanço funcional que, por conseguinte, possa culminar ganhos financeiros.

A comunicação interna bem aplicada nas relações humanas modifica os patamares de competitividade empresarial, colocando-as diante de novos padrões. Isso força de forma decisiva. As empresas buscam inovações organizacionais e tecnológicas para obterem uma maior eficácia. É importantíssimo que o público interno esteja informado, motivado e alinhado às novas diretrizes e tecnologias empresariais que são incorporadas durante a adoção de um novo modelo de gestão.

Com o propósito de contribuir para a motivação pessoal e profissional de cada funcionário dentro de cada organização, o intuito desta pesquisa é o de empreender valores de Competitividade, com ênfase nas relações interpessoais da vida humana, e gerar lucros.

O cliente é um gerador de empregos, que tem uma relação com o meio ambiente e com a comunidade.

Esse desafio crucial da mudança cultural é o que transforma o *Marketing* da comunicação empresarial em recurso estratégico de Administração. Para os gestores da empresa passa a ser uma atividade ligada ao planejamento estratégico de sua organização. Esse ambiente de reestruturação produtiva é o responsável pelo crescimento e desenvolvimento sem precedentes do *marketing* empresarial. Porque num mundo de tantas ofertas podemos estabelecer uma regra: as nossas escolhas premiam as organizações que investem e operam com requinte, ética e competência no *marketing* empresarial com a sociedade e os seus consumidores.

Essa pesquisa é registro da expressão psicológica do conceito da empresa para seus funcionários que são sinais que invadem um terreno cheio de valores. Por que comprovar a importância do elemento humano, através do estudo de caso do supermercado RENA, por meio das relações interpessoais, como

vantagem competitivas?

## 1.2 Justificativas

As empresas, que sabem coadunar o sucesso, utilizam-se das seguintes características do *marketing* orientado: uma clara articulação dos valores da empresa (crença no indivíduo – trabalhadores, acionistas, clientes, etc -, bons produtos e o melhor serviço); uma visão esclarecida do negócio (é preciso fazer crescer a definição com algo que provoque satisfação nas pessoas) e, finalmente, uma visão clara da posição futura.

A organização deverá ter a capacidade de mudar e estabelecer critérios avaliativos consistentes em relação aos processos de estratégia dos programas internos e externos de desenvolvimento dos seus recursos humanos, priorizando seus funcionários, clientes e fornecedores pois o grande diferencial para a competitividade está na forma pela qual as organizações dialogam com seus públicos.

As empresas estrategistas, para acelerar os efeitos da competição e a velocidade das mudanças, usam a imaginação e a capacidade de raciocínio lógico.

Corroborando idéias posteriores, faz-se extremamente necessário que as empresas se organizem de acordo com capacidades de mudanças exigidas pelo mercado atual. Ao priorizar o relacionamento de seus funcionários, ao priorizar a fidelização com os clientes e fornecedores, tais empresas criam e produzem, paulatinamente, um diferencial positivo, na concorrência de seus produtos.

Transportando tais considerações para o âmbito organizacional não é difícil compreender a importância da estratégia motivacional construtiva para a eficiência e eficácia das empresas.

Se as empresas querem funcionários altamente motivados, é preciso que

elas validem a premissa de que a emoção e motivação fazem parte de um mesmo processo e alimentam, de modo interdependente, o comportamento humano.

Hoje é crucial construir boas relações com consumidores, fornecedores, distribuidores, agências de *marketing*, enfim, com todos os agentes que entram em contato com a empresa.

Tudo comunica a imagem da empresa cuja mensagem de qualidade da organização competitiva tem que ser garantida através dos vendedores, dos cartões de visita, etc. No futuro, as empresas deverão apostar mais no *marketing* integrado.

Como o sistema de informação de *marketing* deve produzir em fluxo contínuo, empresários devem estar preparados para novas exigências e demandas do mercado desenvolvedor de uma nova gestão da Competitividade Individual. A capacidade de automotivação existe. Dentro de cada ser humano existe um desejo e ser automotivado e não controlado por recompensas, autoridade ou algum outro aspecto do ambiente externo.

Pessoas altamente motivadas possuem seus próprios incentivos internos para agir. Não esperam por forças externas para motivá-las, embora fatores externos possam aumentar a motivação. Elas são invariavelmente impulsionadas por fortes desejos internos. Todas as pessoas têm a capacidade de motivação elevada. A energia existe. Esta energia precisa apenas ser liberada.

Ressalta-se, assim, a importância de se planejar um programa individual dentro de uma empresa para maximizar o desempenho das aptidões cerebrais dos seus funcionários, utilizando-se de recursos técnicos e psicológicos para acessar e desenvolver aptidões.

Empreender valores de Gestão da Competitividade Individual tem como propósito contribuir para a motivação pessoal e profissional de cada funcionário dentro de uma organização, com ênfase nas relações interpessoais da vida humana, e gerar lucros. A valorização do recurso mais valioso de uma empresa, as pessoas,

maximiza a produtividade de seus empregados, impulsiona a sua carreira, alavanca as vendas de produtos da empresa, melhora a qualidade de vida do funcionário e proporciona o bem-estar e a competitividade individual.

A motivação e o poder da comunicação empresarial faz com que a competitividade individual de cada funcionário gere incentivos nele próprio:

- a) Investir supermotivadoramente na comunicação;
- b) Apostar na sua capacidade de se automotivar e motivar os outros;
- c) Usar a palavra como expressão da sua automotivação e da sua intenção motivadora e entusiasta para com o outro;
- d) Usufruir, com sabedoria, do enorme poder da comunicação empresarial.

As empresas, de maneira geral, devem conciliar o mesmo grau de importância no seu processo de qualidade do trabalho com as novas mudanças tecnológicas e mudanças comportamentais dos indivíduos e ainda com a análise dos meios de comunicação de massa e as novas interfaces do trabalho.

Equipes empresariais enfrentam a cada instante novos desafios e novas políticas. Assim, faz-se necessário para as atuais organizações incentivar seus funcionários e oferecer mais benefícios para proporcionar significados mais positivos de auto-realização e cooperação no que se refere ao atendimento diferenciado a trabalho de seus integrantes.

Deverá existir um planejamento estratégico de treinamento no setor de Relações Humanas que norteie a atuação dos seus elementos em crescimento e qualificação. Deverá existir um levantamento de peculiaridades bem determinado, redução de custos e tempo que, finalmente, mostre que o treinamento e investimento no lado humano e social da empresa são o grande diferencial das organizações em tempos de mudança.

Deve-se assertivar que a informação é um ingrediente crucial na formulação e implementação de uma estratégia de *marketing* bem sucedida. A percepção tem sido muito valorizada pois é uma poderosa ferramenta para gerenciar o relacionamento entre a empresa e seus públicos em potencial, sendo eles internos ou externos.

Pode-se dizer que o *marketing* de relacionamento é o fator humano bem aliado ao fator tecnológico (banco de dados para cadastrar clientes).

Previamente, podemos afirmar que empresas precisam criar ambientes favoráveis que oriente todos da organização e torne comum para todos seus funcionários seus valores: meta, objetivo, missão, filosofia, a partir de suas relações interpessoais. É valorizando as relações empresariais internas que cria-se um clima favorável entre os empregados tornando-os capazes de satisfazer o cliente.

Para um programa correto de *marketing* a fim de conseguir a auto realização pessoal e profissional dos funcionários da empresa, é importante destacar algumas características do público interno da organização para obter eficácia na implantação. As características são personalidade, atitudes, atividades, interesses, opiniões e estilo de vida.

Os processos motivacionais podem ser avaliados como dinâmicas de liberação de energia. Os seres humanos são fábricas de energia e, na maioria das vezes, não *funcionam* como tal por não se compreenderem com tamanha potencialidade e, principalmente, por não saberem exatamente como utilizar a energia.

Podemos dizer que mais de 90% da energia que o corpo humano armazena nas suas centenas de bilhões de células, através do metabolismo alimentar, não é utilizada, ou seja, não é liberada e, pela falta de utilização, acaba por dissipar de forma irrecuperável.

Nesse sentido – e considerando os pensamentos como artífices dos

sistemas de avaliações subjetivas, circunstanciais e instantâneas que dão origem às emoções – qualquer situação pode ser experimentada de forma positiva ou negativa, dependendo da maneira pela qual a pessoa a percebe e a interpreta. Assim sendo, é possível considerar que tanto as emoções *positivas* quanto as *negativas* deverão atuar sobre a motivação.

Em tempo moderno, é preciso pesquisar, profundamente os motivos que levaram a organização a apresentar determinadas condições ou fatos que vieram a alterar o seu conceito junto aos seus públicos. Dessa maneira, avaliar e comprovar o potencial estratégico dos supermercados RENA, que valoriza as relações interpessoais como vantagem competitiva, justifica-se pela comprovação da conquista de fidelização do cliente, tendo como cultura organizacional a excelência no atendimento.

Dentro deste contexto, esta proposta tem como objeto de estudo a gestão de resultados competitivos aplicando-se o *Marketing*. Assim, demonstrar que a qualidade pessoal e de vida são uma estratégia intimamente ligada aos recursos humanos de uma empresa e a implementação de um programa individual de o auto-desenvolvimento de cada funcionário.

### 1.3 Objetivos

#### 1.3.1 Objetivo geral

O objetivo é avaliar a contribuição que a rede de supermercados RENA (Itaúna / MG) oferece ao elemento humano da empresa a partir de análises dos resultados das relações interpessoais utilizadas como vantagem competitiva pela organização.

### 1.3.2 Objetivos específicos

a) Avaliar como as estratégias utilizadas pela Gestão Organizacional do RENA interferem na motivação de seus funcionários no atendimento ao público em geral;

b) Levantar os fatores que influenciam os clientes internos na sua percepção da empresa, devido a estratégias utilizadas pela rede de supermercados RENA;

c) Constatar o processo progressivo de boas orientações empresariais no processo do relacionamento interpessoal do RENA;

d) Analisar a base cultural (excelência no atendimento) estabelecida pela organização e reunir fatores que comprovem a liderança no caso estudado do supermercado RENA.

### 1.4 Delimitações e limitações da pesquisa

Já que o foco delimitado neste trabalho é avaliar e comprovar a importância do elemento humano a partir de análises das relações interpessoais utilizadas como vantagem competitiva dentro da empresa, este trabalho não leva em conta a mudança estratégica decorrente e sim os resultados alcançados através da metodologia utilizada.

A dissertação não tem como objetivos: analisar as estratégias utilizadas pelo ponto de venda envolvendo a localização, as promoções e o *mix* de produtos e serviços; conhecer as funções do estabelecimento varejista; avaliar os investimentos da rede de supermercados RENA; estudar o processo de compras e estoques; estudar o segmento de supermercados fora do âmbito de Itaúna/MG; identificar o perfil do consumidor; estudar o comportamento do consumidor no processo de decisão de compra e analisar o projeto arquitetônico, o layout e a comunicação

visual das estruturas das lojas da rede do supermercado RENA.

A maior dificuldade da pesquisa está na coleta de dados secundários que poderiam ter sido fornecidos pela diretoria de *marketing* e recursos humanos (o plano de cargo e salários da organização). Contudo, isto foi bastante compensado pela facilidade na obtenção de dados da empresa pesquisada, até porque o entrevistador possui relações pessoais com alguns sócios que lá trabalham e os entrevistados foram bastante receptivos e aparentemente sinceros.

A pesquisa torna-se um pouco mais lenta (um mês e meio para sua aplicação) por causa dos métodos utilizados. Mas foi possível comparar e aprofundar as sutilezas do caráter e do comportamento humano. Teve-se a oportunidade de assistir a uma verdadeira revolução na forma de atendimento ao cliente priorizado pela empresa pesquisada.

A ferramenta das sondagens informais que exigia do pesquisador intuição e percepções para conhecer os argumentos contrários e obter subsídios para construir o questionário a ser aplicado, fez-se entender o funcionamento da mentalidade do público - alvo e mergulhar para detectar obstáculos e pontos de apoio. Essas sondagens também contribuem para verificar como se constrói invés (desenvolvendo e construindo conhecimentos entre os executivos da empresa e seus funcionários) e como ele está ligado ao contexto do estudo de caso pesquisado e, finalmente, para detectar tendências. Sem nenhuma finalidade terapêutica, utiliza-se técnicas de entrevistas individuais, desenvolvidas pela psicologia, que detectam a qualidade de atendimento, performance da empresa e sua posição no mercado através de experiências pessoais profundas e que o entrevistador detectou através de *feelings*. Utiliza-se dessa metodologia para se ter uma idéia da importância dos tesouros organizacionais e descobrir a força viva da empresa e de seus fieis funcionários, dos seus esforços de transcendência e de validação da sua existência organizacional na liderança de mercado.



Para identificar desejos, anseios e necessidades dos clientes, antes mesmo que eles consigam percebê-los, a empresa deve-se consolidar um relacionamento baseado na confiança, prestar atenção redobrada nos dados internos e externos (pesquisa com clientes) ao mesmo tempo em que acompanha a evolução do mercado (fornecedores e concorrentes).

Buscando sempre tendências e preferências, necessidades, demandas, expectativas, contradições, visões diversas sobre a natureza e conceito da empresa no segmento estudado é feito um trabalho lento de cunho institucional que, com uma profissional de Relações Públicas, pode identificar erros, equívocos e desinformações; explorar e acentuar fortes pontos positivos detectados; possibilitar estratégias bem mais direcionadas; maximizar oportunidades ou ações isoladas; abrir novas perspectivas; fornecer *inputs* estratégicos; entender o processo; entender o funcionamento da mentalidade do público-alvo; mergulhar no universo desse público; conhecer os argumentos contrários e obter subsídios para construir novas tendências; entender as técnicas e qualidades da concorrência; conhecer as práticas, percepções e realidades do mercado e, finalmente, utilizar das diversas formas de pesquisa como ferramenta fundamental e estratégica para elaborar esse trabalho de dissertação.

Enfim, a pesquisa permite cruzamentos diversos de informações com rigorosos critérios científicos e, apesar de lenta, possibilita encontrar formas de melhorar continuamente a excelência no atendimento que já é cultura do RENA.

### 1.5 Estrutura do trabalho

A dissertação está estruturada e apresenta-se em cinco capítulos com os seguintes conteúdos:

a) No primeiro capítulo são abordados o tema e problema do trabalho,

objetivos geral e específicos, justificativas e as limitações da pesquisa, dando início a introdução da dissertação;

b) Na seqüência, o segundo capítulo é dedicado a revisão de literatura. Nele são apresentadas abordagens sobre competitividade individual, relações interpessoais como vantagem competitiva, como manter relações interpessoais e adotar o *marketing* como filosofia de uma empresa, com sua estrutura e estratégias voltadas para analisar e comprovar a importância do elemento humano para gerar vantagem competitiva;

c) No terceiro capítulo abordam-se os procedimentos metodológicos da pesquisa, envolvendo os tipos de estudos e a definição constitutiva dos termos e categorias e dados sobre a coleta, análise e interpretação de dados.

d) O quarto capítulo refere-se a apresentação dos dados coletados durante o trabalho e sua análise. É apresentada a empresa estudada nessa dissertação, rede de supermercados RENA em Itaúna / MG. Posteriormente são apontados os resultados das pesquisas quantitativa e qualitativa realizadas com os funcionários do supermercado. Foi feita também uma avaliação das estratégias de *marketing* utilizadas pela empresa que têm como cultura organizacional a excelência no atendimento;

e) No quinto capítulo estão expostas as considerações finais e recomendações para novos estudos.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

O mercado atual exige ampliação das competências, tanto por acréscimo de informações em sua especialidade quanto por ampliação em outras áreas direta ou indiretamente ligadas às suas atividades. As organizações estão se preocupando com seu futuro, pois têm a convicção de que somente capacitadas e motivadas é possível atingir um grau satisfatório de produtividade. Assim, faz-se necessário o treinamento de indivíduos dentro da empresa, valorizando o público interno e estimulando o autodesenvolvimento de seus funcionários.

O *marketing* pode contribuir para conquistar e manter clientes através dos recursos humanos da empresa e da pesquisa, a idéia é criar um vínculo emocional entre o serviço prestado e o cliente onde o consumidor é valorizado. O que as empresas devem fazer é estabelecer uma comunicação efetiva com seu público - alvo para melhor atendê-lo.

Os princípios básicos do *marketing*, criados nos anos 50 e 60, continuam vigorando, porém complementadas com o *marketing* de relacionamento e o que denomina-se também *marketing* de experiências, segundo Schmitt (2000) um novo paradigma para a Era das Marcas, da Informação e da Tecnologia. Muitos conceitos estratégicos são válidos, mas alguns precisam se ajustar ao meio ambiente.

Infelizmente o *marketing* não é encarado como um meio para aumentar a eficácia da empresa como um todo, ele é mal entendido devido, à falta de esclarecimento de alguns dos nossos jornalistas e redatores. Isto é lamentável porque desnorreia o público, inclusive os empresários menos avisados, e contribui para a não adoção do *marketing* como vantagem competitiva da empresa.

De acordo com Machado (1989, p. 61), "em decorrência da combinação da divisão do trabalho com a aplicação de máquinas aos processos de produção, algumas modificações importantes foram impostas a este sistema". Vendo por um

prisma Machado considera que:

em torno das fábricas desenvolvem-se núcleos residenciais que se tornam, em breve, mercados de poder aquisitivo cada vez maior. Mas esses mercados originariamente não tinham capacidade para absorver toda a produção das fábricas. Procura-se (então) antecipar os desejos e necessidade do consumidor, e a fábrica passa a produzir continuamente, e a estocar produtos padronizados.

Nesta abordagem, a satisfação do cliente é considerada secundária em relação à obtenção da venda. Esta colocação é corroborada por Kotler (1990, p.41), "as empresas que praticam o conceito de venda tipicamente consideram que seus produtos são 'vendidos e comprados'".

Segundo Drucker (1980, p. 29): "O *marketing* é tão básico que não pode ser considerado como uma função isolada. É o negócio todo visto do ponto de vista do resultado final, isto é, do cliente."

Kotler (1990, p.41) coadunando o pensamento de Drucker (1980, p. 31) reafirma:

as empresas que praticam o conceito de venda tipicamente consideram que seus produtos são 'vendidos e comprados' . O conceito elaborado por este mesmo autor diz que "*Marketing* é a atividade humana dirigida para a satisfação das necessidades e desejos, através do processo de troca

Na visão de Kotler (1990, p. 41): "uma orientação da administração que pressupõe que os consumidores normalmente não comprarão o suficiente dos produtos da empresa, a não ser que sejam abordados por um esforço substancial de venda e promoção".

Os especialistas na área de *marketing* necessitam de informações exatas sobre o que ocorre na empresa, pois não devem usar a intuição ou a suposição para

planejar estratégias bem sucedidas. Com boas informações o profissional de *marketing* elabora planos e metas para os mercados competitivos e mutantes de hoje.

Algumas ferramentas desse sistema de informação do *marketing* (SIM) auxiliam na tomada de decisões em um ambiente repleto de mudanças e incertezas. A informação para o *marketing* é um recurso comparável com os recursos humanos, materiais e financeiros. Deve-se desenvolvê-lo e administrá-lo constantemente.

Segundo Semenik e Bamossy (1996), sistema de informações de *marketing* (SIM) é um complexo estruturado e interativo de pessoas e máquinas, projetado para gerar informações pertinentes numa base contínua e a partir de fontes internas e externas da empresa, para dar suporte ao processo decisório de *marketing*.

Boone e Kurtz (1995) completam assegurando que um sistema de informações de *marketing* (SIM) é um sistema planejado, baseado em computador, projetado para prover os administradores de um fluxo contínuo de informações relevantes para áreas específicas de decisão, podendo tornar mais fácil a obtenção de informações relevantes. Trata-se, na verdade, de um subconjunto do sistema de informações gerenciais das organizações, lidando especificamente com dados e assuntos de *marketing*

O SIM (sistema de informação do *marketing*) visa a satisfação do cliente, criando valores em uma estrutura de interação entre pessoas, equipamentos, métodos e controles estabelecidos para criar-se um planejamento estratégico adequado com várias etapas do processo de aculturação de um conceito integrado às nossas condições ambientais. Assim a empresa pode chegar àquilo que é considerado vital para a sua sobrevivência.

A humanidade está começando a compreender essa mensagem, pois só

assim pode-se explicar a valorização de ações de alta tecnologia e também das relações interpessoais como vantagem competitiva.

Para Paula (2003, p. 13):

Guerra é uma metáfora mais conhecida e usada para o *marketing*. Assim, as palavras mais comuns em planejamentos estratégicos acabam colocando a empresa de um lado e o consumidor de outro. Justamente porque a reação do consumidor é sempre a de ser avesso às marcas desconhecidas.

A mudança ou reestruturação dos conceitos do *marketing* do passado, década de 70 e 80 transforma-se na valorização das necessidades do cliente. Atualmente são defendidos os valores do cliente, que é um defensor da marca e, conseqüentemente, seu multiplicador.

O *marketing* moderno, cria relações interpessoais para que o cliente confie nas suas ações. Assim cria-se um vínculo em que as vantagens por continuar fiel à marca ou à empresa, sejam crescentes e proporcionais ao uso.

Essa necessidade do consumidor foi percebida há algum tempo, quando se cunhou o termo *Marketing* de Relacionamento – que já pregava o cliente como "valor primordial". E é nesse universo que Paula (2003, p. 16) acredita:

O objetivo é fazer com que o consumidor receba a comunicação de sua marca de forma natural, em um momento que ele esteja receptivo, quase aguardando a mensagem. Nessa estratégia a principal mídia são as pessoas que, assim como o *telemarketing*, têm um treinamento específico para que o discurso leve o consumidor

Willian Y. Wilson (*apud* Kotler 1998), propõe o seguinte esquema para o funcionamento do Sistema de Inteligência de *Marketing*:

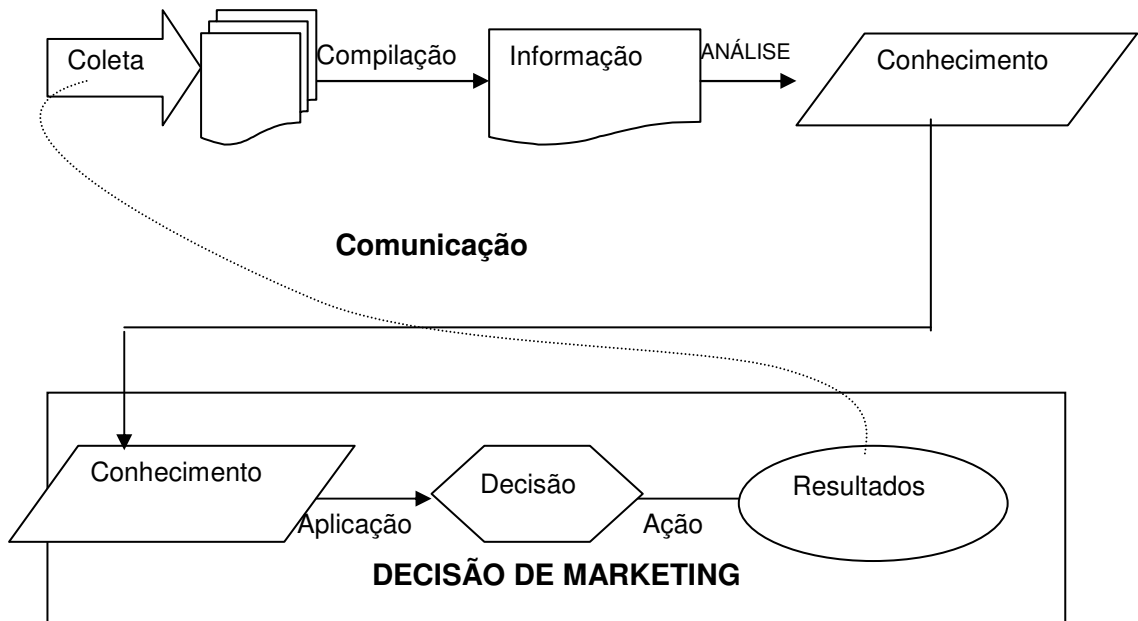


Figura 1 - Esquema para o funcionamento do SIM  
 Fonte - KOTLER, 1998, p. 112, adaptada pela autora da dissertação.

A tecnologia da informação exerce efeitos poderosos sobre a vantagem competitiva, pois ela afeta o próprio valor das atividades ou permite que as empresas conquistem a vantagem competitiva através da exploração no escopo da competição. À medida que se difunde a tecnologia da informação, também aumentam as oportunidades de se aproveitarem as vantagens do novo escopo de competitividade.

São pequenas coisas que fazem com que o cliente tenha um atendimento de qualidade, apropriado.

McKENNA (1991, p 75) cita essa reestruturação de ambiente dizendo:

A empresa pode ler o meio ambiente, dos grupos de usuários que oferecem um retorno vivo aos sofisticados scanners de consumidores que proporcionam dados sobre a escolha do consumidor em tempo real. A flexibilidade vem da criação de uma estrutura empresarial a um estilo operacional que permite a empresa tirar vantagens das novas oportunidades apresentadas pelo feedback do cliente.

Conhecer uma estrutura para definir as necessidades de seus funcionários, conhecer o impacto que a cultura tem sobre o alto desempenho, o alinhamento de valores, a seleção e a mudança, ver como usar as aptidões para definir os comportamentos desejados, adquirir uma perspectiva do contrato psicológico entre a empresa e seus empregados; significa ter clareza sobre os tipos de pessoas de que se precisa e o que se espera que elas façam.

Identificar as aptidões cerebrais de cada funcionário da empresa para sua recolocação dentro da empresa, é um diferencial que agrega valor a qualquer profissional, independentemente do seu foco de atuação. Assim, podemos alcançar pelo menos dois objetivos: cada funcionário passa a ser um agente de comunicação; os profissionais de comunicação podem nortear, orientar e ajudar nas mudanças de ações da empresa e honrar uma das melhores definições para a comunicação empresarial, que é o torná-lo comum.

Desenvolver aptidões cerebrais dentro da empresa para proporcionar resultados empresariais é uma estratégia, um método utilizado por algumas empresas líderes de mercado para gerir talentos, segundo Gubman, 1999.

A figura 2 procura demonstrar como uma empresa, mesmo que pequena, pode crescer ao aplicar os instrumentos de *marketing* de forma ponderada e dosada em função de suas condições ambientais . Para que isso ocorra basta que ela se adapte ao seu "espírito" e da "sua gente".



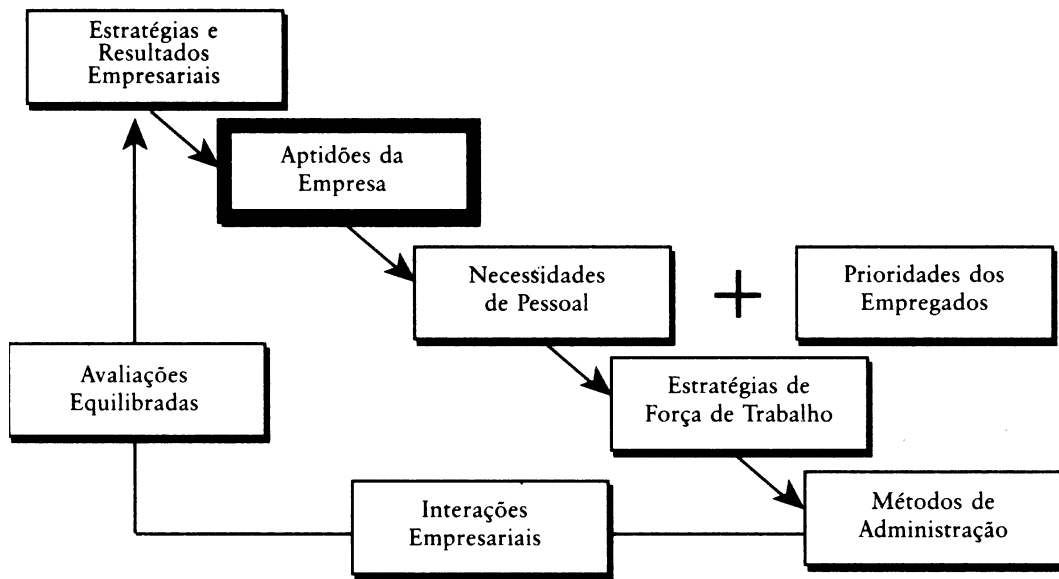


Figura 2 - Desenvolvendo aptidões para proporcionar resultados  
 Fonte GUBMAN, 1999, p. 55.

Gubman (1999, p. 55) insere a análise das aptidões empresariais como uma estratégia que ajuda a proporcionar vantagem competitiva, como compreender as aptidões e limitações de seus funcionários.

Seu objetivo ao desenvolver aptidões é construir habilidades únicas e difíceis de serem copiadas pelos competidores, o que lhe proporciona vantagem. Vistas de outra perspectiva, suas aptidões são as ferramentas e os métodos que seus empregados irão usar para implementar uma estratégia.

Nesta perspectiva, somado a necessidade de otimizar os resultados obtidos, as empresas buscam a competitividade pela sobrevivência e, na percepção de que muitos e diversos fatores influem na estabilidade empresarial, este estudo é proposto, ressaltando os recursos humanos como ferramenta para descobrir pessoas, talentos e competências. Evidencia-se a importância de implantação de

técnicas para valorizar as relações empresariais internas, ou seja, aquelas técnicas que criam um clima favorável entre os funcionários.

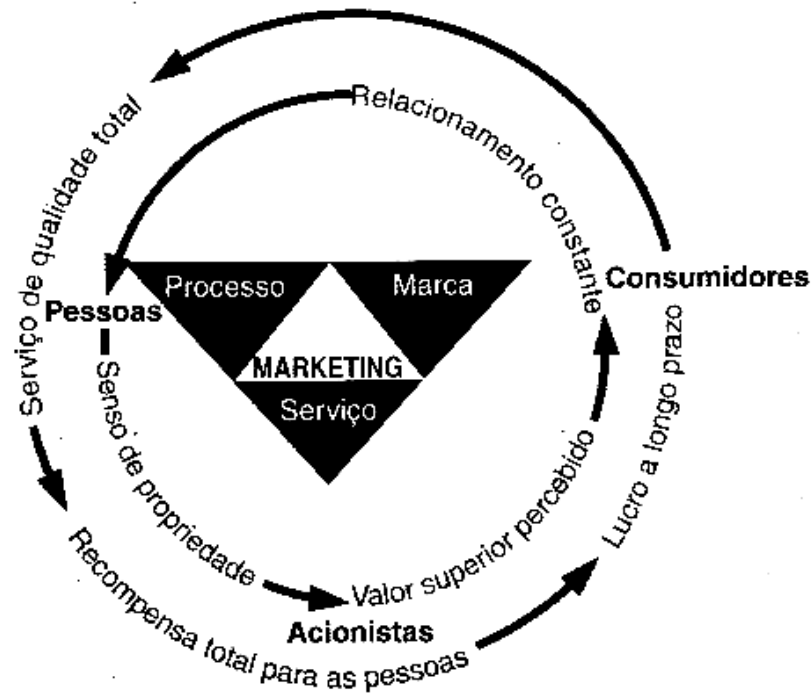


Figura 3 - Uma estrutura de *marketing* para o sucesso de uma empresa  
 Fonte - GREEN e KEEGAN, 1999, p. 24.

Essa estrutura de um conceito de *marketing* integrado é útil e pode ser adaptado às nossas condições ambientais.

"Embora o modelo se limite ao conceito de mudar a abordagem de *marketing* de modo a refletir um ambiente competitivo, ele pode ser usado como *ferramenta prática* para análise de *marketing* em geral", comentam Green e Keegan (1999, p. 24).

Esse conceito de *marketing* se completa e, corretamente implementado, garantirá que a seqüência de atividades acima continue de maneira integral e recíproca. Se a seqüência das atividades rompe-se, a satisfação de todas as três partes envolvidas também será rompida, e a empresa não conseguirá vencer os concorrentes.

O *marketing* empresarial é um instrumento gerencial cujo objetivo final é a qualidade. Sua meta é satisfazer o cliente de forma lucrativa, criando relacionamentos que agreguem valores tanto para o cliente quanto para a empresa (Kotler, 1990). A evolução do *marketing* coincide com a evolução do processo de trocas pois serve, principalmente, como um elemento facilitador das trocas.

Enfoca-se que a satisfação dos funcionários é como a dos clientes. Assim, as empresas buscam uma situação de equilíbrio quando estudam o comportamento, os desejos e as necessidades dos consumidores e procuram desenvolver serviços que atendam a essas exigências. Essa colocação é corroborada por Chiavenato (1999, p. 192).

As empresas de serviços excelentes acreditam que suas relações com os funcionários refletem diretamente nas relações com os consumidores. Elas criam um ambiente de apoio aos funcionários que são recompensados pelo bom desempenho nos serviços. Regularmente aditam a satisfação dos funcionários em relação às suas tarefas.

Antes de ser área, *marketing* é postura recheada de conceitos técnicos que a tornam realidade. A proposta é utilizar recursos técnicos e psicológicos do setor de recursos humanos para desenvolver aptidões cerebrais dos funcionários e maximizar o seu desempenho e gerar lucro e produtividade para a empresa. Em outras palavras, uma mudança na cultura organizacional pressupõe total aval dos dirigentes. Não se muda a cultura de uma organização sem consultar, envolver, os seus executivos, a comunidade, os funcionários, entre outros.

Barbosa (1992, p. 104) afirma que "acreditar na competência de nossos funcionários é sinal de maturidade administrativa. É vontade de ser competitivo, de crescer, se firmar num mercado livre, sem fronteiras. É viver sem medo".

Ao ter uma equipe de empregados, com aptidões tanto individual quanto

empresarial, convivendo diariamente com os valores e conhecendo de perto os parâmetros técnicos, é impossível que as pessoas não absorvam e se sensibilizem para esta necessidade de mudança. A empresa e seus fatores visão, missão e valores são cruciais para o sucesso dentro de uma organização moderna.

A união das áreas de recursos humanos e *marketing* da empresa tende a ser um caminho natural, porque torna comum os conceitos e valores, cumprindo um pouco mais a missão da empresa e melhorando ainda mais a boa comunicação organizacional.

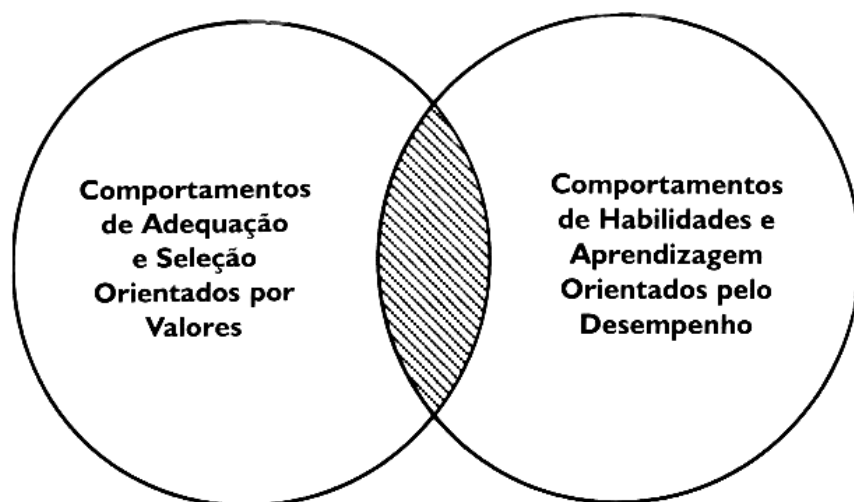


Figura 4 - Cultura e aptidões  
Fonte - GUBMAN, 1999, p. 76.

Foca-se nas relações interpessoais dentro da empresa para gerar vantagem competitiva. O *marketing* possui elementos internos e externos indispensáveis ao seu funcionamento e, dessa forma Gubman (1999, p. 60) esclarece:

as aptidões empresariais provêm diretamente da estratégia e dos resultados

empresariais que você deseja. Como você pode ver, suas aptidões são uma grande parte de seu estilo estratégico e têm implicações importantes para a gestão do talento porque é o seu pessoal que executa suas aptidões. A tentativa de mudar de estilo exige mudanças profundas em sua força de trabalho.

Para tanto, num ambiente de mudança e modernização das práticas tanto operacionais quanto de gestão, a informação e sua disseminação através do sistema de comunicação da empresa tornam-se cruciais para promover a aproximação do empregado ao empregador.

A comunicação clara e compreensiva ajuda os empregados a se posicionarem criticamente em relação ao seu trabalho e à empresa e, mais importante, os faz com que eles sintam responsáveis pelo futuro da organização.

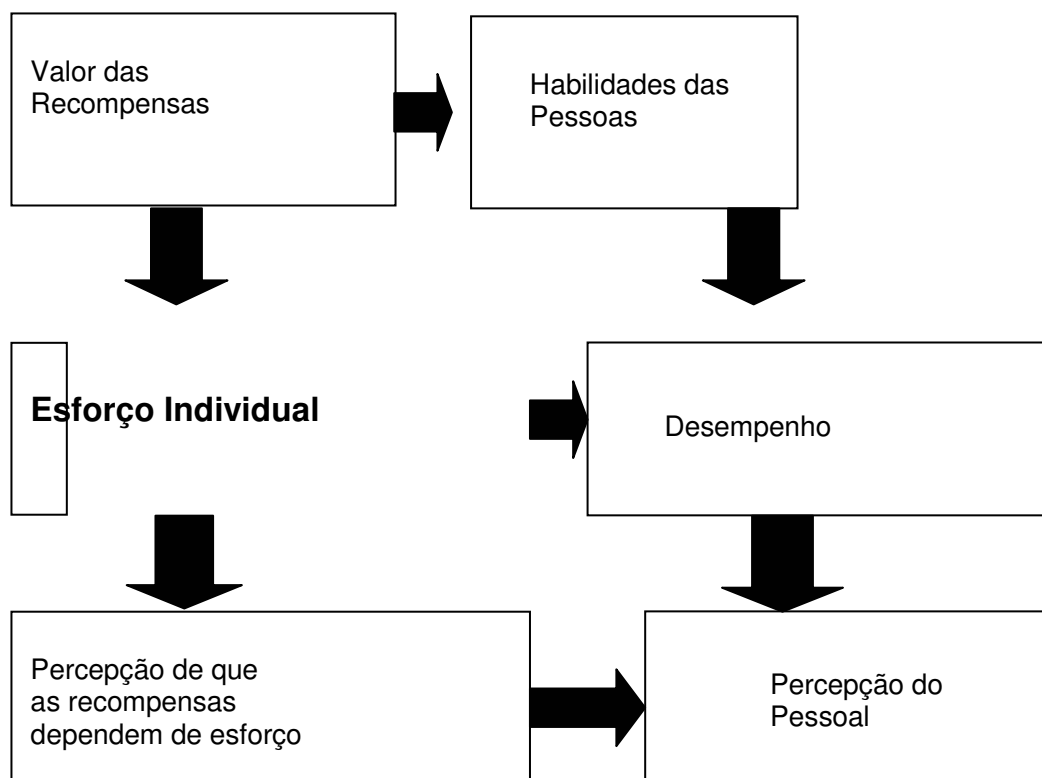


Figura 5 - Os principais fatores que afetam o desempenho no cargo  
Fonte: GUBMAN, 1999.

Para que o *marketing* se torne um fluxo de decisões interligadas, ou seja, um sistema orgânico, ele precisa estar bem próximo à presidência e ao conselho para contribuir e participar das tomadas de decisões estratégicas, dando-se a devida importância às relações interpessoais dentro da empresa como vantagem competitiva.

Um aspecto marcante da empresa e fonte importante de força competitiva é o papel desempenhado por executivos, adquirindo e disseminando informações sobre o ambiente empresarial. Ressalta-se um comentário típico de executivos Green & Keegan (1999, p. 177) a seguir:

Nossas principais fontes são internas. Temos um pessoal bem informado e capaz. O pessoal local tem dupla vantagem, por conhecer o cenário local e nosso negócio. Portanto eles são uma fonte excelente. Sabe o que nos interessa aprender e, por causa do conhecimento que têm, são capazes de cobrir informações disponíveis em todas as fontes.

Quem nunca ouviu falar que, antes de vender um produto para seus clientes, as empresas precisam convencer seus funcionários a comprá-lo? E "vender" o produto para o funcionário passa a ser tão importante quanto vendê-lo para o cliente. Significa torná-lo aliado no negócio, responsável pelo sucesso da corporação e igualmente preocupado com seu desempenho. Ao informar e motivar o funcionário, ele transforma-se em um aliado, ou melhor, em um agente de *marketing* da empresa, utilizando-se de um instrumento simples e democrático que é a informação. São ferramentas do *marketing* indireto outras importantes fontes de informação: amigos, conhecidos, colegas de profissão, consultores e novos funcionários em potencial.

Qualquer superioridade da competência de uma empresa em relação às necessidades de seus clientes permite que ela supere seus concorrentes. A disputa de novos mercados tem feito com que o *marketing* se volte também para dentro das

empresas e permeie as operações do projeto no que se refere à venda do produto ou serviço.

É importante mencionar que as empresas que entendem e se envolvem com o *marketing* conseguem oferecer mais valor a sua empresa e a seus públicos em potencial do que as empresas que não tem esse entendimento.

Segundo Green e Keegan (1999, p. 5):

O valor, a vantagem competitiva e o foco exigido são essenciais em sua relevância. Devem orientar os esforços de *marketing* em qualquer parte do mundo. O *marketing* exige atenção para as questões da utilização de um sistema de informações capaz de monitorar a empresa em busca de oportunidades e riscos.

Venda e serviço pós-venda, relações públicas, e todas as demais ações da organização não podem ser consideradas ações autônomas. Fazer *marketing*, portanto, consiste em mobilizar eficientemente os recursos da empresa para fazer face aos problemas e oportunidades propostos pelos fatores externos – e incontroláveis – do ambiente. Isto é uma questão de bom senso empresarial e não deixa de ser uma área para atuação de profissionais eficientes e bem preparados, capazes de conquistar e manter clientes para suas empresas. A marca deve ser enxergada sobre o prisma dos novos paradigmas do *marketing*, que apelam para o *marketing* de relacionamento, o *marketing* institucional, entre outros aspectos de relevante importância, e reabilitam o conceito de alteridade, essencial à natureza do *marketing*, pois a força da marca é a força da qualidade como ressentida pelos clientes.

Essa necessidade de conquistar clientes impulsiona o desenvolvimento dentro de uma área dentro do *marketing* conhecida como *marketing* um a um. Ela envolve o desenvolvimento dos relacionamentos entre companhia e seus clientes, com ênfase no serviço e na qualidade, para obter satisfação do cliente e lealdade

alongo prazo.

Dentro desse contexto, é possível, através do estudo de caso dos supermercados RENA, comprovar a possibilidade de gerir vantagem competitiva através da comunicação entre a empresa e seus funcionários, que é a mola propulsora dos comportamentos humanos.

## 2.1 Competitividade Individual

Em *marketing* o estudo das necessidades e desejos das pessoas é fundamental. *Marketing* é o conjunto das atividades desenvolvidas por uma empresa no sentido de satisfazer os desejos e as necessidades dos consumidores e, ao mesmo tempo, atender aos interesses da instituição.

A percepção do comportamento das pessoas como consumidores é influenciado por uma grande quantidade de fatores que compõem o universo em que elas vivem. Além disso a percepção fornece antecedentes vitais para a informação vinda de fontes humanas e documentais. O contato pessoal permite que os executivos se reunam por tempo suficiente para aprofundar um pouco seu relacionamento (GREEN e KEEGAN, 1999).

É a gestão que melhor incrementa resultados dentro das empresas nos dias de hoje, e prepara melhor o profissional, porque oferece subsídios para o crescimento pessoal e aprendizagem contínua. É consciência de que, obtendo-se novos comportamentos dos indivíduos, ocorrerão mudanças favoráveis às exigências do mercado, impulsionando a sua carreira e os resultados de sua empresa. O diferencial está na percepção, que envolve todos os sentidos e significa ver, sentir, ouvir, cheirar ou sentir o gosto do que se passa na gestão da empresa.

Nesse aspecto Heider pondera (1958, p. 28):



A psicologia do comportamento, assim como a economia elementar, encaram o comportamento humano em função de sua rentabilidade: em quantidade e em qualidade; ele depende da quantidade de recompensas e das sanções que traz consigo (...) encarar o comportamento social como uma troca de atividades tangíveis e intangíveis, mais ou menos remuneradora e penalizante.

Há uma grande variedade de informações econômicas que são importantes para o trabalho de *marketing*, embora a informação necessária para um determinado tipo de produto ou serviço não seja a mesma de que necessita uma outra empresa. A informação captada, observando uma situação, pode ajudar a preencher a psicologia do comportamento.

Conforme Schmitt (2000), é necessário adaptar o *marketing* ainda vigente a um novo paradigma. E o modelo das experiências responde bem a isso, segundo ele.

Existem fenômenos de venda que só são explicados pelo valor da experiência que proporcionam ao cliente, seja esta sensorial, emocional, intelectual ou qualquer outro tipo. É o *marketing* de experiências que deve-se a três fatores:

- a) às transformações que a tecnologia da informação
- b) ao fato que todos os produtos se parecem funcional e qualitativamente
- c) à força que as marcas têm hoje

As empresas criam uma imagem de si mesma, que deve se transformar, de alguma maneira numa experiência. E por que não experimentar um estilo de estratégia?

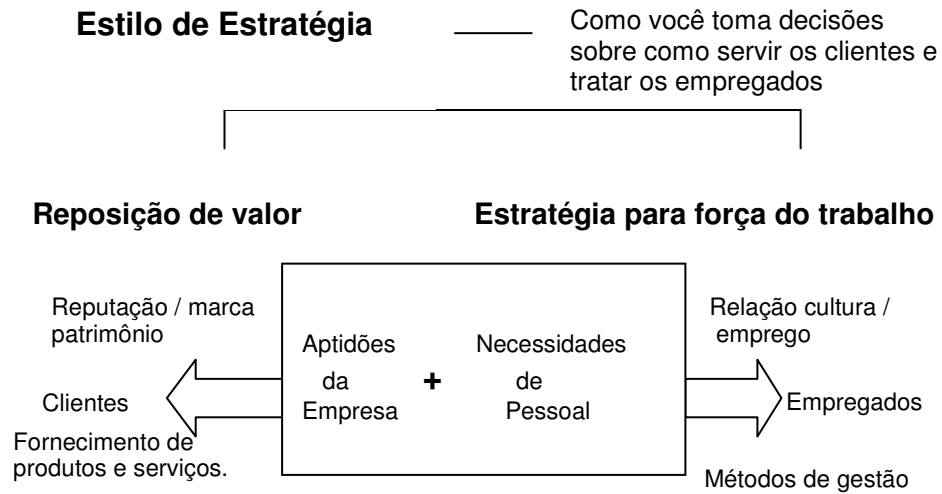


Figura 6 - Estilos de estratégia  
 Fonte - GUBMAN, 1999, p. 36.

Assim, Green e Keegan (1999, p. 178) citam o que um executivo descreveu os seguintes termos no contato direto:

Se você quiser descobrir coisas sobre determinada área, deve procurar contatos pessoais, pois não há comparação entre relatórios escritos e sentar com uma pessoa e conversar. O encontro pessoal vale quatro mil relatórios escritos.

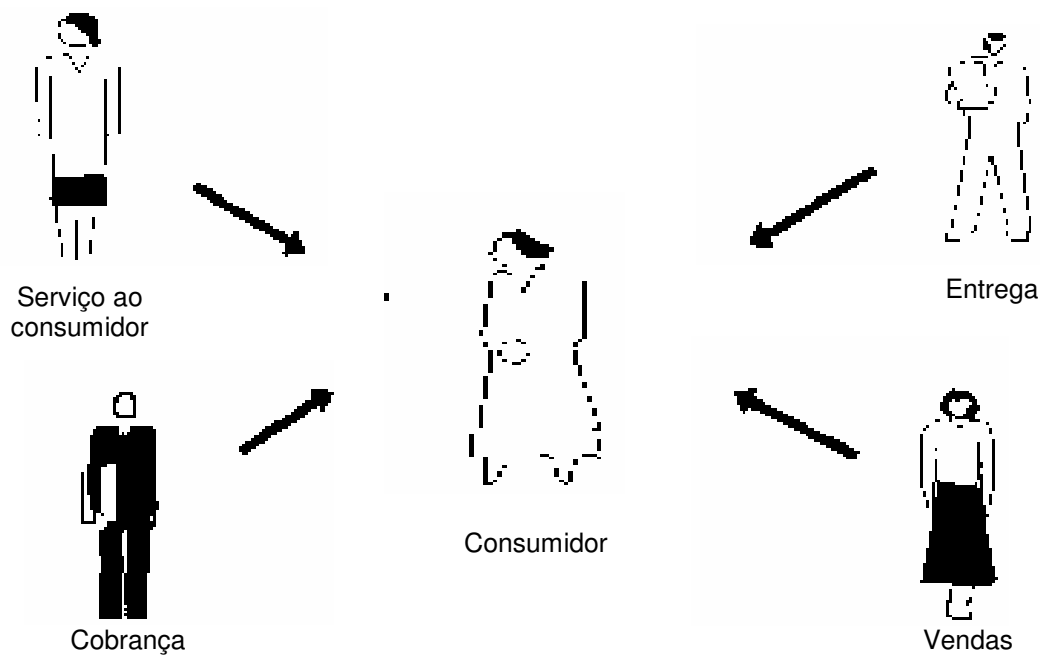


Figura 7 - Todos colaboram para construir a confiança  
 Fonte - STRAPAZON, 1998, p. 196.

Todos podem ajudar a construir a empresa, pois todos conhecem as ações, as reações e as necessidades do cliente. A gestão das pessoas depende da mentalidade predominante na organização. Se as pessoas deixarem de ser consideradas apenas recursos humanos para serem tratadas como parceiras, a empresa incute-lhes um espírito empreendedor e oferece-lhes uma cultura participativa ao lado de oportunidades de plena organização pessoal.

Chiavenato (1999, p. 24) concorda com Green e Keegan e analisa:

As pessoas constituem o mais importante ativo das organizações. O contexto da Gestão de Pessoas é representado pela íntima interdependência das organizações e das pessoas. Tanto as organizações quanto as pessoas variam intensamente. O relacionamento entre ambos, antes considerado conflitivo, hoje é baseado na solução do tipo ganhar-ganhar. Cada uma das partes tem seus objetivos: objetivos organizacionais e objetivos individuais. O objetivo da Gestão de Pessoas passaram a ser estratégicos e os processos são: agregar, aplicar, recompensar, manter, desenvolver e monitorar as pessoas

Outro elemento fundamental para a competitividade individual é o tipo de relação humana que o funcionário terá com o cliente como diferencial. O que se vê nas organizações é a simples competição. Mas as pessoas e as empresas devem pregar a união e praticar a integração, o espírito de equipe ou o trabalho em equipe.

Desde já, deve-se reformular a estrutura pensante das empresas e dizimar a idéia de um novo paradigma holístico. A psicologia, como estudo do comportamento e dos processos mentais do indivíduo, é uma ciência de grande importância e aplicação no *marketing* moderno, porque estuda o comportamento do indivíduo e os seus mentais. Os fatores psicológicos influenciam na percepção, nas atitudes e opiniões no comportamento das pessoas. E ela é especialmente importante para o estudo dos motivos que levam uma pessoa a tomar a decisão de comprar um produto e não outro e a utilizar-se do serviço de uma certa empresa.

O objetivo desse estudo é que todos prosperem pessoal e empresarialmente através do autoconhecimento e da auto realização.

Competência interpessoal parece ser a chave para o sucesso de atendimento e eficácia para se atingir os resultados através dos indivíduos. O processo de interação precisa estar presente em toda organização e é o que mais influi no ramo das atividades e dos seus resultados.

O elemento humano identifica, organiza e planeja, ensina habilidades e distribui o trabalho, avalia seu próprio desempenho e assegura retroação. Conforme Chiavenato (1999), interpessoal – trabalha com outras pessoas:

- Participa como membro de uma equipe: contribui para o esforço grupal
- Ensina novas habilidades aos outros
- Serve clientes / consumidores: trabalha para satisfazer expectativas dos clientes
- Exercita liderança: comunica idéias, persuade e convence os outros, assume desafios

- Negocia: trabalha com acordos envolvendo troca de recursos; resolve interesses vários
- Trabalha com diversidade: junto com homens e mulheres de diversas procedências

A insistente tendência de abordagem predominantemente racional dificulta a compreensão do comportamento humano nas organizações.

Para funcionários proporcionarem grandes resultados, a empresa deve engajá-los num sentido emocional. Um local engajado não facilitaria a atração de pessoas talentosas?. A figura abaixo vai apontar o alinhamento entre os estilos pessoal e estratégico da empresa.

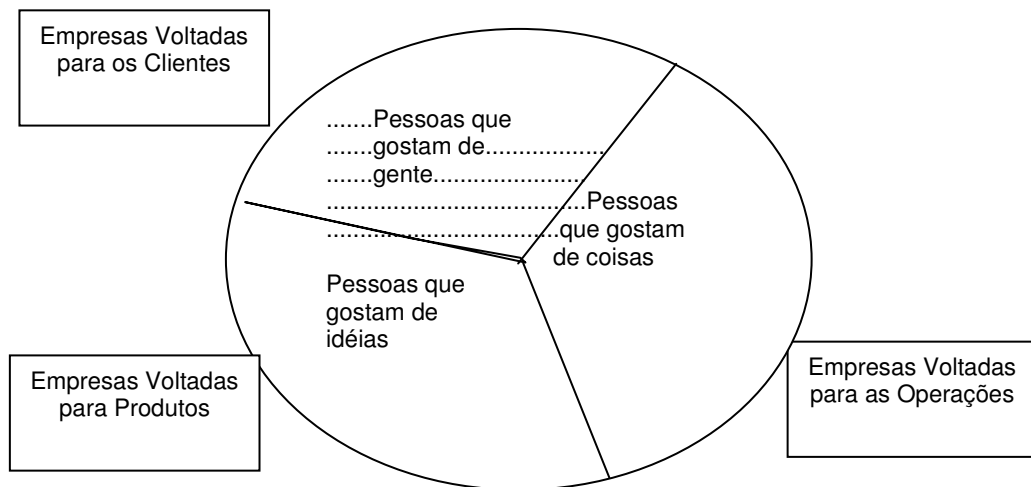


Figura 8 - O alinhamento entre os estilos pessoal e estratégico  
 Fonte - GUBMAN, 1999, p. 53.

A importância desses desenhos está na relação de alinhamento e engajamento. Os empregados vêem as coisas do seu ponto de observação, o mundo imediatamente à sua volta. Para fazer com que se alinhem com sua direção

empresarial, de unidade de negócios ou de equipe, você tem de engajá-los, ajudá-los a ver seus papéis no fornecimento de resultados empresariais e por que é importante para eles – o que eles ganham para que possam ajudar as perspectivas. Isso lhes permite igualar a direção da empresa com as próprias necessidades deles. Essa é a forma que têm o alinhamento e engajamento verdadeiros.

Demonstra-se os métodos de gestão de talento relacionados a cada estilo de estratégia.

	<b>Produtos</b>	<b>Operações</b>	<b>Clientes</b>
Equipes	Comparar pela inteligência e para o emprego de longo prazo	Contratar para resultados tangíveis e trabalho em equipes com os prazos variáveis de permanência no emprego	Contratar p estreita adequação aos valores e c habilidades para estabelecer relacionamentos longo prazo
Organização	Fluida, mudando com freqüência, baseia-se sobretudo nas equipes, mas deixa espaço para contribuições individuais autonomia empresarial	Mais estruturadas, são normais um pouco de rigidez ou hierarquia, muito concentradas em equipes para fornecer processos, unidades de negócios	A mais enxuta possível, determinada sobretudo pelas relações individuais, baseadas em equipes caso se adapte ao cliente integrada
Aprendizagem	Manter o pessoal técnico na vanguarda tecnologia	Ensinar como gerir e melhorar os processos	Educar sobre valores e serviço
Desempenho	Comportamentos que contribuam para a descoberta e o desenvolvimento	Medir e avaliar os resultados tangíveis, comportamentais sustentam resultados	Equilibrar os comportamentos e os resultados que produzam mais relacionamentos
Recompensa	Níveis acima da média, concentração no longo prazo, pouca diferenciação individual ou muita variedade, compartilhamento amplo dos lucros em dinheiro	O mais variado e diferenciado possível. Incentivos orientados por uma fórmula	A variedade e diferenciação variam de acordo com a situação do cliente (comissões e gratificações)

Figura 9 - Alinhamento dos métodos de gestão de talento e do estilo de estratégia  
 Fonte - GUBMAN, 1999, p. 147, adaptada pela autora da dissertação.

O elemento humano quando motivado, torna-se cooperativo, criativo e desenvolve com entusiasmo o seu exercício profissional. A comunicação é indispensável à motivação institucional e demonstra a importância do público interno.

A motivação está condicionada a fatores emocionais que liberem a energia armazenada: para motivar uma pessoa, qualquer pessoa, a fazer alguma coisa, é preciso influenciar suas emoções.

Quando os pensamentos estimulam emoções positivas e energizantes, desencadeiam a liberação de energia motivacional, alimentando o chamado Ciclo Motivador representada na figura 10.

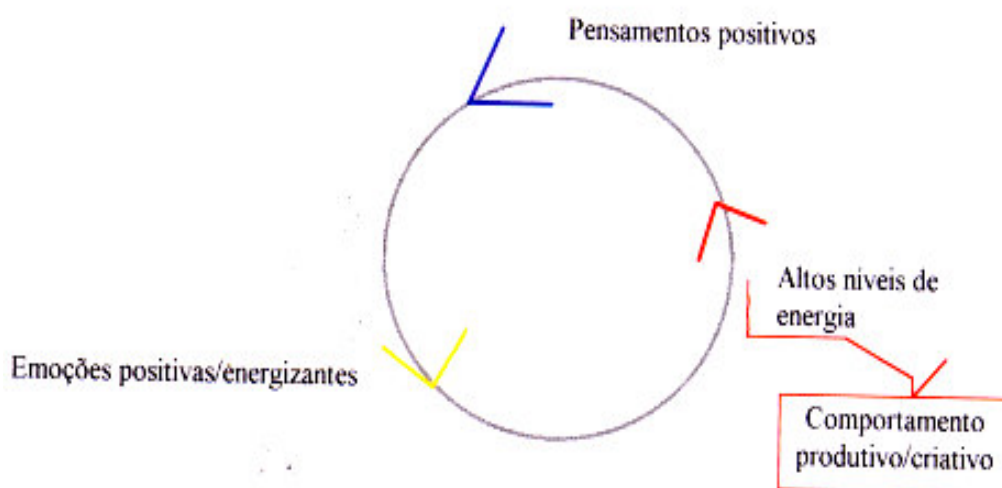


Figura 10 - Ciclo motivador  
Fonte - Dados primários / 2003.

Se as emoções negativas são as forças mobilizadoras da motivação, é até possível que, durante algum tempo, possam gerar um comportamento proativo e estimulado. Contudo, uma vez atenuada a tensão (raiva, desejo circunstancial, de vingança e/ou superação) ou afastado o objeto de ansiedade, angústia ou medo, as pessoas, invariavelmente, se sentem emocionalmente desgastadas. Uma vez que também as emoções negativas liberam energia para o comportamento energético,

as pessoas podem ser , neste caso, levadas a adotar formas destrutivas de comportamento ou, quando os níveis de energia são baixos, elas tendem a reproduzir comportamentos mais rotineiros e pobres em criatividade. Esse contexto poderá ser traduzido pelo CICLO DESMOTIVADOR

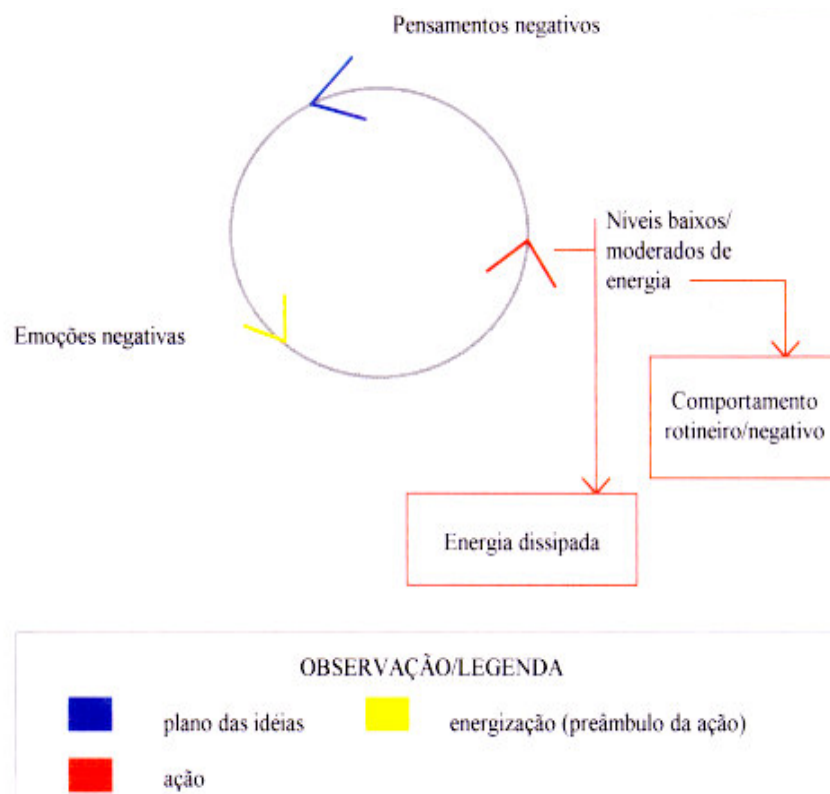


Figura 11 - Ciclo desmotivador  
Fonte - Dados primários / 2003.

Engajar as pessoas no que está se tentando alcançar, dá-lhes entusiasmo para motivá-las afirma Gubman (1999). Wiersema (1996) complementa assegurando que o Talento fornece um novo ponto de vista que relaciona de maneira inevitável o êxito dos negócios ao desenvolvimento de pessoas. A perspectiva focalizada na ação, que Gubman oferece, é de grande importância para todos os administradores e foge do jargão que com tanta frequência prejudica os



livros escritos por consultores. A comunicação é matéria prima essencial para o sucesso de qualquer empreendimento. A interação entre as pessoas afeta a atuação de cada funcionário, gerando um clima emocional muito próprio daquela empresa, criado a partir das relações entre seus membros e levando-os a atitudes de colaboração e competição.

Bridges (1995) completa dizendo que Ed. Gubman certamente tem razão quando diz que a estratégia empresarial (e a elaboração de estratégias) tornou-se perigosamente desligada dos empregados. Seu conselho para unir estratégias e pessoas deve ser ouvido, sob pena de as organizações virem-se na tentativa de produzir resultados de primeira linha com pessoas e processos de segunda linha.

Chiavenato descreve (1993, p. 3):

Benefícios sociais são as facilidades, conveniências, vantagens e serviços sociais que as empresas oferecem aos seus empregados, no sentido de poupar-lhes esforços e preocupações. Constituem a chamada remuneração indireta concedida a todos os empregados, como uma condição de emprego, independente do cargo ocupado, em conjunto com a chamada remuneração direta que é o salário específico para o cargo ocupado, em função da avaliação do cargo ou do empenho do ocupante.

O salário pago sem relação ao cargo ocupado costuma representar apenas uma parcela do pacote de recompensas que as empresas oferecem ao seu pessoal. A remuneração é feita através de benefícios e serviços sociais.

Trabalhar em equipe, formar grupos, falar e ser entendido parecem desafios ainda a serem vencidos.



Figura 12 - Estrutura de gestão de talento  
Fonte - GUBMAN, 1999, p. 32.

Administrar coisas como idéias, equipamentos, processos e relacionamentos com públicos evita falhas humanas internas. A comunicação externa se mostra como uma extensão dos procedimentos internos. É importante a comunicação integrada para a boa gestão das empresas modernas e competitivas, que devem, cada vez mais, procurar equilibrar as suas inúmeras formas de comunicação.

Várias estratégias de comunicação são sugeridas para o posicionamento por uso/ usuário, pois uma estratégia de posicionamento freqüentemente usada explora um atributo, benefício ou característica em particular – pode-se ter um posicionamento também descrevendo como um produto é usado ou associando-o a um usuário. Segundo David e Gary (*apud* KEEGAN e GREEN, 1999, p. 324),

Posicionamento é a estratégia e comunicação baseada na noção de "espaço" da mente; é o ato de colocar uma marca na frente dos consumidores, sobrepondo-a e opondo-a a outras, em termos de atributos e benefícios oferecidos. A palavra posicionamento, usada formalmente pela primeira vez em 1969 por Al Ries e Jack Trout, descreve a estratégia de "delimitar uma área" ou "preencher um espaço aberto" no cérebro dos consumidores - alvos.

A comunicação para os funcionários é tão importante quanto a comunicação para os consumidores. A comunicação e o relacionamento entre a empresa e seus funcionários fazem parte de um sistema único que gera percepções para os mais diferentes públicos estratégicos da organização. Compreender isso é prevenir crises empresariais e evitar correr o risco de dar explicações que podem ser evitadas. A comunicação eficaz é a combinação da capacidade de cativar e obter credibilidade do ouvinte, através da comunicação subjetiva consciente com a capacidade de informar e argumentar, através da comunicação objetiva.

A teoria que Maslow (*apud* Green e Keegan, 1999, p. 101)) cita o comportamento motivacional, que é explicado pelas necessidades humanas. Essa teoria "fundamental na sociologia, psicologia e *marketing*, foi elaborada com base na hipótese de que os desejos das pessoas situam-se em uma hierarquia de cinco níveis de necessidade". O estágio final dessa hierarquia de necessidade é a auto-realização, uma simplificação do complexo humano.

As necessidades humanas estão organizadas e dispostas em níveis, numa hierarquia de importância e de influência, numa pirâmide, em cuja base estão as necessidades mais baixas (necessidades fisiológicas) e no topo, as necessidades mais elevadas (as necessidades de auto realização), segundo a teoria de Maslow:



Figura 13 - Hierarquia de necessidade de Maslow

Fonte - GREEN e KEEGAN, 1999, p. 101, adaptada pela autora da dissertação.

Essa teoria é conhecida como uma das mais importantes teorias da motivação. Para Maslow, as necessidades dos seres humanos obedecem a uma hierarquia, ou seja, uma escala de valores a serem transpostos.

Segundo Green e Keegan (1999, p. 102):

à medida que os países evoluem pelos diversos estágios de desenvolvimento econômico, mais e mais membros da sociedade atuam no nível de necessidade de estima e em outros, superiores, depois de satisfazer as necessidades fisiológicas, de segurança e sociais. Ao que parece, as necessidades de auto-realização começam a afetar o comportamento do consumidor também.

A partir do pensamento do pesquisador e teórico Maslow (1964), pode-se afirmar que sua teoria hierárquica gera um clima de segurança e confiança numa empresa que, por mais conservadora que possa parecer, une as pessoas em torno de ideais comuns. Cada um tem o seu papel que precisa ser exercido dentro de moldes predeterminados e consagrados pela maioria:

a) Necessidades de auto realização: é a necessidade de cada pessoa de realizar o

seu próprio potencial e de auto desenvolver-se continuamente;

b) Necessidades de estima: envolvem a auto apreciação, a auto confiança e a necessidade de aprovação social e de respeito;

c) Necessidades sociais: incluem a necessidade de associação, de participação, de aceitação por parte dos companheiros, de troca de amizade, de afeto e amor;

d) Necessidades de segurança: constituem a busca de proteção contra a ameaça ou privação, a fuga e o perigo;

e) Necessidades fisiológicas: constituem a sobrevivência do indivíduo e a preservação da espécie: alimentação, sono, repouso, abrigo, etc.

Se tomarmos como fundamento a idéia de "necessidades humanas", desenvolvida nos estudos da psicologia behaviorista, pela qual o indivíduo, ao manifestar um estado de privação, tenta superá-lo, o *Marketing* estabelece o seu mais característico e inerente conceito. Kotler (1993, p. 3) contradiz a visão de Maslow:

O ser humano tem muitas necessidades complexas. Estas incluem necessidades físicas básicas de alimento, vestuário, calor e segurança; necessidades sociais de inclusão e afeição; e necessidades individuais de conhecimento e auto - realização. Estas necessidades não foram inventadas na Madison Avenue: elas são uma parte básica da constituição do ser humano.

Quando uma necessidade não é satisfeita, uma pessoa procurará um objeto que a satisfaça ou tentará reduzi-la. Os indivíduos que pertencem às sociedades industriais podem tentar encontrar objetos que satisfarão seus desejos. As pessoas das sociedades menos desenvolvidas possivelmente tentarão reduzir ou satisfazer seus desejos com o que tiver disponível. Habitualmente nas empresas existe a preocupação apenas com o tempo cronológico, ignorando-se o tempo psicológico. Procura-se viver um tempo neutro no qual o sentimento afetivo- emocional não é considerado relevante na determinação do comportamento humano.

Quando OLIVEIRA (1997, p. 84) fala sobre tempo e motivação afirma o seguinte:

(...) Esses é um dos aspectos mais incompreendidos da teoria motivacional.

Afirma-se que as motivações estão no passado, entretanto a própria composição da palavra já nos sinaliza o futuro.  
 O que impulsiona as pessoas a determinado comportamento é a busca de um resultado ou de um objetivo. A motivação sugere crescimento e desenvolvimento, ou seja, a procura de novas ações.  
 Motivação é a ação e essa não existe no passado. É sempre busca de um futuro desejado

O maior desafio das gestões modernas está relacionado com o trabalho da construção do conceito, da missão, da visão do futuro, da identidade e da reputação empresarial. O elemento humano pode ser preparado para formular sugestões, resolver problemas relacionados com a comunidade, com a imprensa, com os funcionários.

Competência interpessoal é a chave para o sucesso de atendimento, e eficácia para se atingir os resultados através dos indivíduos. O processo de interação precisa estar presente em toda organização e é o que mais flui no ramo das atividades e dos seus resultados.

<b>Empresas com gestão do desempenho</b>	<b>Empresas sem gestão do desempenho</b>
<hr/> Lucros maiores Melhores fluxos de caixa Melhor desempenho de mercado Ações mais valorizadas	<hr/> Lucros menores Piores fluxos de caixa Pior desempenho de mercado Ações menos valorizadas

Figura 14 - Comparação de empresas com e sem processos formais de gestões do desempenho

Fonte - Gubman, 1999, p 313.

É importante envolver as pessoas para que as mesmas, sentindo-se parte da organização onde atuam, queiram se desenvolver, buscar sempre inovar, crescer, alcançar seus objetivos através de ações. As pessoas precisam se

comunicar, aprimorar a palavra e o gesto; buscar a harmonia dos sons; lapidar a forma e a beleza das imagens; colocar-se do lugar do outro; confrontar idéias antigas; reavaliar crenças e valores, transmutar - se e escolher caminhos mais viáveis, para alcançar a mente e o coração dos ouvintes.

Na opinião de Green e Keegan (1999, p. 257) "A vantagem competitiva se atinge criando mais valor do que o concorrente, e o valor é definido pela percepção do consumidor". A maneira como os clientes percebem a qualidade da empresa é que decide essa qualidade da estratégica.

As pessoas produzem mais quando motivadas por uma causa, quando estimuladas e principalmente quando ouvidas, ou seja, quando reconhecidas pela organização. As empresas modernas e competitivas, que querem produzir mais, trazem a humanidade para dentro do ambiente de trabalho.

No pensamento de Aquino (1997, p. 244),

A motivação para o trabalho não é abstrata e tem raízes na organização, no ambiente externo e no próprio indivíduo. Uma empresa motivada é produto dessas condições.

A motivação no trabalho é um estado de espírito positivo que permite a realização das tarefas do cargo e do pleno potencial do indivíduo.

As empresas precisam estimular nos seus empregados o senso de compromisso. Isso apenas ocorre quando os chefes confiam e valorizam os empregados que são comunicativos e que têm aptidão para manter uma forte interação social.

Segundo Kotler (1990, p. 43), "O conceito de *Marketing* é uma orientação para o cliente tendo como retaguarda o *marketing* integrado, dirigido para a realização e satisfação do cliente como solução para satisfazer aos objetivos da organização".

Kotler, (1996, p. 54) complementa dizendo:

A implicação disso é que a empresa deve esforçar-se para compreender o que está essencialmente vendendo ao cliente, ou, melhor ainda, o que o cliente está essencialmente comprando. O cliente está procurando utilidades específicas. Os produtos existentes são apenas uma maneira de acondicionar essas utilidades. A empresa deve conhecer todas as maneiras pelas quais o cliente pode alcançar a satisfação almejada. Estas coisas definem sua concorrência.

Natal (1992, p. 16) descreve que:

os recursos humanos representam o que há de mais importante nas organizações, especialmente em relação àquelas que tem como objetivo principal atividade a prestação de serviços; dentre as suas metas, cita a promoção do bem-estar dos recursos humanos, com o pagamento de uma remuneração justa, ampliação da promoção social e integração e interação internas

De acordo com Áurea (1996, p. 67), a política de Recursos Humanos deve se orientar:

com vistas à satisfação dos anseios e aspirações identificados no meio profissional, em busca do aprimoramento e valorização do homem, através de recompensas, remuneração e movimentação de pessoal, ajustando os interesses do homem aos interesses da organização

As empresas estão vivenciando a era da informação e da globalização da economia. Os tempos são de grandes mudanças e a área de recursos humanos não pode ficar parada diante deste cenário. A competitividade empresarial exige novos modelos e novas filosofias de direcionamentos empresariais que possam afetar positivamente sua posição neste mercado global.

McKENNA (1991, p. 65) comenta que "a transformação do *marketing* é movida pela enorme e onipresente disseminação da tecnologia".



A tecnologia incorpora a adaptação, a programabilidade e a "clientabilidade" (capacidade de lidar com o cliente)

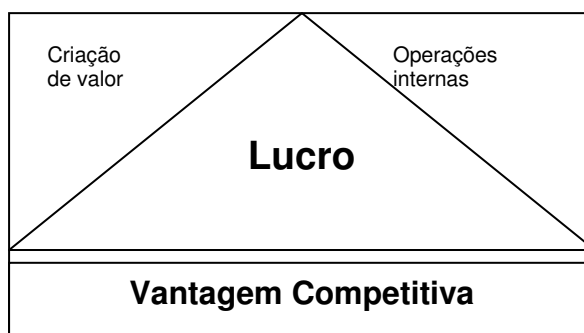


Figura 15 - Triângulo do lucro  
Fonte - KOTLER, 1998.

A tecnologia da informação cria novos elos entre as atividades individuais dos funcionários e com isso as empresas passam a ter condições de coordenar suas ações de forma mais estreita com as ações dos compradores e fornecedores. Além de influenciar o desempenho das atividades individuais, através de novos fluxos, a tecnologia da informação amplia a capacidade da empresa de explorar os elos entre as atividades, no âmbito interno e externo. Ela também cria muitos inter-relacionamentos novos entre as empresas ao expandir o escopo setorial em que se deve competir para conquistar a vantagem competitiva (Porter, 1999).

A integração da tecnologia, a inovação, a pesquisa e o desenvolvimento, as relações públicas - modelo implantado através da operação de um *marketing* integrado - são estratégias que os concorrentes também adotarão para conquistar o mercado e obter sucesso no futuro, segundo McKENNA (1991).

Faz-se necessário a declaração da missão da empresa, ou seja, quais os propósitos a alcançar, a definir num ambiente maior do mercado. Quando se adota o *marketing* de relacionamento como filosofia, é impossível deixar de lado o mundo

globalizado em que vivemos, o mercado altamente competitivo, e, finalmente, a necessidade de superar as expectativas dos clientes.

## 2.2 Adotar as relações interpessoais como estratégia competitiva

A partir dos anos 90, as empresas brasileiras vêm à sua volta públicos que não querem saber apenas de produtos e serviços, mas sim públicos que sentem desejo e necessidade de consumo. Não é possível, principalmente para as empresas, conceber e executar planos, propostas e programas isolados da comunicação institucional, mercadológica, interna e administrativa. Faz-se necessário criar uma filosofia e uma política que privilegia a integração dessas ações comunicacionais para fazer frente a essa sociedade afluyente e ter acesso aos mercados complexos.

Os recursos humanos são decorrentes, nas atividades da vantagem competitiva, da eficácia operacional e da estratégia como afirma Porter (1999, p. 331)

A primeira diz respeito ao desempenho de determinadas atividades no estado da melhor prática. Aí se incluem o uso de insumos de terceiros com a maior eficácia em relação aos custos, as práticas gerenciais e outros aspectos semelhantes. A necessidade de uma estratégia consiste em melhorar a eficácia operacional, através de atividades como aquisições de insumos e transferência de conhecimentos.

Gerir pessoas e competências humanas representa, hoje, uma estratégia competitiva para as empresas. O "envolvimento no trabalho" e a motivação humana ganham notável importância, pois quando o comprometimento pessoal /profissional cresce, a competitividade melhora gerando ótimos resultados numa inter-relação: trabalhador e organização.

É valorizando as relações empresariais internas que se cria um clima

favorável entre os funcionários, tornando-os capazes de satisfazer ao público externo e proporcionando um atendimento diferenciado.

Dentro desse contexto, adotar as relações interpessoais como estratégia competitiva é uma maneira nítida de se manter na posição de liderança. "O desafio consiste em refocalizar o núcleo único e com ele realinhar as atividades", afirma Porter (1999, p, 75).

Para Gubman, as mudanças e melhorias dos métodos de gestão das relações interpessoais constituem uma gestão constante, à medida que as empresas continuam a aplicá-los e aperfeiçoá-los

Na abordagem de Tucker (1999, p. 195), ele sugere:

Utilize o conhecimento que seu grupo de funcionários possui a respeito das necessidades não satisfeitas no mercado, especialmente quanto aos esforços para o desenvolvimento de seu serviço. Toda vez que eles identificarem uma manifestação, com potencial para ser uma tendência, certifique-se de que eles estejam motivados a documentá-la e informá-lo. Comunique a todos o quanto a observação de tendências é de importância vital para o sucesso da empresa.

Considerando as novas alternativas da estratégia que podem ser adotadas, pode-se concluir que os funcionários quase sempre carecem de uma visão geral e da perspectiva para reconhecer as opções excludentes, que são dotados de novos poderes os funcionários ficam instigados a buscar todas as possíveis fontes de melhorias. A não opção das alternativas pode decepcionar gerentes e funcionários considerados valiosos, complementa Porter (1999).

Por sua vez, Porter (1999, p. 76) sugere visões alternativas da estratégia competitiva. Segundo ele, "A sabedoria convencional num determinado setor, em geral forte, exerce um efeito homogeneizador sobre a competição". Veja figura 16.

O Modelo Estratégico Implícito da Década Passada	A Vantagem Competitiva Sustentável
Uma posição competitiva ideal no setor	Posição competitiva única para a empresa
Benchmarking de todas as atividades e consecução da melhor prática	Atividades sobre medida para a estratégia
Terceirização e parcerias agressivas para ganhar eficiência	Opções excludentes e escolhas nítidas, em comparação com os concorrentes.
As vantagens se fundamentam em alguns fatores críticos do sucesso, nos recursos básicos e nas competências essenciais	A vantagem competitiva deriva da compatibilidade entre as atividades A sustentabilidade emana do sistema de atividades, e não das partes.
Respostas flexíveis e rápidas a todas as mudanças competitivas e de mercado	A eficácia operacional é um pressuposto

Figura 16 - Visões alternativas da estratégia  
Fonte - PORTER, 1999, p. 76.

Nessa linha de raciocínio, Porter (1999, p. 272) cita a necessidade de enfatizar o estímulo para o aprimoramento de todos os funcionários:

A melhoria das condições dos fatores é o exemplo mais óbvio, com os esforços possíveis se concentrando no aprimoramento da oferta de pessoal com treinamento aprimorado, na melhoria da qualidade e da adequação das atividades de pesquisa, na criação de infra-estrutura física especializada e no fornecimento de informações específicas sobre o aglomerado. Os relacionamentos contínuos são imprescindíveis para a obtenção de benefícios.

Porter (1999, p. 372) defende

As normas ambientais elaboradas de forma adequada são capazes de desencadear inovações que reduzem os custos totais de um produto ou aumentam seu valor. O aumento da produtividade dos recursos favorece, em vez de comprometer, a competitividade das empresas.

E quando uma empresa consegue criar mais valor para os seus públicos do que para seus concorrentes, diz-se que ela tem vantagem competitiva Um dos

estilos de estratégia competitiva é usar os métodos de liderança. É preciso ter uma estratégia de força do trabalho para apoiar a estratégia e estilo empresarial, com táticas administrativas adotadas pelas relações interpessoais do *marketing* de relacionamento.

A comunicação interna bem aplicada nas relações humanas modifica sensivelmente os patamares da competitividade empresarial, colocando as relações humanas diante de novos padrões de qualidade, produtividade e custo. As empresas buscam inovações organizacionais e tecnológicas para obterem uma maior eficácia no atendimento a seus clientes

Existem cinco métodos de gestão para implementar estratégias e gerir competências humanas, de acordo com Gubman (1999):

**Formação de equipes:** todas as atividades que colocam as pessoas dentro de suas tarefas

**Organização:** as formas como o trabalho é estruturado e como se interrelacionam

**Aprendizado:** habilidades, aptidões, treinamento e desenvolvimento

**Desempenho:** processos de gestão de desempenho individual

**Recompensa:** incentivos, gratificações, benefícios e ambiente agradável para trabalhar

Segundo Gubman (1999), cada um dos cinco componentes é constituído de diversos componentes específicos. Ele apresenta, por exemplo, esses métodos como as pontas conectadas de uma estrela, pois eles precisam vir de sua estratégia de força de trabalho e estar alinhados e integrados.



Figura 17 - Força do trabalho

Fonte - GUBMAN, 1999, p. 113, adaptada pela autora da dissertação.

Uma empresa, para gerar vantagem no posicionamento de uma organização no mercado, deve traçar estratégias competitivas, após um estudo e acompanhamento cuidadoso das transformações e dos impactos de seus concorrentes

Um dos estilos de estratégia competitiva é usar métodos de liderança.

Estilo de estratégia	Cultura	Estilo de gestão	Estratégia de força de trabalho
Operações	Cultura rígida, voltada para resultados, focalizada em eficiência, ordem e progresso.	Gestão de cima para baixo, com maior necessidade de liderança carismática	Competir e vencer mediante a formação de equipes p/ proporcionar processos de alto valor e baixo custo e desenvolvimento contínuo.
Produtos	Cultura livre que enfatize a autonomia operacional e a independência dos empregados, c grande apoio à invenção	Gestão de dentro para fora, geralmente restrito	Proporcionar um ambiente confortável e rico em recursos, sem distrações administrativas ou organizacionais, para que as pessoas possam criar.
Clientes	Cultura forte, mas adaptável que enfatiza a sensibilidade para com o cliente e empregado, seleção e socialização e autonomia c os clientes	Administração de fora para dentro e de baixo para cima, com ênfase no compartilhamento de valores	Manter as pessoas para que elas satisfaçam aos clientes.

Figura 18 - Resumo da estratégia da força do trabalho

Fonte - GUBMAN, 1999, p. 104, adaptada pela autora da dissertação.

A figura representa uma empresa que valoriza a competência de seus funcionários, fator diferencial que constitui um recurso estratégico para enfrentar os concorrentes:

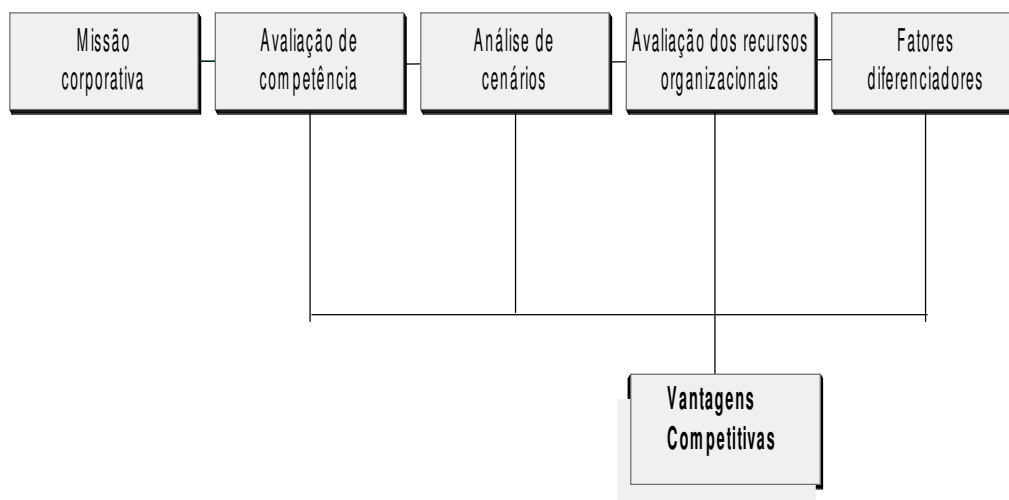


Figura 19 - Fatores diferenciadores como fonte de vantagem competitiva

Fonte - KOTLER, 1998.

Dentro dessa perspectiva de mercado para enfrentar concorrentes, pode-se observar que as parcerias estão se tornando comuns para o crescimento e desenvolvimento de muitas empresas. Isto se dá através de uma estruturação interna, na qual são instituídos departamentos responsáveis diretamente por funções vitais, com profissionais cada vez mais capacitados para desenvolver trabalhos direcionados para cada uma das linhas de serviços, podendo analisar o mercado de acordo com sua evolução.

As empresas podem buscar, de modo sistemático, a inovação de valor, observando os limites convencionalmente definidos pela concorrência, por meio de segmentos alternativos dos grupos estratégicos, dos grupos consumidores e de ofertas complementares de produtos e serviços.

A pluralidade deste mercado faz as empresas dependerem, de forma crucial, da produção múltipla e permanente de informações agregadas aos seus produtos, serviços e ações de seus gestores.

Priorizar a satisfação do cliente - público interno e externo, como meta para aumentar a vantagem competitiva e, conseqüentemente, as vendas e o lucro é uma estratégia para promover o atendimento preciso da empresa.

De acordo com Cobra (1992, p. 71), "cada negócio exige uma formulação estratégica para se alcançarem os objetivos. As estratégias precisam ser detalhadas em programas para que as metas, que são a quantificação dos objetivos, sejam realizadas" Para que se atinja um diferencial estratégico como vantagem competitiva, é necessário um planejamento estratégico de negócio. Cobra (1992, p. 78) complementa dizendo as etapas desse planejamento:

- a) Definição de negócio e da missão corporativa.
- b) Análise de cenários internos e externos
- c) Avaliação dos recursos.
- d) Definições dos objetivos e metas
- e) Formulação de estratégias
- f) Preparação do plano estratégico



- g) Implantação do plano
- h) Controle dos resultados do plano

Corroborando com o teórico Cobra, Tweed (1998, p. 17) relembra:

Vantagem competitiva: A atenção para as questões organizacionais importantes determina a direção da função que identificamos como raciocínio estratégico. Para manter uma vantagem competitiva significativa precisamos: saber quem são nossos clientes e o que eles esperam; saber quem são os nossos concorrentes e o que eles têm a oferecer; diferenciar nossos serviços e produtos dos nossos concorrentes e focalizar os benefícios deles da maneira como são percebidos pelo nosso cliente.

É muito importante a continuidade da estratégia e aprimoramento dos meios para sua execução. A eficácia operacional e o posicionamento começam a integrar os aspectos de posicionamento, localização e melhoria dinâmica. Porter (1999) sempre enfatiza a necessidade da melhoria contínua da eficácia operacional.

Estas ferramentas do *marketing* de relacionamento auxiliam no desenvolvimento de processo de parceria. Esse processo é, principalmente, a troca de informações entre os profissionais que estão vivenciando diariamente o processo da empresa. Eles desenvolvem trabalhos voltados à estudos direcionados ao processo interno, e também processos de busca de novidades e tendências desse segmento.

Em contrapartida, essa proposta alternativa realizada, serve para direcionar a comunicação, que deve ser aplicada para atingir diretamente o *target* - público alvo da empresa.

Transformação requer inovação e com um planejamento de múltiplos detalhes, com métodos coerentes e recursos palpáveis, a empresa tem condições de descobrir novos talentos, desenvolvê-los, utilizá-los e prepará-los para serem competitivos quando ela enfrentar o concorrente. A empresa que acredita nisso consegue funcionários mais leais, comprometidos e motivados. Adotando a

estratégia de investir em treinamento e desenvolvimento pessoal de seus funcionários, a empresa garante o seu maior desempenho.

Podemos observar que o mercado moderno vem passando constantemente por evoluções e modificações que acarretam um alto aperfeiçoamento e profissionalismo das organizações, tanto em sua constituição interna, como na divulgação de seus serviços junto às variáveis que estão associadas diretamente aos ambientes.

Assim, as parcerias firmadas tendem a produzir ótimos resultados que serão diretamente focados nas atividades daquilo em questão, aperfeiçoando suas atividades e divulgação para alcançar um crescimento na sua organização e no seu mercado.

Tweed (1998, p. 17) cita: "O segredo para montar uma estratégia e fazê-la funcionar é a capacidade da organização de focalizar em sua vantagem competitiva".

Cabe lembrar a afirmação de Gubman (1999, p. 257): "A gestão e atribuição da força de trabalho para aumentar o valor exigirão maior equidade na atribuição de pesos e no equilíbrio de interesses.

A vantagem competitiva pode focar-se na estratégia de recursos humanos como ferramenta para descobrir pessoas, talentos e competências. Dessa forma, a valorização das pessoas maximiza a produtividade de seus empregados, impulsiona suas carreiras, alavanca as vendas dos produtos da empresa, melhora a qualidade dos funcionários e proporciona bem-estar e um atendimento diferenciado ao público externo.

Através da mudança existem regras e normas para avaliar a ocupação dos recursos humanos dentro de cada área da empresa e a indicação das responsabilidades individuais.

<b>Extensão da mudança</b>	<b>Foco da mudança</b>	<b>Complexidade e tipo de mudança</b>
Pequena	Processo ou conteúdo	Uma retificação ou melhoramento em algumas das coisas que você já faz – um ou dois métodos precisam ser realinhados, ou há apenas alguns hiatos que precisam ser tratados. Isso é desenvolvimento da organização.
Média	Processo e conteúdo	Um método ou processo gigantesco precisam de um exame minucioso e isso afetará vários outros métodos e processos precisarão ser mudados ao mesmo tempo. Isso dará muito trabalho. Trata-se de uma mudança em sistemas inteiros.
Grande	Processo, conteúdo e contexto	Toda a sua maneira de fazer negócios precisa mudar. Ou você tem de confirmar outra vez e renovar sua estratégia empresarial básica e alinhar quase todos os processos ou métodos para fazer isso, ou precisa mudar sua proposição de valor e começar tudo de novo. Isso é transformação.

Figura 20 - Relações entre extensão, o foco e a complexidade de mudança  
 Fonte - KOTLER, 1996.

A vantagem competitiva ocorre quando se equiparam a competência que distingue um empresa e os fatores cruciais para seu sucesso dentro da organização. Qualquer superioridade da competência de um empresa em relação à necessidades de seus clientes permite que ela supere seus concorrentes. Certamente a competição exige que uma organização aperfeiçoe suas estratégias e o foco nas suas relações interpessoais.

<b>Avaliações de retornos dos funcionários</b>	<b>Avaliações de crescimento dos funcionários</b>
Produtividade	Inovação
Segurança	Treinamento
Formação de equipes	Formação de cargos
Retenção	Adaptabilidade à mudança
Engajamento	Diversidade
Aprendizado / ciclo de tempo	Desenvolvimento de lideranças
Concordância	Conhecimento / ativos humanos

Figura 21 - Principais áreas de avaliação  
 Fonte - GUBMAN, 1999, p. 225.

Cada componente da companhia desenvolve o seu próprio pensamento estratégico e faz com que a o Planejamento Estratégico seja efetivo, ao encontrar equipes eficientes e eficazes, uma estrutura organizacional perfeitamente delineada e aceita, e um sistema de informações gerenciais adequado, permitindo ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização no relacionamento da empresa com o seu ambiente.

Os administradores são confrontados com a difícil tarefa de uma possível mudança na estratégia organizacional , que de acordo com a perspectiva da corporação pode assegurar os recursos humanos necessários ao seu desenvolvimento adequado de cada setor e área da empresa.

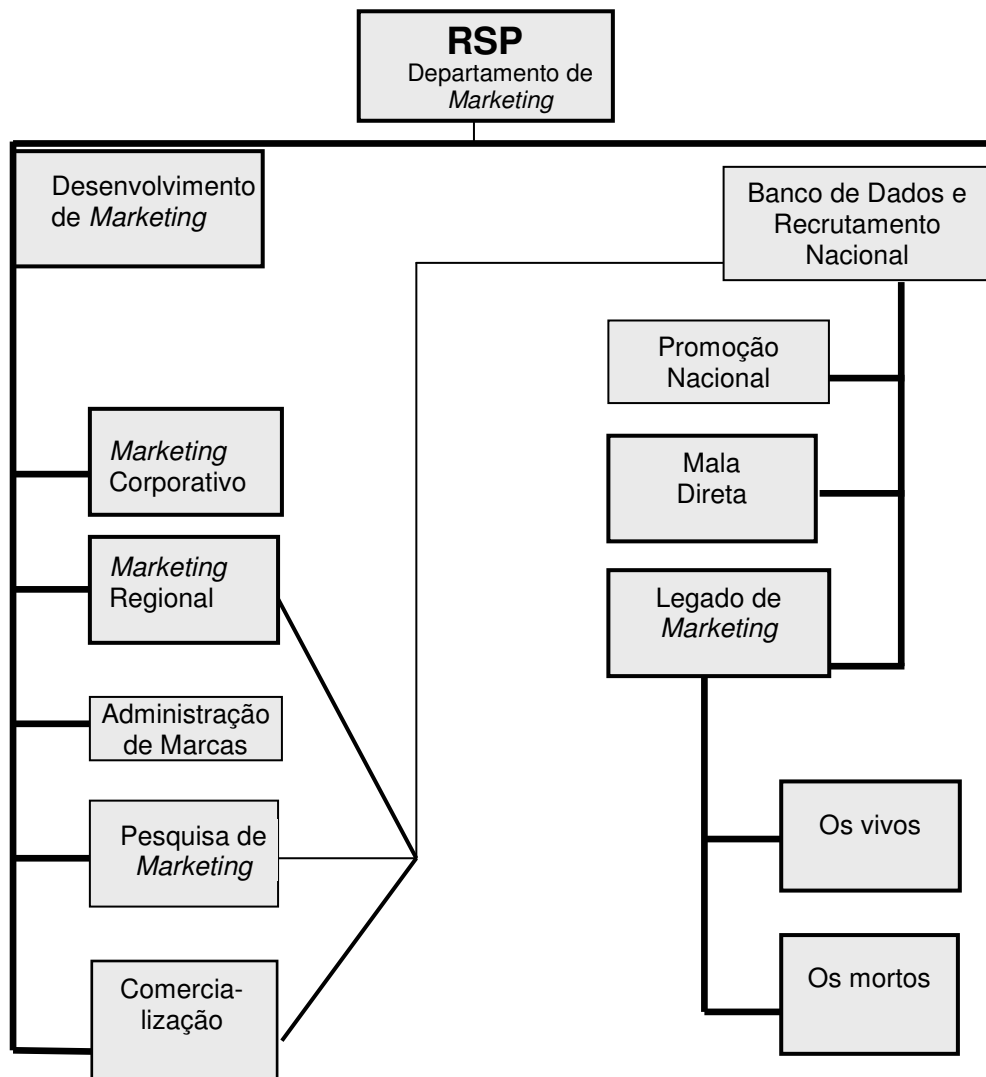


Figura 22 - Estrutura de Departamento de *Marketing*

Fonte - Helen Peck, Adrian Payne, Martin Christopher and Moira Clark, 1999.

### 2.3 Mantendo relações interpessoais

Um passo crucial será mostrar aos funcionários a importância do relacionamento com os clientes, mas principalmente a manutenção de um relacionamento a longo prazo, no qual o respeito seja indispensável.

Para Chiavenato (1998, p. 12) os processos de manter pessoas são "processos utilizados para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas. Incluem administração da disciplina, higiene, segurança e qualidade de vida e manutenção das relações sindicais".

Na opinião de Tucker (1999, p. 194) manter relações interpessoais depende de fazer descobertas e avaliar seu atual círculo de contatos:

A primeira pergunta é: Há identificadores de oportunidades entre essas pessoas? Há pessoas criativas? Que estão olhando e pensando no grande cenário, como você? Elas o incentivam a pensar mais profundamente sobre acontecimentos atuais, novas invenções, progressos mais recentes na sua área? As pessoas na sua vida tem uma enorme influência sobre como você pensa e em que pensa? Elas podem ser muito motivadoras para você testar novas idéias, aprofundá-las, fazer experiências com novas possibilidades e maneiras de negociar; ou podem reforçar uma falsa sensação de segurança, de que o mundo não está mudando rapidamente e, portanto, você não precisa mudar também.

A partir da análise de entender que o *marketing* de relacionamento é o responsável por gerenciar, da melhor forma, o relacionamento da empresa com seus consumidores, fornecedores e outras empresas (inclusive concorrentes) etc.

A tarefa das relações interpessoais é desenvolver e consolidar uma cultura empresarial. Quando implantado eficientemente o sistema de comunicação de uma organização construirá, de dentro para fora, uma empresa profissional e humana. As características de uma empresa humanizada pode-se ver na figura 23, a seguir.

<b>Características da Empresa Humanizada</b>
Estabelece padrões claro de ambiente e produção
Cultiva, como valores, limpeza, ordem e arrumação
Dá oportunidade de participação de todos os colaboradores nos resultados da empresa
Estimula a apresentação ordenada de dificuldades e sugestões, por parte de todos os colaboradores, assumindo que "todos os problemas são problemas de todos ".todos os problemas são problemas de todos"
Gera e incentiva a crítica construtiva, a iniciativa e a criatividade
Estimula os valores de auto – estima, empatia e afetividade
Faz com que os líderes empresariais se habituem a ir ao encontro de seus colaboradores, conhecendo as reais situações em suas áreas
Evita o represamento de problemas, que fluirão através do canal de comunicação entre os níveis de gerência, comprometendo-os com a solução de todos os problemas
Promove encontros periódicos, informais, que aproximam a diretoria e chefes dos outros níveis hierárquicos
Cria o espírito de unidade no grupo, integrando o líder com seus liderados, pois esclarece clima de participação e integração entre as pessoas
Estimula o hábito de análise emocional diária e desenvolve a empatia entre os colegas com problemas
Mede as normalidades diárias, para que possam ser analisadas e resolvidas em tempo real
Cria padrões de atendimento baseados na rapidez, cortesia, honestidade, profissionalismo e interesse, tratando os clientes externos como pessoas especiais
Promove a integração entre as unidades de negócio, com o intuito de alcançar os objetivos globais da empresa

Figura 23 - Empresa humana  
Fonte - Dados primários / 2003.

De acordo com Porter (1999, 114):

Uma empresa diversificada talvez decida permanecer num setor por motivos estratégicos. Essas razões incluem o Inter-relacionamento. O negócio às vezes é parte de uma estratégia geral que envolve um grupo de negócios, como uísque e outras destiladas, e o abandono a comprometeria. Ou talvez o negócio seja o elemento central da identidade ou imagem da empresa, de modo que o abandono comprometeria seus relacionamentos com os principais clientes e canais de distribuição ou reduziria seu poder de compra.

O processo de planejamento estratégico dentro de uma organização deve ser primeiramente trabalhado em nível de sensibilização e conhecimento dos seus

conceitos, objetivos, metas por seus diversos públicos. A análise de oportunidades para conhecer os pontos fortes e fracos de uma empresa e o ambiente em que ela está inserida são importantes para descobrir pontos de excelência dentro de uma empresa.

Porter (1999, p. 62) complementa afirmando:

O atendimento a pequenos e não a grandes clientes, é outro exemplo de situações em que geralmente serão diferentes as melhores maneiras de configurar atividades de *marketing*, para satisfazer necessidades semelhantes de grupos distintos de clientes.

O conceito de comparação ganha vida dentro da empresa que deseja a conquista e a manutenção de ambientes saudáveis para seus negócios, que geram benefícios para a sociedade.

Se as pessoas entendem o que você pretende realizar, elas irão ajudá-lo a atingir os objetivos da empresa. O valor da organização é medido pela percepção dos vários grupos interessados. O resultado, segundo Tweed (1998) é o segredo de implementar uma estratégia, que ele chama de "Estratégia de Diamante".

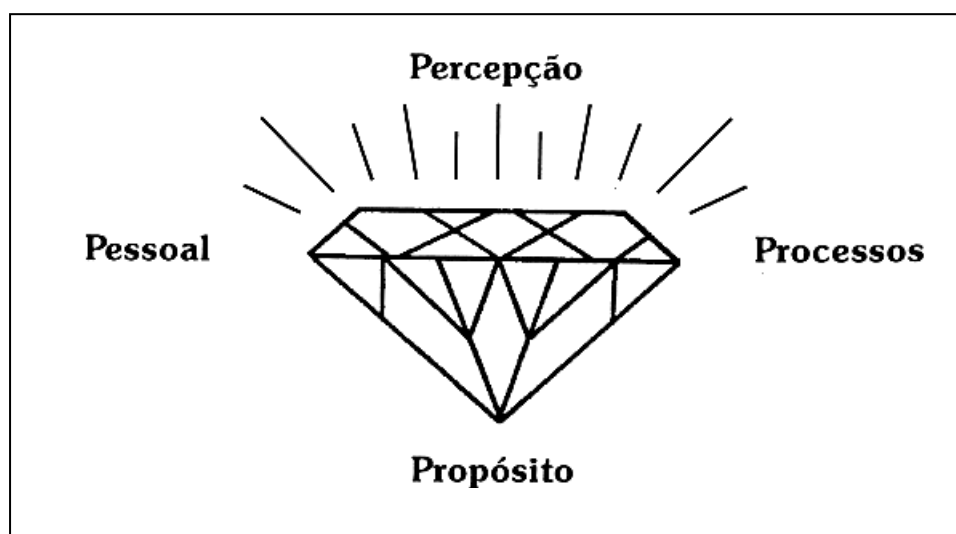


Figura 24 - Estratégia do diamante  
Fonte - TWEED, 1998, p. 146.



A gestão da organização moderna deve fazer uma análise e um levantamento de suas metas, propósitos e estratégias, para aproveitar melhor os recursos humanos nela existentes. Compreender os públicos alvo, recolhendo informações, é o ingrediente básico para permear mudanças.

Os elementos da *Estratégia do Diamante* estão divididos e ao pô-los em prática, é possível criar uma organização que é uma verdadeira jóia de mercado, afirma Tweed (1998), pois o valor da empresa é medido pela percepção dos vários grupos interessados:

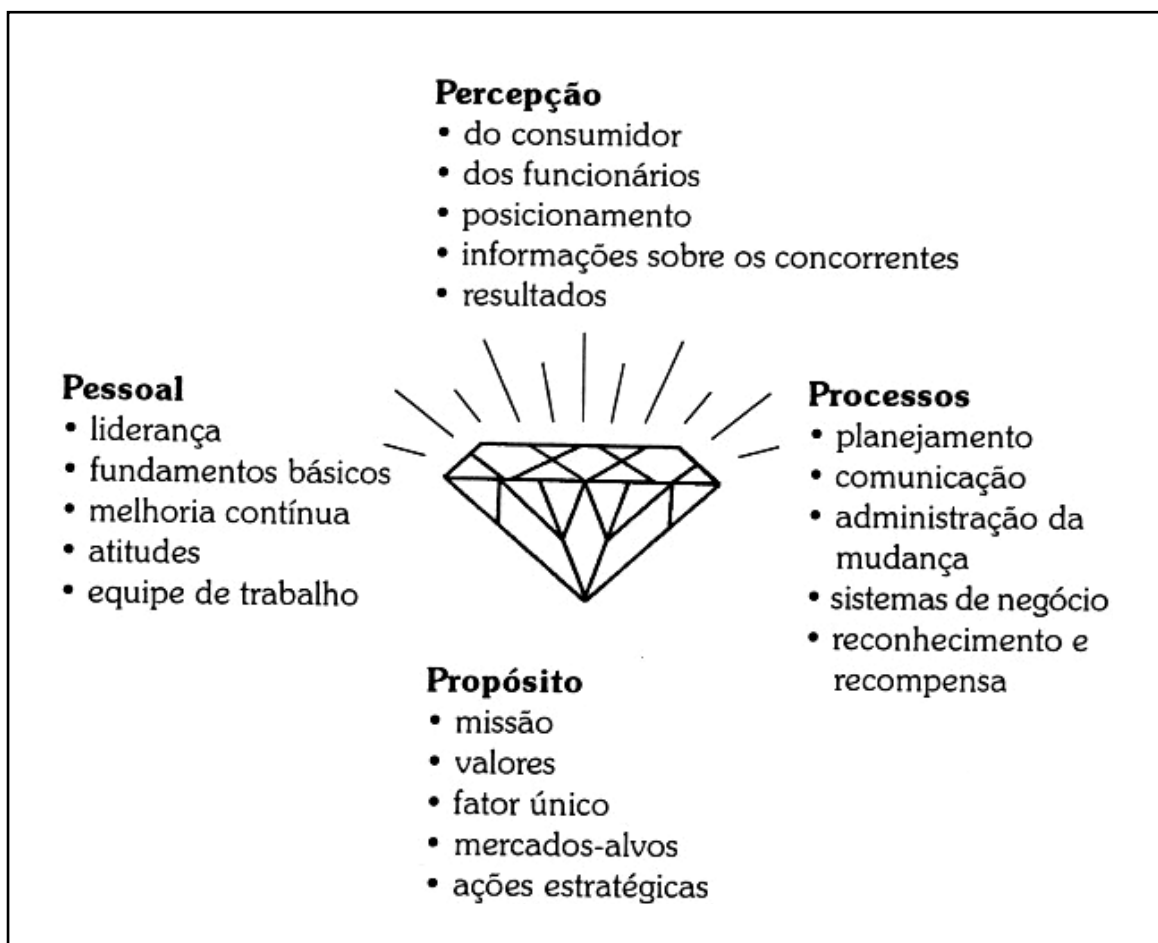


Figura 25 - Elementos da estratégia do diamante  
Fonte - TWEED,1998, p. 147

As organizações estão se preocupando com o futuro, pois têm a convicção de que somente capacitada e motivada poderá ser produtiva. Criar e manter relações confiantes entre a empresa e o público. é essencial para ajudar os empregados a aceitar as mudanças e aperfeiçoamentos que a empresa pretende fazer.

É desenvolvendo ferramentas e meios que permitam um contato direto, quase íntimo com o cliente e procurando desenvolver-lhe uma psicologia de fidelidade com o fornecedor que mantemos relações interpessoais.. Porque as pessoas se tornam importante tanto do ponto de vista interno das organizações quanto do ponto de vista do mercado.

Cobra (1992, p. 56) avalia:

Por trás de uma empresa de sucesso será possível identificar uma gerência qualificada e dedicada, orquestrada por uma metodologia de trabalho realmente eficaz.

Essa é a chave do sucesso: desenvolver recursos organizacionais a tal ponto que a concorrência não consiga acompanhar seu desempenho

É importe a relação da organização com seus ambientes. O empreendedor do futuro não busca fazer o mesmo da concorrência, apresentando apenas uma qualidade final melhor. Ele tem de inovar, arriscar para personalizar o atendimento de sua empresa. Isso é estratégia. A organização implementa estratégias competitivas, desenvolvendo relações com os clientes, compreendendo o consumidor, suas necessidades e desejos. Para manter uma vantagem competitiva significativa precisamos antecipar a decisão do cliente, ter uma relação afetiva com ele. A empresa deve fazer um levantamento de suas expectativas para agregar mais valor ao que ele esperava e assim satisfazê-lo.

Experiências recentes demonstram que o conhecimento dos vários

aspectos da trajetória da empresa se transforma em um importante referencial de análise quando rompe os limites tradicionais e fornece suporte informativo à gestão empresarial. Segundo Kotler, o *marketing* é um objetivo final cujo instrumento gerencial é a qualidade e sua meta é satisfazer o cliente de forma lucrativa, criando relacionamentos que agreguem valores tanto para clientes, quanto para a empresa.

As empresas de sucesso atingem e motivam os seus funcionários de forma mais eficiente que as demais, pois existe uma correlação direta entre a motivação dos funcionários e os sucessos obtidos pela organização. Manter relações interpessoais é imprescindível para que a organização se comunique bem e difunda entre os funcionários de uma mesma empresa, as crenças, os valores, os objetivos e os resultados obtidos por ela como um todo e de cada unidade de negócio em particular.

Deve-se implementar uma política de apoio, que discuta pontos importantes para o sucesso do planejamento: a informação, o treinamento e a capacitação de seus funcionários. Cobra (1992, p. 58) destaca:

Com base na avaliação das competências, na análise de cenários, na avaliação dos recursos organizacionais e nos fatores diferenciais é possível estabelecer as vantagens que a organização tem em relação à concorrência: as chamadas vantagens competitivas. E quão mais duráveis elas forem, tão melhor será para a empresa que as tem.

Não há como manter relações interpessoais sem uma relação de parceria e lealdade e respeito e comprometimento entre as pessoas envolvidas nessa rede de relacionamentos.

Esta rede consiste em ter boas relações com todos os envolvidos no negócio da empresa e que fazem contato com ela, sejam eles clientes, fornecedores ou intermediários.

As estratégias organizacionais precisam ser redefinidas, alinhando os interesses dos empresários / acionistas, equipe de funcionários e interesses dos clientes para se conseguir a satisfação total e manter relacionamentos a longo prazo e confiança com os clientes que são necessários para que as organizações ganhem sempre vantagem competitiva.

Na visão de Porter (1999, p. 101)

A medida que se difunde a tecnologia da informação, também aumentam as oportunidades de aproveitar as vantagens no novo escopo competitivo. No entanto, seus benefícios (e a efetivação dos elos) só serão sentidos com a melhoria da comunicação, através da difusão da tecnologia da informação por toda empresa.

A tecnologia aumenta a capacidade da empresa de coordenar as atividades em termos regionais e é capaz de alterar a relação entre o escopo competitivo e a vantagem competitiva.

O investimento na melhoria da qualidade dos relacionamentos entre as pessoas dentro da empresa é apontado por todos os autores como uma necessidade, para que se tenha um relacionamento de *qualidade* com as pessoas de fora da companhia (clientes).

A impressão de qualidade que uma empresa passa a seus clientes se dá a partir das vivências interpessoais de seus funcionários e clientes, os quais são estereotipadas por um sentimento de satisfação em relação ao serviço prestado.

Através de um bom planejamento de múltiplos detalhes com métodos coerentes e recursos palpáveis, a empresa tem condições de descobrir novos talentos, desenvolvê-los, utilizá-los e prepará-los para serem competitivos quando enfrentar o concorrente. A empresa que acredita nisso consegue funcionários mais leais, comprometidos e motivados. Adotando a estratégia de investir em treinamento e desenvolvimento pessoal de seus funcionários, a empresa garante seu maior desempenho.

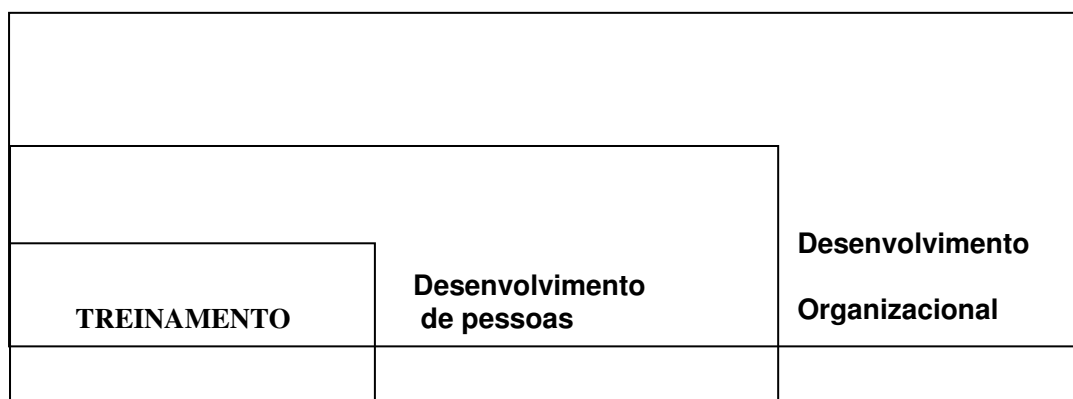


Figura 26 - Desenvolvimento organizacional  
Fonte - CHIAVENATO, 1998.

Na opinião de Chiavenato (1999) os funcionários das organizações bem sucedidas são considerados parceiros e colaboradores, se elas proporcionarem aos seus empregados um ambiente de trabalho acolhedor e agradável. Para esse pesquisador (1999, p. 32):

Pessoas: implica a preocupação em treinar, motivar, liberar as pessoas que trabalham na organização, inculcando-lhes o espírito empreendedor e oferecendo-lhes uma cultura participativa ao lado de oportunidades de plena realização pessoal. A organização indica os objetivos que pretende alcançar, focalizando a missão e visão, e oferece oportunidades de crescimento profissional que fortalecem seu negócio.

As estratégias cooperativas podem encontrar novas oportunidades de aprendizagem organizacional. Assim sendo, elas constituem estratégias para atingir a liderança e levam em consideração os fatores cruciais para o sucesso da empresa: missão, estratégia, influência, cultura, organização, administração, recursos humanos e *marketing*. Atualmente, as empresas criam uma imagem de si mesma que deve se transformar, de alguma maneira, numa experiência.

Gary Hamel e C. K. Prahalad (*apud* GREEN e KEEGAN, 1999, p. 300) comentam: "Poucas vantagens duram muito. Manter as vantagens não é o mesmo que criar novas vantagens. A capacidade de uma organização de melhorar as

habilidades existentes e aprender novas é a vantagem competitiva mais defensável de todas".

Imagina-se como caminho a seguir pelas empresas a adoção de estratégias de manter relações interpessoais, com ação e interesse mercadológico, no qual se busca diminuir as distâncias e desigualdades entre as pessoas e se cria um mercado consumidor maior, mais poderoso e crescente. O importante é fazer, é envolver-se com o assunto e ter o objetivo de transformar a empresa sem perder a consciência de sua verdadeira identidade, mantendo os diferenciais que podem perenizá-la.

As empresas podem combinar seus talentos em termos de eficácia e capacidade de reação de modo a manter suas relações interpessoais e garantir uma vantagem competitiva. Manter relações interpessoais é um diferencial competitivo adotado pelas organizações modernas que são líderes de mercado.

A alternativa para esta abordagem é o *marketing* de relacionamento baseado no conhecimento e na experiência que exige da empresa o domínio de uma escala de conhecimentos da tecnologia. Peduntante armados com este arsenal, as empresas podem pôr o *marketing* baseado no conhecimento de modo a funcionar das seguintes formas essenciais: integrando o cliente para garantir que ele se ajuste não somente às necessidades e desejos dos clientes, mas também às estratégias deles, gerando uma forma de pensar especialmente adequada para usar o conhecimento de canais e mercados.

A lição dos especialistas em *marketing* é muito similar à lição que Buckminster Fuller apregoa aos cientistas: "Não combatam as forças, usem-nas". Os especialistas em *marketing* que seguem e usam a tecnologia em relacionamentos sustentam e apoiam a reputação e a vantagem tecnológica da empresa.

Na visão de Porter (1999, p. 101)

À medida que se difunde a tecnologia da informação, também aumentam as oportunidades de aproveitar as vantagens no novo escopo competitivo. No entanto, seus benefícios (e a efetivação dos elos) só serão sentidos com a melhoria da comunicação, através da difusão da tecnologia da informação por toda empresa.

A tecnologia aumenta a capacidade da empresa de coordenar as atividades em termos regionais e é capaz de alterar a relação entre o escopo competitivo e a vantagem competitiva.

O autor afirma que quem se utiliza da informação para desempenhar bem as funções exigidas pelo mercado de trabalho, há que difundir a tecnologia da informação como fonte de pesquisa da informação. Tal fato deixa claro que a informação é, por natureza própria, multidisciplinar, constituindo-se portanto objeto de estudo nos mais diferenciados campos de conhecimento.

Não é possível existir defasagem das novas tecnologias do conhecimento. Primeiro, porque isso implica no afastamento e não- utilização de importantes fontes de informação, segundo, porque somente conhecendo os recursos tecnológicos disponíveis, o profissional da informação é capaz de permitir ao público – alvo uma inserção plena em um mundo cada vez mais dependente desses recursos tecnológicos. Aprender a utilizá-la é extremamente importante para qualquer um que visa a transição do segundo para o terceiro milênio e essencial para aqueles cuja tarefa é desenvolver informações, gerenciá-las e distribuí-las de alguma forma.

A tecnologia é uma ferramenta de trabalho do profissional da informação, cujo objetivo é situar-se dentro em mundo profundamente influenciado pelas novas tecnologias da informação. É necessário capacitar esse profissional e ensiná-lo a utilizar as várias formas de acesso e os mecanismos de busca como fonte de pesquisa em sua rotina de trabalho.

O segredo do relacionamento empresarial eficaz, gerando, gerindo e mantendo uma rede de relacionamentos produtivos está na busca da coerência entre verbo e ação; está na sinceridade com que cada um se coloca diante da

empresa, do trabalho, da equipe, dos clientes e, do mundo à sua volta, está na maneira de se manter relações interpessoais dentro de uma empresa.

#### 2.4 Adotando o *marketing* como filosofia de uma empresa

O princípio da adaptabilidade ao mercado é tão antigo quanto o próprio *marketing*. Peter Drucker já o invocou nos anos cinquenta; ele submerge e freqüentemente revestido de uma nova indumentária, que atualmente é o *marketing* de relacionamento. Entretanto, é virtualmente impossível e perigoso subestimar a dupla função do *marketing*, que é a de detectar e de preencher oportunidades de mercado, com um mínimo de recursos.

#### O Conceito de vendas e o conceito de marketing



Figura 27 - Contrastes entre o conceito de vendas e de *marketing*  
Fonte - KOTLER, 1998.

O *marketing* empresarial não pode mais ser encarado pelos gestores



empresariais apenas como uma ferramenta técnica, meramente tática. Os gestores empresariais devem adotar o *marketing* como uma ferramenta estratégica permanente.

O *marketing* tradicional já não serve ao mercado desde o final da década de 90. As empresas que sabem fazer sucesso utilizam-se das seguintes características do *marketing* orientado: uma clara articulação dos valores da empresa (crença no indivíduo - trabalhadores, acionistas, clientes, etc -, bons produtos e o melhor serviço); uma visão esclarecida do negócio (é preciso fazer crescer a definição com algo que provoque orgulho nas pessoas) e, finalmente, uma visão clara da posição futura.

Uma empresa quando adota o *marketing* adota como filosofia, conseqüentemente ela quer adaptar seus produtos e serviços para se encaixarem em suas estratégias e satisfazer os desejos e necessidades dos clientes. A rede de supermercados estudada no presente trabalho representa uma revolução do *marketing*.

Hamel (*apud* Green and Keegan, 1999, p. 275) afirma que "cabe às empresas selecionar cuidadosamente que conhecimentos e tecnologias transmitir aos parceiros, e criar proteção contra as transferências informais de informações que não pretendam fazer.

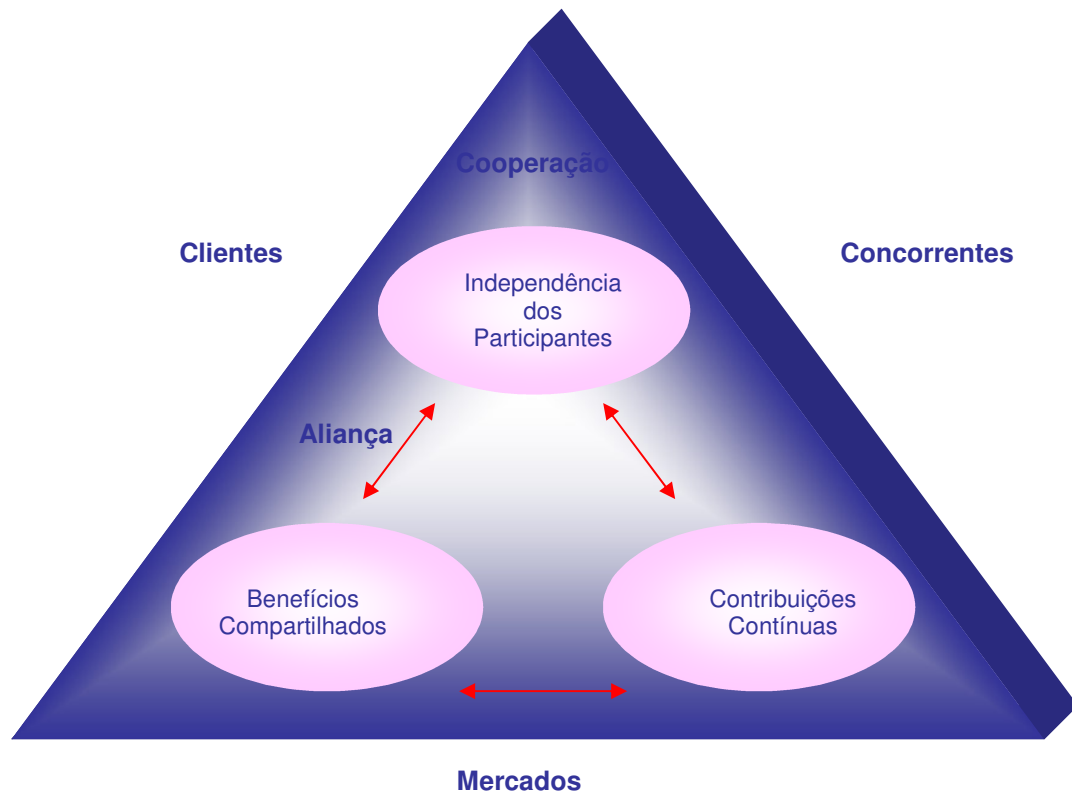


Figura 28 - Três alianças para seus planos estratégicos

Fonte - GREEN e KEEGAN, 1998, p. 273, adaptada pela autora da dissertação.

Para Kotler (1996, p. 42) as premissas subjacentes ao conceito de *marketing* são:

4A organização concebe suas missões em termos de satisfazer a um conjunto de desejos, definidos de um conjunto de um grupo de clientes específicos.

A organização reconhece que a satisfação de desejos requer um ativo programa de pesquisa de *marketing* para conhecer esses desejos.

A organização reconhece que todas as atividades de influenciar clientes devem ser colocadas sob um controle integrado de *marketing*.

A organização acredita que ao fazer um bom trabalho em satisfazer aos clientes, ela ganha sua lealdade, repetição de negócios e palavras de recomendação, coisas que são cruciais na satisfação de objetivos da organização.

São seis os fatores básicos para o sucesso das organizações modernas: missão, estratégia, influência, cultura, organização e administração. Segundo Hamel,

Doze Prahalad (apud Green and Keegan, 1999, p. 275), as empresas bem apesar de terem por objetivo beneficiar-se mutuamente em algumas áreas, os parceiros devem lembrar-se que também são concorrentes. A harmonia não é a mais importante medida do sucesso. Os funcionários devem entender onde termina a concorrência e começa o compromisso competitivo, e finalmente, aprender com os parceiros o que é de importância crucial.

O *marketing* de relacionamento é na verdade uma filosofia da empresa.. Zaltman (apud Cobra, 1992) relembra que o gerente de *marketing* pode utilizar adequadamente as forças internas da empresa (recursos tecnológicos, humanos, produtivos, capacidade econômica e financeira adequando produtos e serviços) através da força do *marketing*.

A organização tem que ter a capacidade de mudar, rapidamente, as relações e o que está acontecendo dentro da empresa, priorizando o relacionamento de seus funcionários, clientes e fornecedores.

Adotar o *marketing* como cultura organizacional de uma empresa é manter unidos os mais diferentes membros, de todos os escalões hierárquicos, frente às dificuldades, operações do cotidiano, metas e objetivos, que é um conjunto de valores, crenças e tecnologias de uma empresa. Kotler (1996, p. 62) ressalta:

As empresas progressistas têm dado três respostas à realidade dos grupos de interesses. Em primeiro lugar, treinando os homens que tomam decisões, no sentido de adotarem alguns critérios sociais para que se consiga um melhor equilíbrio entre as necessidades dos consumidores, dos cidadãos e dos acionistas. Em segundo lugar, criaram um departamento de relações com a comunidade ou assuntos públicos, com a finalidade de ficar em contato com esses grupos, conhecer seus interesses e expressar os mesmos objetivos e as atividades da empresa. Em terceiro lugar, essas empresas estabelecerem com outros critérios para se tratar com esses grupos. Algumas passaram a exercer o papel de liderança pela identificação de seus interesses com esses grupos, tornando-se modelos no amparo às causas sociais.

Pode-se afirmar ainda que é a cultura organizacional que produz junto

aos mais diferentes públicos e diante da sociedade e dos mercados, o conjunto de percepções, ícones, índices e símbolos que chamamos de imagem corporativa. Uma organização moderna, que têm visões de futuro, missões, identidade própria, sistematiza o registro desses elementos ligados ao seu simbólico e as comunicam para todos os seus públicos, têm as suas identidades fortalecidas, missões protegidas e destinos assegurados.

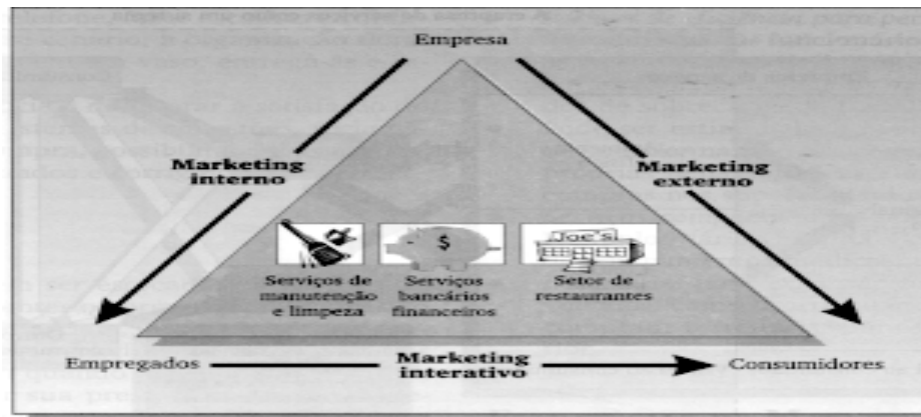


Figura 29 - Três tipos de *marketing* em setores de serviços  
Fonte - KOTLER, 1998.

Segundo Porter (1999), os estrategistas das organizações usam a imaginação e a capacidade de raciocínio lógico para acelerar os efeitos da competição e a velocidade das mudanças. O *marketing* deve ser uma cultura organizacional, com estrutura funcional, tecnologia, estilo de liderança e de comunicação. De acordo com Churchill Jr e Peter (2000, p.10), "numa nova filosofia empresarial, o *marketing* voltado para o valor, que se concentra em desenvolver e entregar um valor superior para os clientes, alcança os objetivos da organização".



Figura 30 - Triângulo do lucro  
 Fonte - KOTLER, 1998.

Uma empresa moderna que quer estar a frente ao mercado utiliza *empolem relationship* perante os desafios da reestruturação produtiva e da diversidade organizacional, e pode desenvolver aptidões celebrais através das ferramentas dos setores de *marketing* e recursos humanos, se aplicados com responsabilidade social.

Conforme afirmam Cobra (1992) e Kotler (1996), Green e Keegan (1999, p. 301) estão convictos de que

Muitas empresas conseguiram vantagem competitiva "desbancando" os concorrentes por meio de "inovação competitiva". Hamel e Prahalad definem inovação competitiva como "a arte de conter riscos da concorrência dentro de proporções gerenciáveis" e identificam quatro técnicas bem sucedidas usadas por concorrentes japoneses: criar camadas de vantagem, procurar os pontos fracos, mudar as regras do jogo e colaborar.

Cobra (1992, p. 88) demonstra como é a configuração de um planejamento de *marketing* – ferramenta de trabalho da gerência de *marketing*, assumindo o que é chamado de "plano de *marketing*" (plano integrado de funções e recursos disponíveis para a execução dos objetivos da empresa.



Figura 31 - Conceito de *marketing*  
 Fonte - COBRA, 1992, p. 88.

Dentro desse contexto, Cobra (1992, p. 223) complementa:

A motivação interna é relacionada a estímulos, enquanto as motivações à base de incentivos vêm do desejo ao objeto externo.

As motivações internas empurram a pessoa à ação, enquanto uma motivação baseada no incentivo puxa uma pessoa através de objetos, desejos.

A motivação dada pelos incentivos é de extraordinária importância na análise mercadológica, uma vez que o esforço de *marketing* baseado na promoção de estímulos visuais envolve o estabelecimento de ponto de desejos, que podem levar as pessoas ao consumo, à necessidade de compra

De acordo com Maslow (apud Kotler, 1996), uma pessoa têm muitas razões as quais estão dispostas numa hierarquia de importância apresentadas no quadro abaixo, que variam em importância e circunstâncias:

**Físicas**

1. Fisiológicas. Aquelas que são fundamentais para a sobrevivência, incluindo a fome e a sede.

2. Segurança. Preocupação quanto à sobrevivência física. Com a cautela costumeira que poderia ser negligenciada no esforço para satisfazer a fome e a sede.

**Sociais**

3. Relacionamento e amor. Procura de aceitação pelos membros da família e tentativa de incluir outras que a pessoa considera íntima.

4. Estima e status. Procura em conseguir uma posição de relevância em relação às outras pessoas. Incluindo o desejo de domínio, reputação e prestígio.

**Próprias**

5. Auto-realização. Um desejo de conhecer, compreender, sistematizar, organizar e construir um sistema de valores

Figura 32 - Hierarquia da importância de necessidades de Maslow  
Fonte - KOTLER.

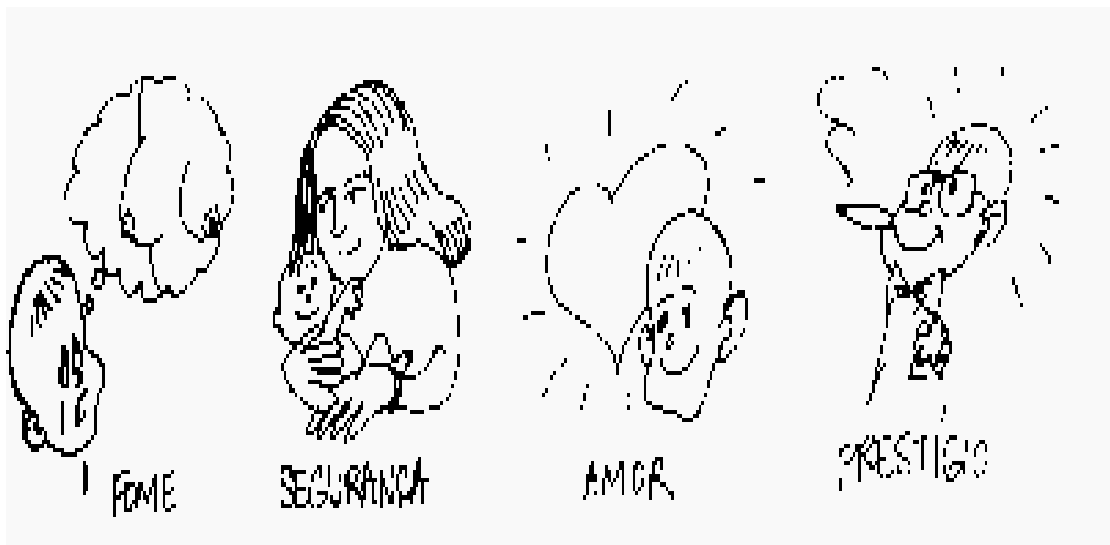


Figura 33 - Apresentação das necessidades de Maslow  
Fonte - COBRA, 1992, p. 217.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

É importante explicitar-se a opção metodológica adotada que foi o estudo de caso realizado no supermercado RENA / Itaúna/MG. Devido a limitação do acesso à Diretora de Marketing foi realizada a pesquisa exploratória, que permitiu apurar de maneira mais detalhada junto aos funcionários e consumidores o tema abordado. Assim, obteve-se uma visão mais ampla de como os dados, que serviram de base para a construção da dissertação, foram coletados e trabalhados.

A abordagem do referido estudo baseou-se no estudo e análise dos resultados de pesquisas de opinião. Considerando-se a cultura interna já existente, as pesquisas de opinião foram de extrema importância para o trabalho de marketing. Elas foram parte integrante das estratégias usadas neste tipo de trabalho. Foi importante a aplicação de um questionário e de pesquisa quantitativa, para perceber se o público interno estava plenamente informado, motivado e alinhado às diretrizes e tecnologias da empresa, pois essas são incorporadas durante a adoção de um novo modelo de gestão.

Na metodologia aplicada, foi essencial descobrir informações capazes de avaliar conhecimentos e habilidades dos funcionários de cada setor. Sendo assim, a comunicação interna foi bastante pesquisada para confirmar se ela é bem aplicada nas relações interpessoais, pois essa comunicação modifica sensivelmente os patamares da competitividade empresarial, colocando as pessoas diante de novos padrões de qualidade, produtividade e custo. Isso força os funcionários das empresas a buscar, de forma decisiva, inovações organizacionais e tecnológicas para obterem maior eficácia.

Para atender às exigências do mundo atual é indispensável uma atitude de permanente auto-avaliação e capacitação. A pesquisa ultrapassou a noção do simples ato comunicativo e ocasionou a divisão do espaço de doação entre emissor



e receptor. Neste caso, o *marketing* utiliza-se de premissas que buscam conceber o processo mercadológico como uma circularidade.

As pesquisas de mercado, de opinião, de motivação, são cada vez mais utilizadas, entendendo-se que somente perguntando sobre preferências e desejos é possível criar sintonia entre as partes envolvidas. Os métodos utilizados para a experimentação do estudo foram fundamentados em recursos dos métodos de observação e descritivo, principalmente na base da psicologia comportamental.

O *marketing* então, respaldado nas pesquisas qualitativas e quantitativas realizadas, demonstra como satisfazer os desejos dos indivíduos. A idéia é que apenas um vendedor com argumentos de vendas eficazes, princípio que norteia o início das análises desta área, abre espaço para o entendimento de que é preciso conhecer os desejos dos indivíduos, visto sob a ótica de seu público interno e externo. Paralelamente, as pesquisas da comunicação apontam para o fato de que os indivíduos não são manipuláveis e, aos poucos, começam a desviar a atenção da audiência bruta a fim de melhor compreender os clientes da empresa ao contexto que os envolve.

Adotar as relações interpessoais como estratégia competitiva significa aproveitar todos os recursos humanos que norteiam a atuação dos funcionários em crescimento e qualificação e usá-los de maneira que os clientes se mantenham fiéis. Quando uma empresa consegue valorizar mais que seus concorrentes, diz-se que ela possui vantagem competitiva

Separadamente, de forma qualitativa, a diretora de marketing da empresa é entrevistada para conhecer as estratégias de mercado e as regras que a empresa oferece como potencial para colher suas recompensas.

É importante que definir o método de estudo para que se esclareça o caminho a ser seguido e também as etapas a serem executadas no processo de análise do estudo de caso, que serviu de alicerce para a elaboração da dissertação

da tese de mestrado. Esse tipo de pesquisa proporcionou um olhar crítico sobre as fontes de dados.

### 3.1 Caracterização da pesquisa

#### 3.1.1 Estudos exploratórios

Pelas características do trabalho, foi necessária a utilização de dados primários e secundários para verificar a fonte dos dados coletados. Verificou-se ainda a disponibilidade da empresa, o que permitiu apurar de maneira mais detalhada o tema abordado. Posteriormente, foram coletados dados de fontes externas.

Segundo Samara / Barros (1997, p.24) a pesquisa exploratória:

têm como principal característica a informalidade, a flexibilidade e criatividade, e nele procura-se obter um primeiro contato com a situação pesquisada ou um melhor conhecimento sobre o objeto em estudo levantado, e hipóteses a serem confirmadas

O estudo exploratório desse trabalho foi realizado a partir de dados já disponíveis – (dados secundários) e conversas informais com funcionários da empresa estudada.

#### 3.1.2 Estudo descritivo quantitativo

Foram coletados dados primários no supermercado RENA em Itaúna, com o propósito de atender às necessidades específicas da pesquisa. Os dados primários foram coletados através dos funcionários da empresa que responderam às

dúvidas do cliente e colaboraram sugerindo soluções para os problemas da organização. Nessa etapa, depois da análise dos dados secundários coletados - levantamentos bibliográficos documentais cedidas pelo próprio RENA foram realizadas entrevistas quantitativas, através de formulários aplicados aos funcionários do supermercado RENA, nos cargos operacionais e de gerência.

## 3.2 Métodos e instrumentos para a coleta dos dados

### 3.2.1 Método de observação

Pelas características do trabalho, os métodos utilizados formam a observação estruturada e a entrevista estruturada, uma das técnicas da pesquisa quantitativa, obtida em pesquisa de campo. A pesquisa de campo também foi utilizada para a observação do comportamento dos funcionários da empresa. Também foi feita a contagem de trânsito de cada loja da rede dos supermercados RENA, com o objetivo de conhecer sua intensidade e seu fluxo.

Toda a pesquisa foi realizada por uma revisão de materiais bibliográficos, documentais e informativos disponíveis pela empresa que visa retratar o ambiente da organização. Concomitantemente, foram levantadas informações sobre o desenvolvimento das atividades de comunicação empresarial desenvolvidas pela empresa e sobre o ambiente de cada uma.

## 3.3 Definição do universo de pesquisa e amostragem

A técnica amostral adotada para a realização da pesquisa foi a aleatória simples. A distribuição da população não é dicotômica, mas é possível trabalhar como tal, sugerido por Mattar (1996, p.159), considerando-se a dicotomia entre o

pior grau de satisfação (opção 1) e os demais. Assim, o  $P$  - proporção de ocorrência opção 1- foi igual a 6%.

Neste estudo, foram entrevistados os funcionários dos cargos operacionais e gerenciais e a amostra foi composta de pessoas de ambos os sexos: adultos entre 18 e 35 anos, das classes B, C e D, na cidade de Itaúna, no ano de 2003; levando-se em conta as sedes onde estão instaladas a matriz e as filiais do supermercado RENA - Ruas Jove Soares, Antônio de Matos e Santanense.

3.3.1 Segundo Mattar (1996, p.159), o cálculo amostral da população finita feito é:

$Z = 1,96$  (igual ao numero de desvios padrões a partir da média). Representa o Nível de Confiabilidade.

$P$  = significa a proporção da (pior) variável em estudo na população ((i.e., opção 1; = 6%); a percentagem complementar "Q" é igual a 94%, já que: (  $Q = 100 - P$  ).

$N$  = tamanho da população (= 100 no caso).

$n$  = amostra

$e$  = o erro máximo permitido é arbitrado em função do rigor exigido pelo teste. Quanto maior o rigor, menor o erro máximo permitido e maior o tamanho da amostra. Neste caso considerou-se  $e = 0,05$ .

Sendo:

$$n = \frac{Z^2 NPQ}{e^2(N - 1) + Z^2 PQ}$$

Assim:

$$n = \frac{100 \times (1,96)^2 \times 0,06 \times 0,94}{[(100 - 1) \times (0,05)^2] + [(1,96)^2 \times 0,06 \times 0,94]}$$

$$n = \frac{21,67}{0,46}$$

$$n = 46,67$$

Assim sendo, foram distribuídos os questionários para os funcionários do supermercado RENA de acordo com a tabela 1.

Tabela 1  
Distribuição dos questionários aos funcionários do RENA

<b>Nome de cada super-mercado da rede RENA</b>	<b>Total de Funcionários do RENA</b>	<b>Porcentagem de entrevistados (%) em cada RENA</b>	<b>Questionários aplicados em cada RENA</b>
Matriz	24	50%	12
Prainha	60	50%	30
Santanense	16	50%	8

Fonte - Fonte primária / 2003.

## 4 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A pesquisa da dissertação foi realizada através de estudo de caso, uma estratégia que, especificamente no *marketing*, é um importante método para se desenvolver o treinamento, o conhecimento, as habilidades e as atitudes.

O estudo de caso do supermercado RENA, constituiu um instrumento de aprendizado de análise e diagnóstico. Através da análise dos supermercados RENA, processou-se todo um diagnóstico situacional, e por meio do diagnóstico foram avaliadas as possibilidades de estratégias. O RENA autoriza uma análise das estratégias de *marketing* utilizadas pelo supermercado e aceita propostas de solução.

Enquanto a maioria das empresas pensa em atender o cliente apenas momentaneamente e com uma visão a curto prazo, no RENA existe uma preocupação com um horizonte mais amplo, buscando uma perenidade no mercado, conquistando os clientes e mantendo-os a longo prazo.

O principal objetivo do atendimento ao cliente é inserir a empresa de volta ao mercado, pois o RENA foi e é líder no principal segmento em que atua, exercendo até pela excelência no atendimento, um diferencial e vantagem competitiva. Ele está preparado para as futuras concorrências do mercado, pois exerce um marketing preventivo, visando as relações interpessoais como vantagem competitiva.

O RENA pratica hoje um *marketing* integrado, que objetiva motivar o público interno, ou seja, seus funcionários, através do endomarketing, e seus fornecedores a atenderem suas necessidades específicas por meio do “reverse” *marketing*. E o *marketing* integrado motiva ainda consumidores e clientes pela força de um *marketing* criativo e atuante, diretamente ligado ao programa de excelência

empresarial.

O Rena estabelece o objetivo de ser líder no mercado. Reúne 3 lojas em Itaúna, que atuam sob um rígido controle de qualidade e padrão de atendimento, respeitando o consumidor e seus funcionários. Para que o atendimento seja primoroso, os funcionários das lojas são treinados para manter sempre um sorriso no rosto, transmitindo o sentimento de felicidade aos consumidores.

A cultura organizacional predominante é: o cliente tem toda a razão sempre. Assim, todos os funcionários estão orientados para atender prontamente a qualquer reclamação de um cliente.

O serviço ao cliente é padronizado em toda a rede de lojas, e, ao mesmo tempo, não padronizado, ou seja, deve ser adequado a cada loja.

Um cliente satisfeito fala bem do supermercado RENA para diversas pessoas. Por isso, os gerentes das lojas têm autonomia para resolver todos os casos de falhas no atendimento.

O treinamento dos funcionários é essencial para se evitar os dissabores de um atendimento inadequado.

O treinamento dos funcionários é muito prático. Há funcionários mais experientes chamados de treinadores, que repassam os conhecimentos para os demais colegas de trabalho. O RENA também investe no aperfeiçoamento e na capacitação de seus empregados, pagando cursos de aperfeiçoamento profissional.

#### 4.1 Apresentação

Os resultados apresentados nesse projeto de pesquisa objetivaram o estudo quantitativo e estatístico das entrevistas aplicadas, individualmente, nos

formulários aplicados aos funcionários da rede dos supermercados RENA.

As respostas dos formulários de quinze perguntas objetivas, demonstram as satisfações e insatisfações do público interno da empresa, que foram transformadas em gráficos. A cultura organizacional do RENA é a excelência no atendimento e pôde-se identificar através da pesquisa se as estratégias de utilizadas pela empresa são adequadas para a compreensão do conceito da mesma pelos seus funcionários.

#### 4.2 Análise

A maneira utilizada de interpretar os resultados desse estudo de caso, no presente trabalho foi, acima de tudo, focalizar o seu lado pragmático – o lado que procura prestar serviços à empresa para que possa penetrar mais a fundo nas relações interpessoais aplicadas pela área de *marketing* nessa empresa como vantagem competitiva. Focalizou-se a intenção do supermercado de entender e atender o mercado e fortalecer sua imagem e vender mais.

Baseou-se na percepção de atitudes tanto do público interno quanto do externo com diferentes tipos de personalidade e também pela similaridade de características dos consumidores (entenda-se aqui, também seus funcionários) de mesmo tipo de personalidade. A grande vantagem competitiva da rede de supermercados RENA está no conhecimento adquirido individualmente ou institucionalmente por organizações modernas



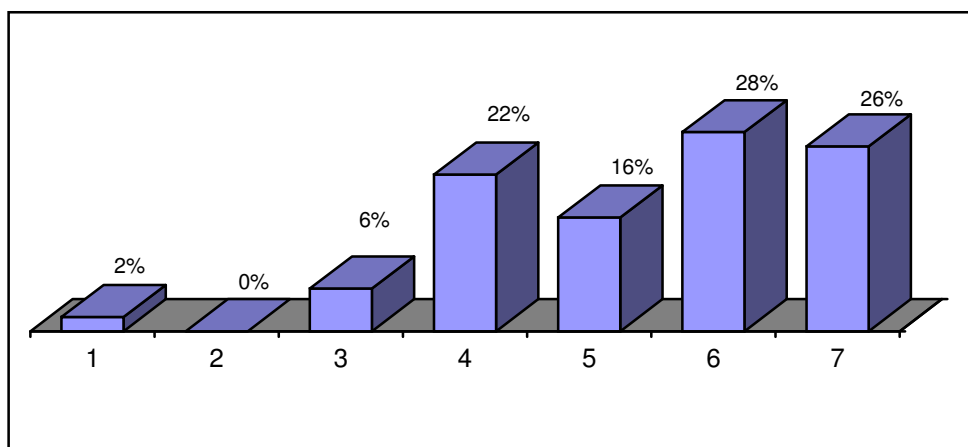


Figura 34 - Gráfico mostrando a comunicação entre os funcionários em sua área de trabalho - de pouco a muito eficiente (notas de 1 a 7)

Fonte - Dados primários / 2003.

Do total das respostas a esse item, a maioria dos entrevistados concordou que a comunicação entre os funcionários em sua área de trabalho é muito eficiente, considerando as notas 4, 5, 6 e 7. Uma minoria percentual de 8% - notas de 1 a 3 - das pessoas pesquisadas apontou para uma comunicação de sem eficiência a pouco eficiente.

A comunicação deve ser parte da vida da empresa: ela é o nexo entre a sua missão, a visão, os seus valores e a sua estratégia. Durante a pesquisa pode-se perceber que o RENA dá a devida importância à comunicação entre os funcionários do supermercado, elemento capaz de agregar valor e sendo indispensável para a conquista da competitividade. A área de *marketing* nessa empresa “madura”, ou seja moderna, ocupa lugar de honra entre as ferramentas de gestão da empresa.

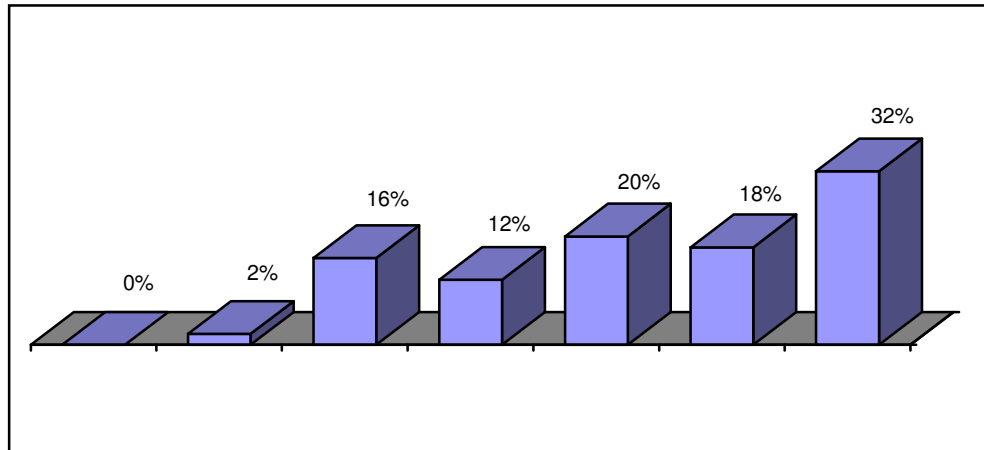


Figura 35 - Gráfico referente à comunicação entre a sua chefia e você: é eficiente e atende as suas necessidades (de discordo totalmente a concordo plenamente)  
Fonte - Dados primários / 2003.

Dos entrevistados, 82% concordam que a comunicação entre ele e a sua chefia é muito eficiente e atende às suas necessidades e 18% discordam que existe uma boa comunicação entre eles e acreditam que essa comunicação não atende às suas necessidades.

O panorama de comunicação interna mudou e evoluiu rapidamente no supermercado RENA. Essa mudança já está estrategicamente ligada à presidência, que permeia toda a organização. A comunicação entre seus funcionários e sua chefia atende às necessidades de seus empregados fazendo com que eles trabalhem satisfeitos. Consensou-se que a comunicação é que traz visibilidade das posturas empresariais para o mercado.

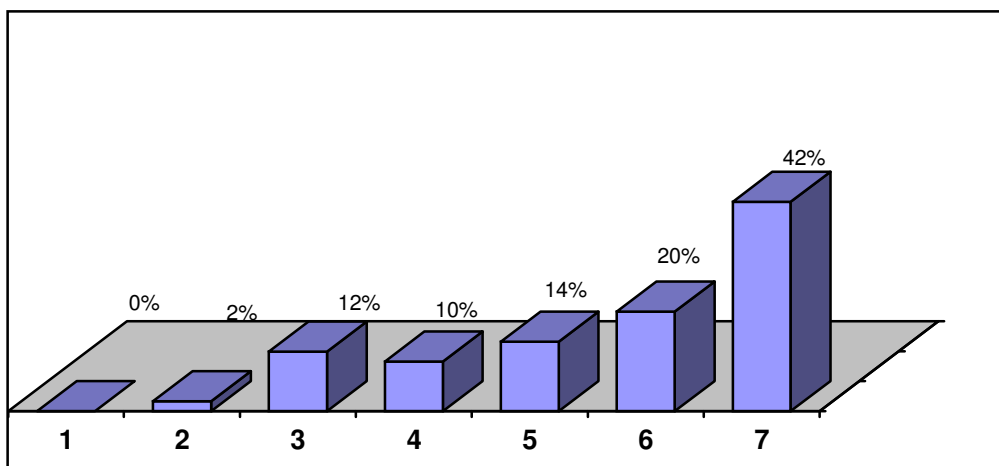


Figura 36 - Gráfico referente aos canais de comunicação (jornal semanal, rádio, banner, cartazes) utilizados pelo RENA (de totalmente inadequados a muito adequados)  
Fonte - Dados primários / 2003.

Somados os itens 6 e 7 da pesquisa, 62% dos entrevistados acharam os canais de comunicação utilizados pelo RENA muito adequados. Já 24% consideram pouco adequados. Porém 14% apontaram como inadequados ou totalmente inadequados os canais de comunicação do RENA.

Apesar dos canais de comunicação utilizados serem considerados adequados pelos funcionários adequados, a comunicação é uma ferramenta estratégica importantíssima, é a maior aliada das atividades de *marketing* e de recursos humanos quando trabalha profissionalmente valores como visão, valor, parceria, cooperação interpúblico e interempresa, e cidadania empresarial a qual não é muito explorada.

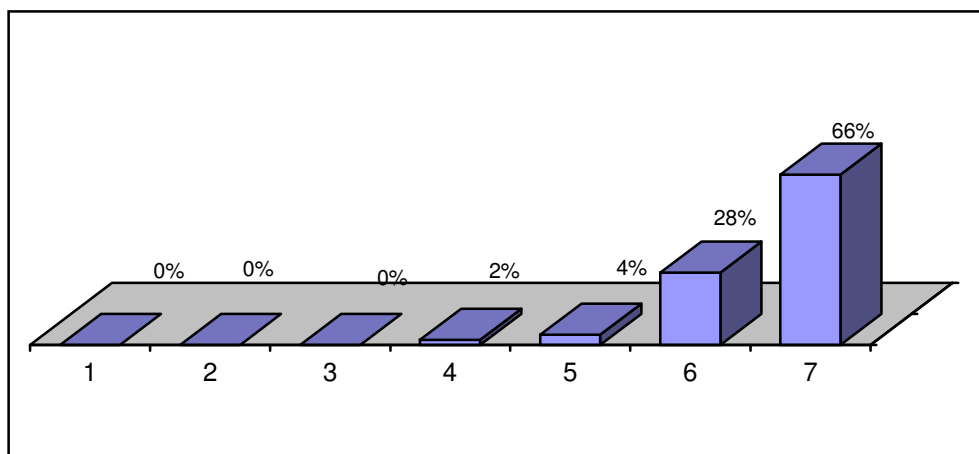


Figura 37 - Gráfico relativo ao reconhecimento da empresa no mercado como uma organização sólida  
Fonte - Dados primários / 2003.

A maioria dos entrevistados (98%) concordaram que a empresa é reconhecida no mercado como uma organização sólida, sendo que apenas uma minoria de 2% têm dúvida.

O RENA já se iniciou nesse processo com a consciência de que a comunicação é importante para a durabilidade da empresa e resultado empresarial. É uma empresa reconhecidamente sólida no mercado por todos os seus públicos.

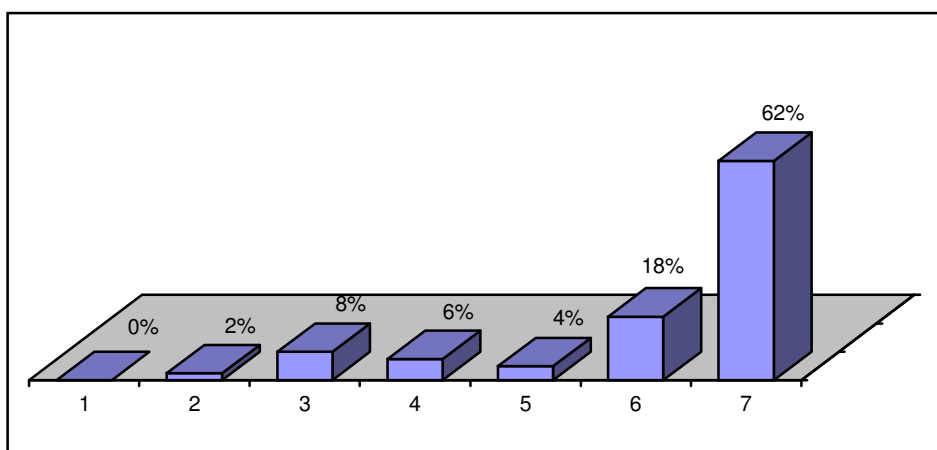


Figura 38 - Gráfico mostrando que a empresa é reconhecidamente um bom lugar para se trabalhar  
 Fonte - Dados primários / 2003.

Dos entrevistados, a maioria, 90% reconheceu o RENA como um bom local para se trabalhar. Apenas uma minoria de 10% discorda.

A rede de supermercados RENA também é reconhecidamente um bom lugar para se trabalhar. Existe uma interação muito forte entre o público interno e o externo, graças à profusão de meios e informações que demandam por maior agilidade nos processos e maior preocupação do empregado com os rumos da empresa e com a manutenção do emprego.

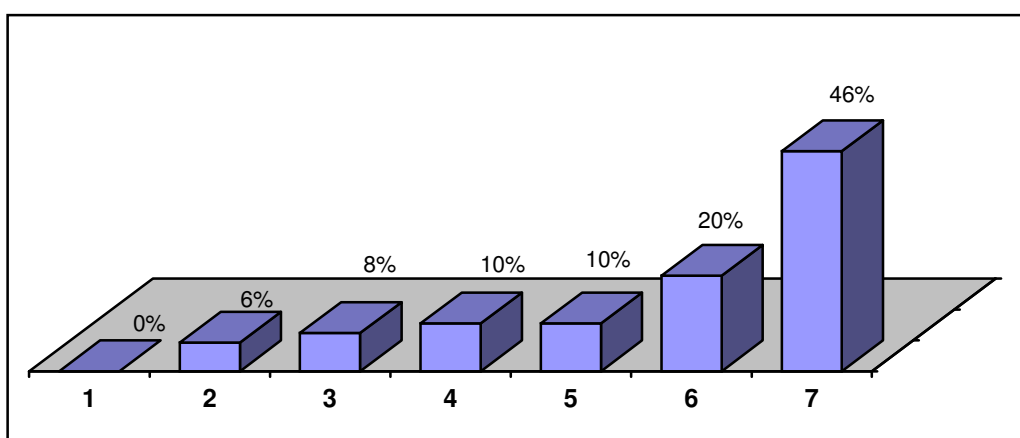


Figura 39 - Gráfico mostrando o orgulho de trabalhar nesta empresa  
 Fonte - Dados primários / 2003.

A maioria dos entrevistados, 76%, levando-se em consideração a soma dos itens 5, 6 e 7 sentem orgulho de trabalhar na empresa. Porém, 24% não sentem orgulho nenhum em trabalhar no RENA.

A análise de atitude, motivacional e de comunicação referente a essa questão, contradiz a resposta dessa mesma pergunta na pesquisa quantitativa; pois o orgulho em trabalhar na empresa não é conquistado apenas pelo reconhecimento de ser uma empresa sólida e um bom local para se trabalhar. Em qualquer área do relacionamento humano, o orgulho de se trabalhar na empresa é obtido também pela confiança, respeito e principalmente pela obtenção de algo que a pessoa valoriza. Por que não dizer pelo aceno de uma recompensa futura?

OBS: Nem todos os recursos humanos do RENA têm conhecimento das atividades que a empresa desenvolve, como por exemplo as ações sociais que o supermercado desenvolve.

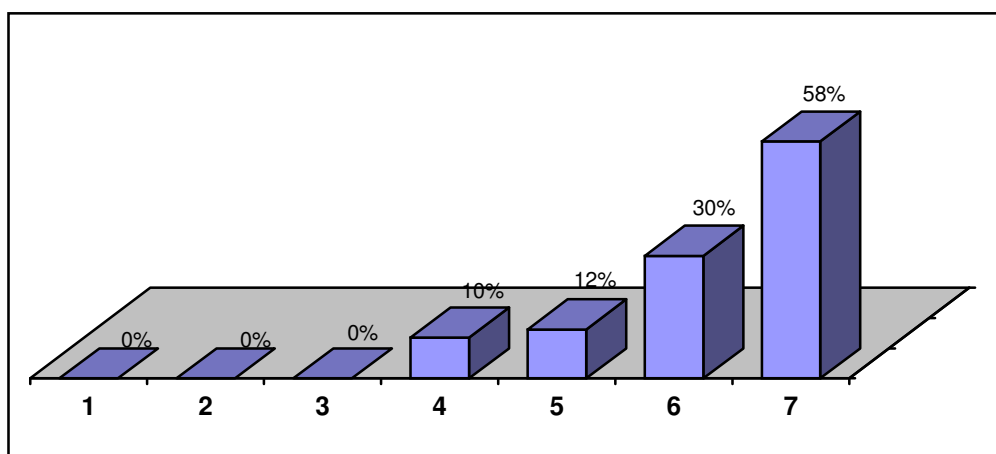


Figura 40 - Gráfico relativo à minha remuneração: se está adequada ao mercado de trabalho

Fonte - Dados primários / 2003.

10% dos entrevistados acham sua remuneração pouco adequada ao mercado de trabalho. Porém do total de respostas com a somatória dos demais

itens, 90% dos entrevistados concordam que a remuneração é adequada ou totalmente adequada.

Considerado como uma empresa sólida e tendo um registro sistemático da evolução no que diz respeito às informações, o RENA consegue gerenciar adequadamente as informações sobre o piso salarial desse segmento de mercado. Essas informações servem de base tanto para as ações cotidianas da empresa como para as grandes tomadas de decisões. Sendo assim, seus funcionários têm consciência que a remuneração que o RENA oferece está acima do valor mínimo de salário que os sindicatos determinam.

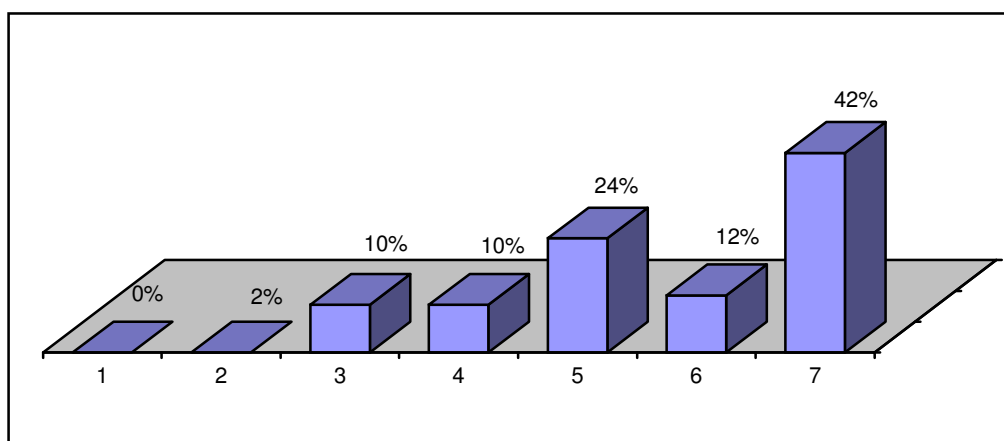


Figura 41 - Gráfico relativo à minha remuneração: se está adequada às minhas atribuições e responsabilidades  
Fonte - Dados primários / 2003.

Mais de 88% dos entrevistados acham que a remuneração que recebem está adequada ou totalmente adequada às suas atribuições e responsabilidades. Uma minoria de 12% não acha adequada a remuneração de acordo com suas atribuições e responsabilidades.

O RENA opera com eficácia, legalidade social e profissional um dos mais importantes valores da comunicação empresarial que é a credibilidade frente aos

seus diferentes públicos. Notou-se que os entrevistados têm conhecimento que sua remuneração está adequada às suas responsabilidades e atribuições. O próprio termo comunicação, etimologicamente, o sentido de “colocar em comum”, de compartilhar. Pode-se afirmar que, pelo menos em questões salariais, os empregados do RENA são muito bem informados sobre esse determinado assunto.

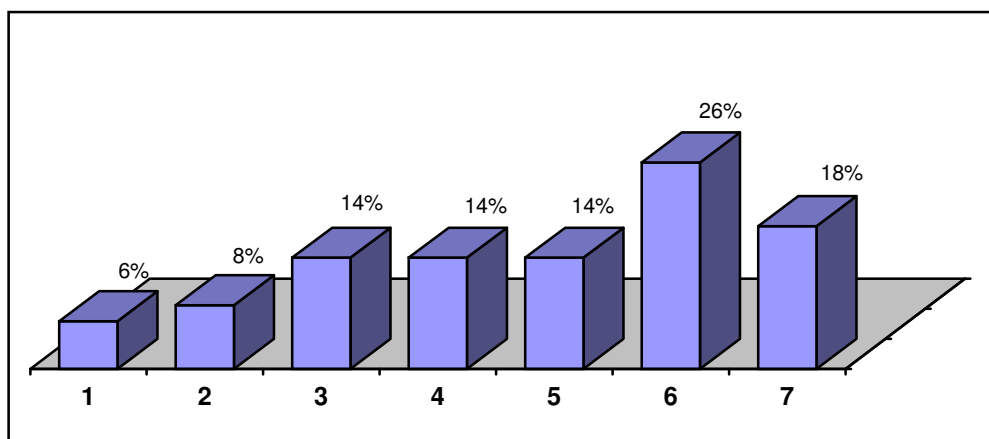


Figura 42 - Gráfico relativo ao plano de benefícios que o RENA oferece para seus funcionários: se é um atrativo  
Fonte - Dados primários / 2003.

A pesquisa revelou que 28% não concordaram que o plano de benefícios oferecidos pelo RENA seja um atrativo. Já 28% dos entrevistados concordaram que é um atrativo mas acham que pode melhorar. Um número equivalente a 44% do público entrevistado concorda que o plano de benefícios que o RENA oferece é um atrativo para se trabalhar nessa empresa.

Verificou-se através da percepção de comportamento dos funcionários durante a aplicação da pesquisa que essa pergunta não foi respondida com total veracidade. Nesta análise, os resultados contradizem as respostas apresentadas no gráfico. Informalmente, foi detectada a necessidade de uma mudança no plano de benefícios que a empresa oferece a seus funcionários. Faz-se necessário criar uma filosofia e uma política que privilegie a integração de ações comunicacionais para conceber e executar propostas e planos de benefícios que realmente possam agradar seus funcionários.

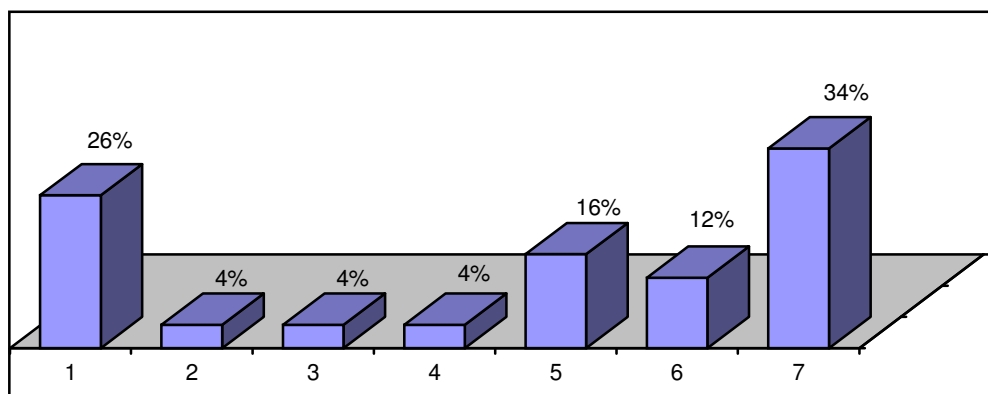


Figura 43 - Gráfico mostrando o conhecimento à respeito das campanhas sociais que são criadas pelo RENA para a comunidade de Itaúna  
Fonte - Dados primários / 2003.

Dos entrevistados, 42% atribuíram a falta de conhecimento das campanhas sociais à não divulgação das mesmas; e quando conhecem as campanhas que são criadas pelo RENA, não sabem informar quais elas, considerando os itens 1, 2, 3 e 4. Porém 16% das pessoas pesquisadas conhecem as campanhas e atribuem à boa divulgação da mesma e 34% conhecem e sabem informar quais são as campanhas sociais desenvolvidas e também os benefícios que essas trazem para a comunidade.

Detectou-se falha na comunicação da empresa, pois numa empresa que reúne pessoas, talentos, conhecimento e recursos, como podem não ser bem divulgadas as campanhas sociais desenvolvidas pelo RENA e os benefícios que essas ações trazem para a sociedade? Educar cidadãos é dever de todos nós. A divulgação da campanha social é complementar e de apoio à atividade - fim que objetiva promover as relações interpessoais das organizações modernas.



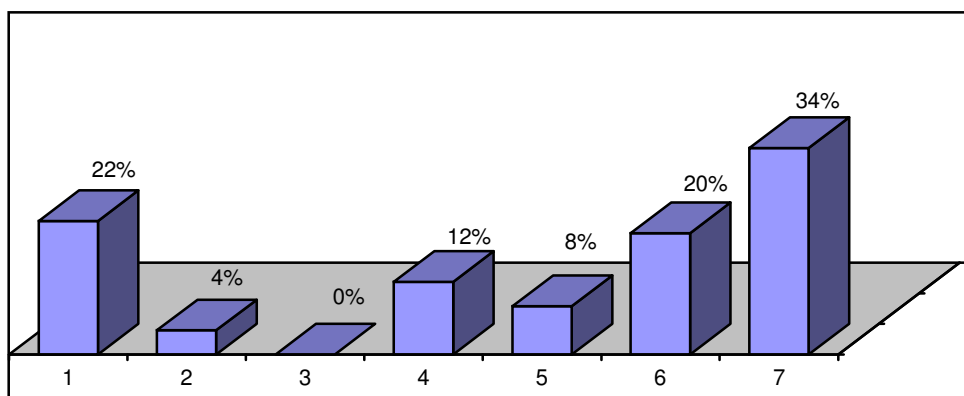


Figura 44 - Gráfico relativo ao sentimento de orgulho pelas campanhas sociais que a empresa desenvolve

Fonte - Dados primários / 2003.

Do total de respostas a esse item, 38%, não sentiram orgulho das campanhas sociais que a empresa desenvolveu; há de se considerar que essas pessoas pesquisadas não as conheceram. Apenas 8% conheceram as campanhas sociais mas não sentiram orgulho. 20% dos entrevistados sentem orgulho e conhecem e as campanhas sociais desenvolvidas pelo RENA. Porém, 34% conheceram as campanhas e se sentiram orgulhosos por trabalharem numa empresa que oferece esses benefícios à comunidade de Itaúna.

O RENA marca-se por sua liderança de mercado e comprometimento com o bem-estar comum, caracteriza-se sua existência pela dedicação e desprendimento de sua gente. Porém, o RENA ainda não se conscientizou de que o conceito de cidadania está mais presente na vida das pessoas, com a sociedade exigindo das empresas maior transparência e prestação de contas de suas ações. Sendo assim, seus funcionários poderiam ter informações permanentes sobre as campanhas sociais que o RENA desenvolve. Posteriormente, esses empregados poderão agregar valor às ações de seus gestores e dos produtos e serviços do supermercado.

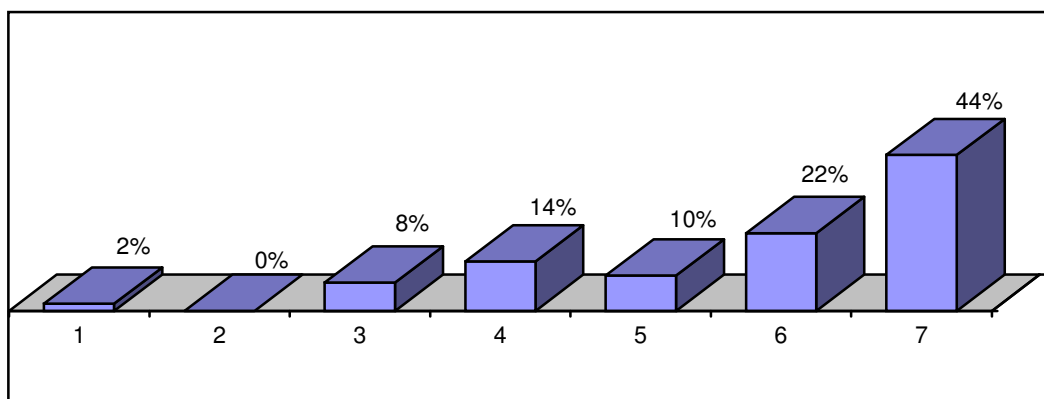


Figura 45 - Gráfico relativo à credibilidade de que há possibilidade de crescimento profissional no RENA

Fonte - Dados primários / 2003.

A maioria dos pesquisados (90%), levando-se em consideração a soma dos itens 4, 5, 6 e 7, acreditaram que há possibilidade de crescimento profissional no RENA. Apenas 10% discorda totalmente.

Existiu sinceridade nas respostas dos entrevistados mas cabe-se um pequeno comentário nessa questão. A área de comunicação empresarial, dentro de uma empresa moderna, tem um importante papel na “administração da percepção” e na leitura do ambiente social. Dentro dessa perspectiva o RENA deve contribuir mais para a análise dos planos de negócios da organização, identificando problemas e oportunidades no campo da comunicação.

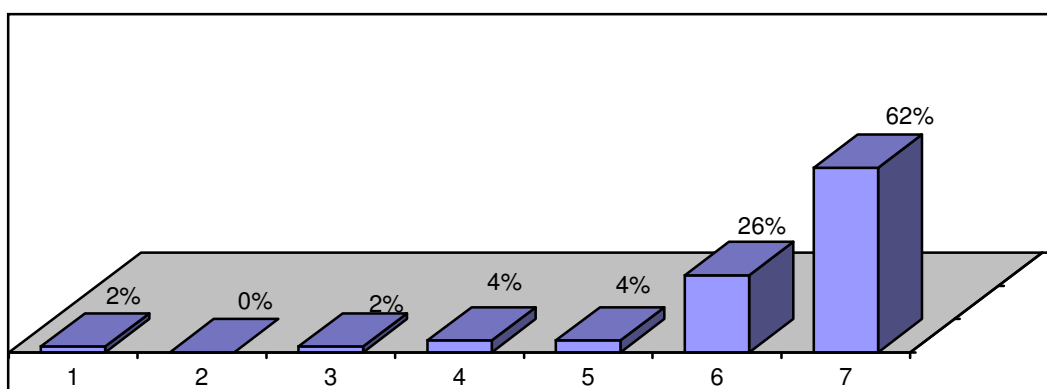


Figura 46 - Gráfico relativo ao oferecimento constante de treinamento pela empresa aos funcionários

Fonte - Dados primários / 2003.

Representando a maioria, 92% dos entrevistados conhecem e usufruem dos treinamentos constantemente oferecidos aos funcionários do RENA. Um percentual de 8% acredita estar pouco informado sobre esses treinamentos.

Foi evidenciada o reconhecimento do RENA em cuidar das relações da empresa nos processos constantes de mudanças sempre oferecendo treinamento para seus funcionários e valorizando o treinamento de pessoas. A preocupação do supermercado em montar e atualizar seus recursos humanos recorrendo a assessorias e consultorias especializadas faz dessa empresa uma líder de mercado e gera vantagem competitiva.

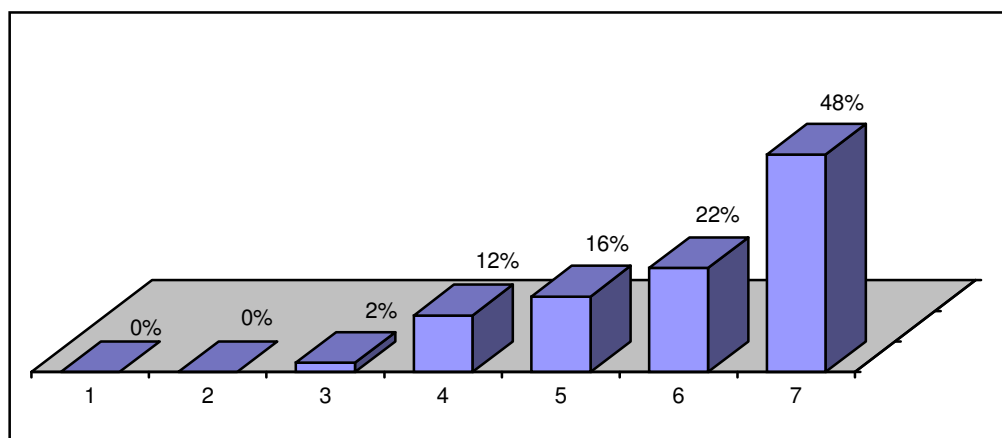


Figura 47 - Gráfico relativo à comunicação do supermercado com os funcionários: se é eficiente

Fonte - Dados primários /2003.

Entre os entrevistados, 48% acharam a comunicação do supermercado com seus funcionários é plenamente eficiente. 22% apontaram como eficiente a essa comunicação. Já 16% acreditam que ela pode melhorar. A minoria, 16%, somados os tens de 1 a 4, aponta que a comunicação do supermercado com os funcionários não é eficiente.

Percebe-se que o RENA dá a devida importância a comunicação dentro do processo de *marketing* da empresa e se preocupa com a integração ordenada

entre os diversos instrumentos que participam de um processo mercadológico. Nesse supermercado é reconhecida a importância do *marketing* e tem-se a sua aplicação, apesar de alguns entrevistados não perceberem sua influência e utilidade dentro da empresa.

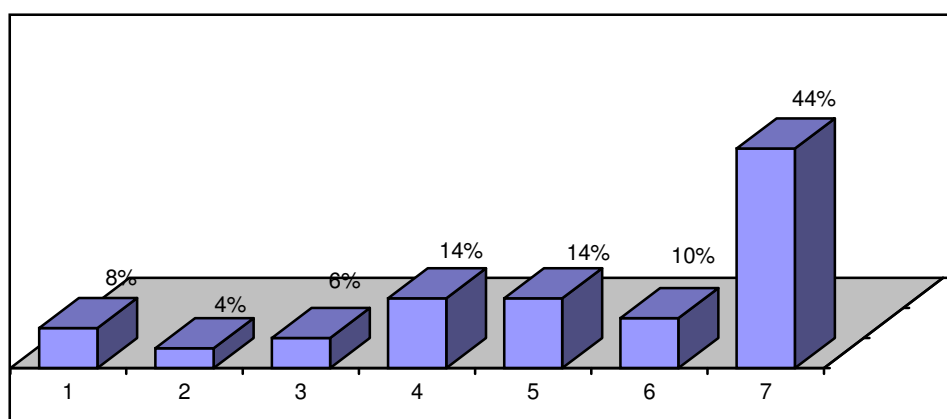


Figura 48 - Gráfico relativo à preocupação do RENA com o bem estar dos funcionários

Fonte - Dados primários / 2003.

Mais da metade dos entrevistados (68%) acham que o RENA está preocupado com o bem estar dos seus funcionários. 14% dos funcionários acham que o RENA não está pouco preocupado com o bem estar dos funcionários. A minoria, 18% discorda dessa afirmativa.

Não se notou firmeza nas respostas dos entrevistados, deixando em dúvida o que eles realmente acreditam, o RENA está ou não está preocupado com o bem estar deles – dos seus funcionários? Na análise comportamental, não foi possível constatar como verdadeiras as mesmas respostas apresentadas pelo gráfico.

## 5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES PARA NOVOS ESTUDOS

### 5.1 Conclusão

A revolução técnico-científica representa uma profunda transformação na base produtiva das sociedades contemporâneas. Cada vez mais o domínio da ciência e da pesquisa avançada se torna fator decisivo para a produção industrial, com ênfase, plurisignificadamente, nas vantagens competitivas das boas relações interpessoais.

Assim, o *marketing* do relacionamento representa uma pesquisa inovadora no tratamento da temática *relações interpessoais*. No centro dessa dissertação encontra-se a realidade social da empresa estudada, o espaço construído pelos homens de vendas, plenos de contrastes e conflitos, e, que, tão somente, serão sanados, de acordo com investimentos interpessoais. Elimina-se nessa contextualização, todas as possíveis marcas negativas que estariam impressas em futuro próximo, nos ambientes empresariais.

A elaboração gradual de conceitos de *marketing* na organização moderna é a finalidade proposital para melhor aproveitamento dos recursos humanos. Esta mesma elaboração aborda espaço globalizado contemporâneo, nas suas dimensões contraditórias, solicitando às empresas uma complementação dentro da chamada globalização do mercado.

É permissivo, portanto, e principalmente, profícuo, a eliminação de atitudes empresariais impróprias, a mundialização e a integração de todos os processos de modernização administrativos, que culminarão em um vasto instrumental de análises, para o sucesso total das empresas, frente aos mercados que despontam.

Pode-se afirmar, por tudo que foi visto e avaliado, no estudo de caso do

RENA que a valorização dos recursos humanos da empresa, gera satisfação do público interno, conseqüentemente satisfação do cliente e então vantagem competitiva.

#### 5.1.1 Recapitulando objetivos

Neste estudo, inicialmente demonstra-se que a rede de supermercados RENA, no que diz respeito à contribuição que a empresa oferece aos seus recursos humanos, gera vantagem competitiva no seu segmento de mercado. Uma vez que, já faz parte da sua cultura organizacional a excelência no atendimento, a empresa estudada valoriza o *marketing* de relacionamento e oferece várias vantagens para o funcionário dentro da empresa, como por exemplo a capacitação e aperfeiçoamento através de treinamentos e palestras.

- a) Foi possível atingir o objetivo desse trabalho, porém pode-se implantar melhorias nas estratégias utilizadas para motivar ainda mais os funcionários da empresa e deixá-los mais felizes.
- b) Foram levantadas as estratégias que influenciam seus clientes na percepção da empresa. Notou-se que a visão que os funcionários têm sobre a empresa pode ser melhorada com um melhor direcionamento das informações e comunicação entre a empresa e seus públicos.
- c) Constatou-se o progresso no relacionamento interpessoal do RENA através das pesquisas realizadas, de opinião e de percepção.
- d) Comprovou-se a liderança de mercado e a excelência no atendimento no estudo de caso do supermercado RENA

Contudo, pode-se afirmar que o relacionamento cliente – empresa e o trabalho dos funcionários para conquistar as necessidades e desejos dos clientes atendeu às expectativas do referido estudo.

## 5.2 Recomendações para novos estudos

Propõe-se como sugestão os seguintes estudos:

- a) Pesquisar o grau de satisfação do consumidor junto aos públicos internos e externos da empresa, uma vez que nunca tinha sido realizada uma pesquisa de *marketing* para a empresa estudada.
- b) Aprofundar, através da pesquisa de auditoria a relação de satisfação empresa x empregado.
- c) Avaliar a relação do funcionário com os consumidores do supermercado
- d) Avaliar as estratégias de *marketing* utilizadas para atrair o consumidor
- e) Avaliar as estratégias de *marketing* utilizadas para manter os funcionários satisfeitos.
- f) Pesquisar a relação do setor de *marketing* da empresa com as demais áreas do supermercado
- g) Melhorar a divulgação das campanhas sociais desenvolvidas pela empresa, tanto internamente quanto externamente.

- h) Estudar a relação da empresa com a imprensa local
  
- i) Avaliar a adoção das ferramentas de comunicação utilizadas pelo supermercado e tentar melhorá-las
  
- j) Fazer um levantamento estatístico do grau de satisfação dos funcionários de cada setor do supermercado, separadamente e analisá-lo.

Em suma, fica claro a necessidade de realização de mais pesquisas dentro da empresa, uma estratégia de *marketing* que nunca tinha sido adotada, para concentrar seu esforço na análise global dos problemas e oportunidades e na busca de soluções inteligentes para seus clientes. As empresas devem comprometer-se em garantir a “empregabilidade” de seus funcionários. Significa adotar uma atitude honesta e franca com seu corpo de funcionários e executivos, colocando-o cada vez mais apto a trabalhar dentro e fora da empresa.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AIDAR, Marcelo Marinho. **Qualidade humana** – as pessoas em primeiro lugar desenvolvendo uma cultura empresarial orientada para a qualidade, através da melhoria do relacionamento entre clientes internos e externos. São Paulo: Maltese, 1994.

AQUINO, Cleber Pinheiro de. **Administração de recursos humanos**: uma introdução. São Paulo: Atlas, 1980.

ARMSTRONG, Gary e KOTLER, Philip. **Princípios de marketing**. 5. ed. Prentice/Hall, 1993.

ANSOFF, H. Igor. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw Hill, 1977.

BAHIA, Juarez. **Introdução à comunicação empresarial**.. Rio de Janeiro: Atlas, 1986.

BARBARA, Vicent P. e ZALTMAN, Gerald. **A voz do mercado**: a vantagem competitiva através da utilização criativa das informações do mercado. São Paulo: Makron Books, 1992.

BARBOSA, Carlos Alberto. **Recursos humanos**: foco na humanidade. Rio de Janeiro: Qualymark, 1992.

BARROS, Aidil de Jesus Paes de; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Projeto de pesquisa**: propostas metodológicas. Petrópolis: Vozes, 1999

BLUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing**. Porto Alegre: Ortiz, 1994.

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

BRIGHAM, Eugene F. e HOUSTON, Joel F. **Fundamentos da moderna administração financeira**. São Paulo: Campus, 1999.

CAPRONI, Roberto. **Marketing interpessoal**: consultórios, clínicas e hospitais. O lutador, 1996

CARNEIRO, Cléo *et al.* **Recursos humanos**: foco na modernidade. Associação Brasileira de Recursos Humanos. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

CERQUEIRA, Wilson. **Endomarketing**: educação e cultura para a qualidade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.

CESPEDES, Frank V.. **Marketing integrado**: conjugando produto, vendas e serviços para ser mais competitivo . São Paulo: Futura, 1996.

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

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. São Paulo: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas**. O passo decisivo para a administração participativa. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1992, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. O novo papel dos recursos humanos nas organizações. São Paulo: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Os novos paradigmas**. Como as mudanças estão mexendo com as empresas. São Paulo: Atlas, 1996.

COBRA, Marcos. **Administração de marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

COSTA, Suely Braz. **Administração holística**: a intuição como diferencial. São Paulo: Martin Claret, 1998.

DRUCKER, P. , Suely Braz. **Administração holística**: a intuição como diferencial. São Paulo: Martin Claret, 1998.

DRUMOND, Regina C. **Qualidade e produtividade**. Belo Horizonte: Mazza, 1990.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo dicionário da língua portuguesa**. 2. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.

FERREIRA, Renato Guimarães. O fator humano na gestão de RH. **ERA**, Belo Horizonte, v. 37, n. 1, p. 10 jan/mar 1997.

FISCHLOWITZ, Estanislau. **Valorização dos recursos humanos do Brasil**. Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro: Fon Fon e Seleta, 1970.

FOGUEL, Sérgio. **Desenvolvimento e deterioração organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1985.

FREITAS, Maria Ester. **Cultura organizacional**: formação, tipologia e impactos. São Paulo: Makron, 1991.

GARDNER, B. Burleigh e MOORE, David G. **Relações humanas na indústria**. São Paulo: Atlas, 1969.

GODRI, Daniel. **Conquistar e manter clientes**. 60. ed. Blumenau: Eko, 1994.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1995.

GOULART, Iris Barbosa; SAMPAIO, Jader. **Psicologia do trabalho e gestão de recursos humanos: estudos contemporâneos**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1998.

HEIDER, F. **The psychology of interpersonal relations**. New York: Wiley & Sons, 1958.

HSM Management. **Estratégia de conveniência total**. São Paulo: HSM, jan. 2001.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip. **Marketing: Edição Compacta**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

KUNSCH, Margarida Maria K. A comunicação integrada nas organizações modernas: avanços e perspectivas no Brasil. In: CORRÊA, Tupã (Org.). **Comunicação para o mercado**. São Paulo: Edicom, 1995.

LEVITT, Theodore. **A imaginação de marketing**. São Paulo: Atlas, 1986.

LEVY, M. WEITZ, B.. **Relatailing management**. 2.ed. Chicago: Irwin, 1995.

MASLOW, A. H. A theory of human motivation. **Readings in Managerial Psychology**, Chicago, p. 6-24, 1964.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 1996.

MacGEE, James V. **Gerenciamento estratégico da informação**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MCKENNA, Regis. **Marketing de relacionamento**. Estratégias bem sucedidas Rio de Janeiro: Campus, 1993.

MCKENNA, Regis. Eletronic publishing at Harvard Business Review: its not just on-line journalism., **O MARKETING É TUDO**, jan / fev. 1991, p 65-79. Disponível em: <<http://www.new-marketing.com.br/artigo/014.php>

MOLLER, Claus. **O lado humano da qualidade: maximizando a qualidade de produtos e serviços através do desenvolvimento das pessoas**. São Paulo: Pioneira, 1999.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. São Paulo: Atlas, 1991.

PAULA, C. Leandro. **Marketing de infiltração**: tornando o mercado permeável aos seus conceitos. São Paulo: Negócio, 2003.

PRAHALAD, C.K. & Hamel, G. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

PORTER, Michael E.. **Competição**: estratégias competitivas essenciais. 4. ed. São Paulo: Campus, 1999.

RANGEL, A. COBRA, M. **Serviços ao cliente**: uma estratégia competitiva. São Paulo: Marcos Cobra Editora, 1992.

RICHERS, Raimar. **Marketing**: uma visão brasileira. São Paulo: Negócio, 2000.

RIBEIRO, Augusto Barbosa de Carvalho. **Relações industriais e administração de pessoal**. São Paulo: LTr, 1976.

SALVADOR, Paulo. Fidelização. *Revista de Marketing*, São Paulo, p. 20, ago. 1999. Edição 319.

SAMARA, Beatriz Santos; BARROS, José C. **Pesquisa de marketing**: conceitos e metodologia. São Paulo: Makron Books, 1997.

SAMPAIO, Jader. **Psicologia do trabalho e gestão de recursos humanos**: estudos contemporâneos. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1998

SAMPAIO, Jader. **As relações humanas e a motivação do público interno das organizações**. Disponível em <<http://www.fafich.ufmg.br/~larp/jader.html>> Acesso em 05 de julho de 1999.

SILVA, Edna Lúcia; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: UFSC, 2000.

SOUZA, Edela Lanzer Pereira. **Clima e cultura organizacionais**: como se manifestam e como se manejam. São Paulo: Edgar Blucher, 1978.

TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípios de administração científica**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 1966.

TUCKER, Robert B. **Agregando valor ao seu negócio**: como dar a seus clientes produtos de qualidade e excelência em serviços que mantenham a fidelidade, ajudem a sair da crise... e ainda dêem lucro. São Paulo: Makron Books, 1999.

VAVRA, T. G. **Marketing de relacionamento.** *aftermarketing*. São Paulo: Atlas, 1993.

WHITELEY, Richar C. **A empresa totalmente voltada para o cliente.** 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

ZÜLZKE, M.L **Abrindo a empresa para o consumidor:** a importância de um canal de atendimento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1990.

## **APÊNDICES**

## APÊNDICE A

### Formulário

1) A comunicação entre os funcionários em sua área de trabalho é:

Pouco eficiente	1	2	3	4	5	6	7	Muito eficiente
-----------------	---	---	---	---	---	---	---	-----------------

2) A comunicação entre a sua chefia e você é eficiente e atende as suas necessidades.

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	6	7	Concordo plenamente
---------------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------------

3) Os canais de comunicação (jornal semanal, rádio, banner, cartazes) utilizados pelo Rena são:

Totalmente inadequados	1	2	3	4	5	6	7	Muito adequados
------------------------	---	---	---	---	---	---	---	-----------------

4) A empresa é reconhecida no mercado como uma organização sólida.

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	6	7	Concordo plenamente
---------------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------------

5) A empresa é reconhecidamente um bom lugar para se trabalhar.

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	6	7	Concordo plenamente
---------------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------------

6) Eu sinto orgulho de trabalhar nesta empresa.

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	6	7	Concordo plenamente
---------------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------------

7) Minha remuneração está adequada ao mercado de trabalho:

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	6	7	Concordo plenamente
---------------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------------

8) Minha remuneração está adequada às minhas atribuições e responsabilidades:

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	6	7	Concordo plenamente
---------------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------------

9) O plano de benefícios que o Rena oferece para seus funcionários é um atrativo.

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	6	7	Concordo plenamente
---------------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------------

10) Conheço as campanhas sociais que são criadas pelo Rena para a comunidade de Itaúna.

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	6	7	Concordo plenamente
---------------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------------

11) Sinto orgulho das campanhas sociais que a empresa desenvolve.

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	6	7	Concordo plenamente
---------------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------------

12) Acredito que há possibilidade de crescimento profissional no Rena.

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	6	7	Concordo plenamente
---------------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------------

13) A empresa oferece treinamentos constantemente para os funcionários.

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	6	7	Concordo plenamente
---------------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------------



14) A comunicação do supermercado com os funcionários é eficiente.

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	6	7	Concordo plenamente
---------------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------------

15) O Rena está preocupado com o bem estar dos funcionários.

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	6	7	Concordo plenamente
---------------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------------

## APÊNDICE B

### QUESTIONÁRIO PARA A DIRETORA DE *MARKETING* DO RENA

- 1) Como as ações do *marketing* se desenvolvem na organização?
- 2) Existe um Plano de *marketing* estruturado?
- 3) Como é desenvolvida a Comunicação Interna?
- 4) Existe um Plano de Benefícios oferecidos aos empregados?
- 5) Quem gerencia a Comunicação Interna?
- 6) Quem gerencia a Carteira de Benefícios?
- 7) Há uma relação direta entre as áreas que gerenciam essas ações (Comunicação e Benefícios) ?
- 8) Quais são as principais características (as mais marcantes) da cultura da organização?
- 9) Quais são os valores que a empresa procura disseminar?
- 10) Há um programa de treinamento para os funcionários?
- 11) Os funcionários sentem-se como parte da empresa?