

**FACULDADE DOCTUM DE ADMINISTRAÇÃO DA SERRA**

**EVANDRO ROBERTO GUIO  
VALDEMIRO FERREIRA DA CUNHA NETO**

**O MARKETING DE RELACIONAMENTO E O ENDOMARKETING  
COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO**

**SERRA-ES  
2017**

**EVANDRO ROBERTO GUIO  
VALDEMIRO FERREIRA DA CUNHA NETO**

**O MARKETING DE RELACIONAMENTO E O ENDOMARKETING  
COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO**

Trabalho de Conclusão de Curso  
submetido a Faculdade Doctum da Serra,  
como requisito parcial, para obtenção do  
título de Bacharel em Administração.

**Orientador:** Professor Dr. Antônio Carlos  
Valente, Ph. D.

**SERRA-ES  
2017**

**EVANDRO ROBERTO GUIO  
VALDEMIRO FERREIRA DA CUNHA NETO**

**O MARKETING DE RELACIONAMENTO E O ENDOMARKETING  
COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO**

Artigo Científico apresentado a Faculdade Doctum da Serra, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovado em \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2017

**COMISSÃO EXAMINADORA:**

\_\_\_\_\_  
Prof. \_\_\_\_\_  
(Faculdade de Administração de Serra)

\_\_\_\_\_  
Prof. \_\_\_\_\_  
(Faculdade de Administração de Serra)

\_\_\_\_\_  
Prof. \_\_\_\_\_  
(Faculdade de Administração de Serra)

## O MARKETING DE RELACIONAMENTO E O ENDOMARKETING COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO<sup>1</sup>

NETO, Valdemiro F. C.; GUIO, Evandro R.2

### RESUMO

O marketing de relacionamento tem sido um diferencial competitivo nas organizações que buscam o sucesso mercadológico, com a procura pela fidelização dos seus clientes. O marketing de relacionamento é, por sua vez, a administração do relacionamento diferenciado, tendo como meta os clientes, e também engloba o endomarketing, que destaca o relacionamento com o cliente interno, que será o construtor do sucesso da empresa. Este artigo tem como objetivo analisar a importância do marketing de relacionamento e do endomarketing como diferencial competitivo em uma empresa, baseado em uma pesquisa bibliográfica e de campo. Dentro da problemática da pesquisa e dos objetivos traçados, concluiu-se que a teoria reforça a importância do endomarketing e marketing de relacionamento, e o estudo de caso buscou investigar que na empresa Comandos Construções o endomarketing e o marketing de relacionamento estão sendo aplicados corretamente.

**Palavras-chave:** Marketing de relacionamento. Endomarketing. Cliente interno. Cliente externo.

### 1 INTRODUÇÃO

Em uma economia globalizada é imprescindível a vigília às transformações no panorama econômico, onde diariamente se tem a ampliação da disputa e concorrência do negócio. É indispensável que se conheça bem o cliente, o que ele precisa, quando ele necessita, quais suas prioridades, o que é imperativo fazer para atender suas necessidades. A empresa que não se atentar a estes pormenores estará fadada ao insucesso.

---

<sup>1</sup> O presente texto corresponde ao trabalho de conclusão de curso de Administração de Empresas e foi produzido como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

<sup>2</sup> Alunos do curso de Administração da Faculdade Doctum de Administração da Serra turma 2017/1. E-mail dos autores: valdemiro.fer@hotmail.com; evandroguio@hotmail.com

Os elementos empregados para a aproximação, e manutenção, do relacionamento são importantes neste longo processo de satisfação total do cliente. É necessário saber laborar com os mercados empresariais, de que forma operam e como se dá o relacionamento entre fornecedores e clientes. É perceptível a presença do método no ambiente de negócios como parte inerente desse relacionamento.

Gestão e Relacionamento dos Colaboradores, ou *EmployeeRelationshipManagment* (ERM), está intrinsecamente relacionada ao Endomarketing, que é o marketing ao cliente interno. É neste formato que as empresas vislumbram contentamento e experiência do usuário, e para isso é imprescindível maior investimento nos colaboradores. A falha mais corriqueira nas empresas é a ausência de projeto para a fixação de seus cooperadores (BOONÉ; KURTZ, 2009).

Um dos desafios de uma empresa é conquistar e manter clientes, tanto internos como externos. Porém, esta situação tem sido uma tarefa de difícil realização, pois as pessoas têm à sua disposição uma gama de marcas, produtos e preços. Esses fatores trazem preocupações e incentivam a busca por procedimentos mais adequados ou pela inovação tecnológica, fatores essenciais para o aumento da produtividade da empresa.

Gerenciamento do Relacionamento com o Cliente, ou *CustomerRelationship Management* (CRM), faz referência à mudança da valoração do produto para a valoração no cliente (ZILBER; FISCHER, 2012). Trata-se de um instrumento que tem como base a conquista, manutenção e integração entre a empresa e o cliente, priorizando os já existentes, sobretudo, aqueles que são considerados por elaos mais valiosos.

O CRM se apresenta como uma ferramenta para se obter informações estratégicas a respeito dos clientes, com a finalidade de utilizá-las da forma mais adequada aos interesses da empresa (TORRES; FONSECA, 2012).

De acordo com Kotler e Keller (2006), o marketing de relacionamento se inicia com o foco no cliente, interno e externo, abrange a identificação de suas necessidades, a definição dos serviços prestados e agregados, a busca da melhor relação custo/benefício, e a busca por um funcionário motivado e capacitado para atender os

clientes de forma adequada, de modo que todos esses fatores possam se tornar um diferencial para a empresa.

Segundo Kondoet *al* (2009), seguindo a mesma ideia de Torres e Fonseca (2012), o marketing de relacionamento é importante porque é uma estratégia de negócios que visa construir, pró-ativamente, relacionamentos duradouros entre a organização e seus clientes, contribuindo para o aumento do desempenho desta e para o alcance de resultados sustentáveis.

É importante manter os funcionários na empresa por mais tempo, pois os mesmos passam a ter mais habilidade devido a experiência, ao conhecimento dos produtos ou serviços oferecidos, e pela adaptação à cultura organizacional da empresa. Além disso, quando um funcionário deixa a empresa sempre leva consigo determinado conhecimento específico, que pode não ter sido passado para os demais colaboradores. Ademais, tem-se um fator negativo na rotatividade de funcionários, pois os gastos são elevados, demandando muito tempo com treinamento e adaptação do indivíduo dentro da organização.

Atrair novos talentos humanos é uma tarefa importante, pois os mesmos podem trazer boas e novas ideias, contribuindo fortemente com o desenvolvimento da organização.

Na tentativa de amenizar os impactos deste problema, pode-se utilizar como opção o endomarketing, ou marketing interno, como uma ferramenta estratégica social para promover comunicação e interação permanente, como também aperfeiçoar e fundamentar uma política pessoal, através de uma gestão eficaz dos colaboradores.

A maioria das empresas bem-sucedidas já compreendeu que os desenvolvimentos de seus profissionais, e a qualidade de seus produtos ou serviços, são os melhores meios de que elas dispõem para enfrentar os constantes desafios propostos pela concorrência, mais acentuada ainda pela globalização da economia.

Diante do crescente acirramento da competitividade, e da consequente necessidade de modernização das práticas de gestão, este artigo tem como objetivo geral analisar a importância do endomarketing e marketing de relacionamento como diferencial competitivo na obtenção de sucesso nos negócios, especificamente em uma empresa do ramo da construção civil.

Para tanto, estabelece-se como objetivos específicos: Conhecer as estratégias de endomarketing e marketing de relacionamento que podem gerar vantagem competitiva em um mercado acirrado; estudar a importância do papel desempenhado pelas pessoas dentro da organização; realizar um estudo de caso na empresa Comandos Construções.

A problemática de pesquisa, diante dos objetivos traçados, tem como foco a seguinte questão: Qual a importância do endomarketing e marketing de relacionamento como diferencial competitivo?

Justifica-se o estudo e a escolha do tema pela importância acadêmica e prática, diante de crescente competitividade e busca de novas e modernas práticas de gestão. Ademais, a profundidade deste estudo poderá proporcionar contribuições sobre os conceitos de endomarketing e sua ligação direta com o marketing de relacionamento.

A abordagem neste artigo é predominantemente subjetiva, qualitativa, e com alicerces na junção teoria e prática, por meio de pesquisa bibliográfica e estudo de caso. Visando discorrer coerentemente sobre o tema, tem-se, além da introdução apresentada no capítulo 1, o capítulo 2 trazendo os conceitos fundamentais de endomarketing e marketing de relacionamento. O capítulo 3 com a metodologia usada na pesquisa. O capítulo 4 que traz os resultados do estudo teórico e do estudo de caso. E finalmente o capítulo 5 com a conclusão e as considerações finais do artigo.

## **2ASPECTOS CONCEITUAIS DO MARKETING**

Em um processo de massificação e de elevada persuasão, as empresas em geral visando o lucro, ea conquista de novos mercados, se utilizam de diversas e inteligentes estratégias de marketing para atrair e conquistar os consumidores que, ao mesmo tempo, passam a se sentir reféns da obrigação de seguir, e de adquirir, o que é ou está sendo exposto para os mesmos (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAM, 2010).

Por outro lado, mesmo persuadidos, a competição favorece em muito os clientes, pois as empresas sempre estarão buscando seu aprimoramento para manter-se forte no mercado e se protegerem de seus concorrentes. Daí vem a grande

importância do marketing, que é definido por Kotler e Keller (2006, p.26) como sendo “um processo social por meio dos quais pessoas, e grupos de pessoas, obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros”.

Em sentido mais restrito, marketing consiste no conjunto de operações pelas quais uma empresa trata de assegurar a colocação de seus produtos no mercado. O Marketing não cria apenas, também desperta necessidade de consumo. As atividades de marketing existem no sentido de estimular desejos para satisfazer necessidades, mas necessidades em si situam-se acima da influência das empresas.

Marketing é fabricar produtos com qualidades que atendam às expectativas geradas no cliente e que o tornem cativo. É, acima de tudo, respeito ao consumidor, é uma filosofia de trabalho na qual toda empresa está envolvida. Orientar o pessoal de atendimento a lidar com clientes, organizar serviços pós-vendas, manter um marketing eficiente e finalmente criar serviços que agreguem valor aos produtos, são fatores de diferenciação em uma empresa.

## **2.1 A História do Marketing**

No início era o consumidor que produzia, colhia e caçava para o seu próprio uso. Depois veio o comércio trocando sobras entre consumidores. A essa ação, séculos depois, deu-se o nome de “Marketing”. Portanto, é possível considerar que o marketing teve seu início desde que o homem sentiu a necessidade de trocar aquilo que não possuía ou o que não conseguia produzir.

Segundo Santângelo (acesso em 30 abr. 2017), o conceito moderno de marketing surgiu no pós-guerra, na década de 1950, quando ocorreu um maior avanço da industrialização mundial, que fez com que houvesse uma acirrada competição entre as empresas e maior disputa pelos mercados. Assim, o cliente passou a ter o poder de escolha, enquanto as organizações começaram a criar e desenvolver técnicas de adequação de produtos e serviços de acordo com as necessidades e desejos dos clientes.

Na perspectiva de suprir as necessidades de clientes e das empresas, o marketing buscou se desenvolver. Em sua base fundamental encontra-se o conceito de troca,



e esta área da administração diz respeito ao relacionamento comercial entre a empresa e o cliente. Traduzindo a palavra Marketing (Market + ing) significa algo como “Mercado em Ação”. Mercadologia em essência é usar todas as ferramentas e recursos possíveis de uma empresa para satisfazer as necessidades e desejos de seus clientes. Através do marketing a empresa usará as ferramentas disponíveis para abordar, fazer parte da decisão e gerar fidelidade junto aos clientes.

De acordo com Costa e Vieira (2007), o pensamento de marketing brasileiro estabeleceu sua origem a partir de um ímpeto do governo e das organizações nacionais, buscando conhecimento e industrialização do país, antes de caráter essencialmente agrícola, para atingir seus objetivos de crescimento econômico e consolidação da soberania nacional. O caminho passou por intercâmbio com instituições do governo norte americano, que dominavam conhecimento e técnicas que emergiam à época. Deste modo,

todo o início da produção acadêmica e o crescimento das instituições de ensino e corporativas do país, baseou-se na tônica da importação de conhecimento e técnicas, tanto pelas publicações que começaram a surgir, quanto pelo acesso das grandes empresas americanas, estimuladas pela política de desenvolvimento econômico “associado” escolhido pelos diversos governos brasileiros (COSTA; VIEIRA, 2007, p. 46)

Desde que o marketing passou a ser uma corrente amplamente utilizada na gestão administrativa, por volta da década de 60, suas definições conceituais vêm mudando e evoluindo junto com a dinâmica do próprio mercado e o comportamento dos consumidores. Marketing é uma forma de fazer negócios, e vem evoluindo para um campo mais amplo, chamado de marketing de relacionamento, onde as empresas buscam alcançar

[...] suas necessidades de venda, oferecendo aos clientes vantagens como oferta e atendimento especial, e que satisfaz o cliente por completo, assim atingido os objetivos. A evolução do conceito de marketing passou a considerar o relacionamento como forma de se obter vantagem competitiva em um ambiente comercial cada vez mais concorrido. A satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores evoluiu para a oferta de valor para a clientela, ou seja, os benefícios que os clientes recebem na oferta comercial e o valor que pagam por eles (LAS CASAS, 2009, p. 7).

Trata-se de aproveitar o conhecimento do cliente para a elaboração de um produto e desenvolver um processo de integração.

## **2.2 Marketing de Relacionamento e Endomarketing**

No passado, gerentes de empresas não pensavam na satisfação dos clientes e muito menos na satisfação dos colaboradores. O que importava era fabricar produtos e vendê-los. Com o tempo, os colaboradores e clientes começaram a ficar mais exigentes. Os clientes passaram a comprar produtos que atendessem suas necessidades, o que gerou uma maior concorrência entre as empresas para oferecerem produtos específicos para cada tipo de cliente. E os colaboradores passaram a querer mais satisfação e motivação dentro do ambiente de trabalho. Foi nesse cenário que surgiu o endomarketing, ferramenta de gestão estratégica para alinhar, sintonizar e sincronizar empresa, colaboradores e clientes.

Além de aperfeiçoar o clima organizacional, ligando cada vez mais o colaborador à empresa, o endomarketing ainda busca atender as necessidades dos clientes. Ou seja, é uma ferramenta que auxilia os gerentes a valorizarem as pessoas, motivando-as a ter comportamentos inovadores e criativos para a evolução da organização (SARRACENI *et. al.*, 2011).

O fundamento principal do endomarketing é fazer com que todos os funcionários tenham uma visão comum sobre o negócio da empresa, compreendendo componentes como gestão, metas, resultados, produtos, serviços e mercados nos quais agem. A finalidade do endomarketing é diminuir o espaço entre todos os setores funcionais, e esta estratégia é capaz de fazer o funcionário se envolver com a empresa, de forma moderna, proporcionando maior qualidade na efetivação de suas atividades (SARRACENI *et. al.*, 2011).

Para Dias (2008), que coincide com o pensamento de Torres e Fonseca (2012), o endomarketing versa em atuações de marketing voltadas para o público interno da empresa, traz por desígnio gerar, no meio dos funcionários, valores propostos para servir o cliente externo. Dias (2008) constrói a nomenclatura cliente externo, sendo que o colaborador é um cliente interno.

O endomarketing, ou marketing interno, é uma ferramenta de gestão estratégica, utilizada para o aperfeiçoamento do clima organizacional, onde estabelece um nível de maior aproximação entre empresa e colaboradores. Busca estabelecer uma relação integrada dentro da empresa, através do comprometimento dos colaboradores na entrega de valores aos consumidores. A função do endomarketing é sincronizar a motivação da empresa com os colaboradores, de forma onde todos busquem os mesmos objetivos, estratégias e metas, através de uma gestão bem

desenvolvida que visa acoplar os segmentos de demanda e oferta, interagindo as diversas unidades gerenciais de uma única organização (SARRACENI *et. al.* 2011).

O endomarketing hoje pode ser entendido como um processo estruturado e

[...] alinhado ao planejamento estratégico empresarial, visando melhoria da comunicação, buscando a relação com ganhos de produtividade nas organizações. Para que isso aconteça, são necessários conhecimentos de: indicadores de desempenho de Recursos Humanos, Clima Organizacional, indicadores de produtividade e apoio da alta gerência, principalmente (DIAS, 2008, p. 24).

As empresas reconhecem a importância da fidelidade e da retenção de clientes, na procura do crescimento dos seus lucros (TORRES; FONSECA, 2012). E segundo Kotler (2000, p. 70) “um cliente altamente satisfeito permanece fiel por mais tempo”. Deve-se atentar que é no acolhimento da clientela que se encontra o sucesso ou insucesso da empresa, e é com o atendimento que o cliente diferencia a imagem da empresa.

É necessário ponderar a inclinação/lealdade como uma habilidade, não como uma tática. A inclinação/lealdade do cliente e, ou do funcionário, estão profundamente coesas. Assim, para que o gerenciamento, baseado na fidelidade, produza frutos, é necessário considerar todas as partes. Atualmente as empresas estão distinguindo como é importante a fidelidade e a retenção de clientes, na busca do crescimento e dos lucros (DORIA, 2013).

A chave da retenção de clientes é a satisfação de clientes. Um cliente altamente satisfeito: Permanece fiel por mais tempo. Compra mais à medida que a empresa lança novos produtos ou aperfeiçoa produtos existentes. Fala favoravelmente da empresa e de seus produtos. Dá menos atenção a marcas e propagandas concorrentes e é menos sensível a preços. Oferece ideias sobre produtos ou serviços à empresa. Custa menos para ser atendido do que novos clientes, uma vez que as transações são rotinizadas (KOTLER, 2000, p. 70).

A palavra Endo vem do helênico e significa ação interior ou movimento para dentro. Endomarketing é, deste modo, marketing para dentro. O endomarketing é conceituado como um “processo cujo foco é alinhar, sintonizar e sincronizar, para implementar e operacionalizar a estrutura organizacional de marketing da empresa ou organização, que visa e depende da ação para o mercado e a sociedade” (BEKIN, 2004, p. 47).

O marketing que tende à satisfação e à constituição de relacionamento duradouros com o cliente deve, do mesmo modo, refletir nos clientes internos, isto é, nos funcionários (BOONE; KURTZ, 2009).

Na estratégia de gerenciamento do endomarketing, o primeiro foco é o imperativo dos administradores de edificarem um relacionamento com os funcionários, pois são eles que constituem os clientes internos da empresa, já que qualquer produto ou serviço, ao mesmo tempo que são vendidos aos clientes externos, devem ser essencialmente cedidos ao público interno da empresa (ZILBER; FISCHER, 2012).

Dada a concorrência cada vez mais acirrada, as empresas perceberam a necessidade de aumentar sua qualidade e produtividade, a fim de permanecerem competitivas no mercado. Neste novo padrão, tornou-se fundamental repensar a forma de administração das organizações, buscando satisfação pelo serviço e fidelização do cliente. Surge, assim, o endomarketing com uma proposta de garantir competitividade através da comunicação interna nas organizações, partindo da ideia de que para agradar o cliente externo, primeiramente é preciso envolver o pessoal interno, ou seja, os colaboradores.

Marketing interno é decisivo como “um meio de utilizar o marketing para motivar, alinhar e integrar os colaboradores com as estratégias da empresa, com o propósito de satisfazer o cliente através do processo de motivação do colaborador” (MARINS, 2010, p. 13).

Para se começar um programa de implantação de Endomarketing é imprescindível a realização de uma avaliação interna dos pontos fortes e fracos da organização, no âmbito interno e da sua cultura organizacional, para assim, se obter um diagnóstico do que necessita ser alterado e, afiançar sucesso no programa de endomarketing, inserido na corporação (MARINS, 2010).

O endomarketing é capaz de abranger um conjugado de acontecimentos que se concluem e que demonstram influência mútua, frente a todas as áreas da empresa, instituídas através de ações favoráveis à um clima adequado, transmitindo conhecimentos que alcançam a empresa, direcionando-a para o colaborador.

Diante do novo cenário o foco passou a ser também direcionado para o cliente interno, colocando os funcionários no centro das preocupações das organizações, pois “é absolutamente mandatário que esses clientes internos sejam servidos tão

bem quanto se espera que os clientes externos finais sejam servidos (GRONROOS, 1993, p.248).

Kotler (2000, p.44) diz que o marketing interno deve preceder o marketing externo. "Não faz sentido prometer serviço excelente antes dos funcionários da empresa estarem prontos para fornecê-lo."

O marketing interno é essencial para o desenvolvimento do marketing externo, devendo os dois estarem totalmente integrados a todos os níveis da organização. Segundo Backer (2005, p. 379) um caminho para o planejamento e a "operacionalização da implementação do marketing estratégico é o "marketing estratégico interno" – aplicar as ferramentas e técnicas do marketing ao mercado interno, bem como ao externo".

Sendo os colaboradores uma fonte essencial para o sucesso das empresas, diante do mercado extremamente competitivo se faz necessário desenvolver estratégias eficazes de endomarketing para propiciar a retenção e atração de capital humano nas organizações.

Segundo, Gronroos (1993, p. 283) os objetivos do endomarketing são dois:

1. Assegurar que os empregados se motivem para uma orientação ao cliente e um desempenho consciente dos serviços, e, portanto desempenhem com êxito suas responsabilidades de "marqueteiros de plantão" em suas tarefas no marketing interativo;
2. Atrair e reter bons funcionários: Quanto melhor funcionar o endomarketing, mais atraente será a empresa, como empregador, aos olhos dos empregados.

Para Bekin (1995, p. 69) "O que caracteriza precisamente o endomarketing é seu objetivo de estabelecer um processo permanente de motivação do funcionário".

Enquanto Brum (1998, p. 85) considera o endomarketing como um "programa que envolve um conjunto de ações direcionadas aos funcionários".

O endomarketing contribui decisivamente para um processo de seleção eficiente,

na medida em que não só atrai como também retém funcionários condizentes com a organização, afinal contratar as pessoas erradas tem um alto custo, mas deixar que as pessoas certas saiam da empresa, talvez seja ainda pior. Enquanto o Marketing atrai e retém clientes, o Endomarketing atrai e retém funcionários, que por sua vez, retém clientes. Os meios mais eficazes para isso são os programas de incentivo, de treinamento e de desenvolvimento, os programas de motivação, que envolvem o bem-estar do funcionário, que garantem sua segurança nas atividades de trabalho. Paralelamente, programas de incentivo ao esporte e à atuação comunitária, planos de carreira, de reconhecimento e crescimento. (MARINS, 2010, p. 7).

Kotler e Keller (2006, p.18) definem o marketing interno como: “A tarefa de contratar, treinar e motivar funcionários capazes que queiram atender bem os clientes”. Já Marins (2010) define o Marketing Interno como uma tarefa de contratações acertadas, treinamento e motivação de funcionários que desejam atender bem os clientes. Transpondo a fronteira que separa os meios interno e externo das organizações, notadamente porque tais ambientes interagem e influenciam nos movimentos um do outro.

As ações do endomarketing utilizam técnicas de marketing a conceitos de recursos humanos. As aplicações de endomarketing possibilitam resultados diferenciados em termos qualitativos e quantitativos no relacionamento com os clientes externos, sendo importante para o crescimento dos negócios nesse cenário. O endomarketing procura habilitar os funcionários de uma empresa dos diversos setores, distribuindo responsabilidades e seguindo um processo democrático(SARRACENI *et. al.*, 2011).

Segundo Marins (2010) o endomarketing é um tema muito abordado atualmente, principalmente pela sua eficiência quanto ao alcance dos objetivos organizacionais. Pode ser considerado como uma ferramenta estratégica que visa através da valorização das necessidades de seu público interno, garantir a satisfação dos desejos e necessidades dos clientes externos.

Segundo Marins (2010) no processo de implantação do endomarketing são realizadas avaliações internas, referentes às necessidades e insatisfações dos clientes internos da empresa. Os funcionários devem ser tratados como clientes e valorizados como pessoas, para que o processo tenha bons resultados. Os clientes externos só serão conquistados e mantidos pela empresa se os funcionários praticarem um serviço excelente, que ocorrerá se o colaborador estiver satisfeito.

### **2.3 O Trabalho em Equipe dentro do Endomarketing**

Para Chiavenato (2005) a antiga administração de recursos humanos cedeu o lugar a uma nova abordagem de gestão de pessoas. As pessoas deixam de ser simples recursos humanos organizacionais para serem abordadas como seres dotados de inteligência, personalidade, conhecimentos, habilidades, competências, aspirações e percepções singulares. São os novos parceiros da organização.

De acordo com Chiavenato (2005, p.20), atualmente os bens mais valiosos das organizações bem-sucedidas são intangíveis, como “a competência organizacional, *know-how* tecnológico, conhecimento do mercado, lealdade do cliente, moral das pessoas, cultura corporativa, comportamento dos parceiros e alianças estratégicas”.

Senge (2006, p. 11) chama a atenção para a atualidade em que o mais importante nas empresas não é o produto que se vende e, sim, o capital humano que se tem, ou seja, com o desenvolvimento de suas potencialidades, poderão criar, desenvolver e vender melhor um produto. Assim, ele afirma que “as habilidades mínimas serão substituídas por habilidades pessoais e interpessoais tão sofisticadas quanto as atividades de marketing, produção e finanças da presente era”.

Para Boog (1999, p. 181) “a maioria das empresas bem-sucedidas já compreendeu que os desenvolvimentos de seus profissionais e a qualidade de seus produtos ou serviços são os melhores meios [...] para enfrentar os constantes desafios”.

Segundo Chiavenato (2005, p.10), as pessoas podem aumentar ou reduzir as forças e fraquezas “de uma organização dependendo da maneira como elas são tratadas. Elas podem ser a fonte de sucesso como podem ser a fonte de problemas. É melhor tratá-las como fonte de sucesso”.

Para alcançar os objetivos organizacionais com sucesso deve haver um forte envolvimento de parceria entre a empresa e funcionários, um satisfazendo a necessidade do outro e vice-versa. Se não houver o comprometimento e o envolvimento ativo das pessoas de toda a organização ocorrerá o fracasso do planejamento e estratégia adotada pela empresa.

Vavra (1993, p. 280) conclui que

contratar e manter funcionários pode ser a chave de sobrevivência de muitas organizações. Existe suficiente evidencia que funcionários satisfeitos (que permanecem mais tempo na empresa) criam clientes mais satisfeitos. Quanto maior a retenção do funcionário (quando bons funcionários estão se tornando cada vez mais difíceis de ser encontrados) maior a retenção de cliente e, conseqüentemente, crescimento do tempo de vida do cliente.

Segundo Barbulho (1994) é preciso aprimorar a qualidade total e a eficiência, não apenas para beneficiar a empresa, mas também o funcionário, pois isto diminui as angustias profissionais do dia-a-dia, dando chance para o exercício da criatividade, melhora o ambiente de trabalho, o aperfeiçoamento profissional, permite a solução

de problemas, aumenta a estabilidade no emprego, dando satisfação do dever cumprido, o que faz qualquer um se sentir realizado.

Marras (2000, p. 262) ressalta que “há que se buscar profissionais que estejam sintonizados com o momento e com os objetivos de longo prazo não só da empresa como do mundo que as circunda” Para Chiavenato (2004) o sucesso atrai as melhores pessoas, e as melhores pessoas sustentam o sucesso da organização. Essa ação recíproca alavanca as empresas.

Marins (2010) afirma que para se formar equipes de alto desempenho é necessário que se criem processos internos que despertem no funcionário a ideia de que ele é importante para a empresa e que ele faz a diferença. Torna-se necessário, antes de começar um programa de implantação do endomarketing, ter um diagnóstico da realidade, pois é a partir de uma avaliação cuidadosa e sistemática do ambiente interno da empresa que um programa de endomarketing poderá obter êxito.

### **3 METODOLOGIA**

A abordagem neste artigo é predominantemente subjetiva, de modo que a realidade social só pode ser entendida do ponto de vista dos indivíduos que estão diretamente envolvidos nas situações. Assim, para se entender determinados assuntos do mundo social e de seus indivíduos constituintes, faz-se uso da metodologia, pois “Inclui as concepções teóricas da abordagem, o conjunto de técnicas que possibilitam a construção da realidade e o sopro divino do potencial criativo do investigador” (DESLANDES *et. al.* 1994, p. 16).

Na metodologia assumida neste artigo, a pesquisa é qualitativa, pois “tem o ambiente natural como sua fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental” (GODOY, 1995, p. 62). Quanto ao objetivo, o artigo é fundamentalmente descritivo, visto que não se pretende criar uma teoria sobre o assunto pesquisado, mas sim descrever um fato ou fenômeno.

Considerando a fonte de informação, a pesquisa é bibliográfica, por envolver o levantamento das teorias que embasam o assunto (SANTOS 1999). Segundo os procedimentos de coleta de dados, trata-se de uma pesquisa documental, pois se firma na análise de documentos diretamente interligados com a problemática,



disponíveis em meios impressos, eletrônicos e outros, mas que ainda não receberam organização ou tratamento analítico adequado (TRIVIÑOS, 1987).

Ademais, o procedimento de coleta de dados se deu na forma de estudo de caso, procurando selecionar um objeto restrito, com o objetivo de aprofundar-lhe os aspectos característicos (SANTOS, 1999).

O estudo de caso é uma forma de fazer pesquisa social empírica ao se investigar um fenômeno atual dentro de seu contexto de vida real, onde as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas, e múltiplas fontes de evidências são usadas. Envolve a análise intensiva de um número pequeno de situações, ou apenas de um caso em particular, um ambiente ou um simples sujeito (GODOY, 1995).

Os instrumentos selecionados para coleta de dados foram observação e questionário. Em concordância com os instrumentos de coleta de dados, foi utilizada para análise dos dados a técnica embasada nos estudos de Yin (2001), onde o autor define que fica a cargo do investigador, em conjunto com a fala dos sujeitos investigados, a definição das evidências mais relevantes e aspectos significativos, utilizando-se principalmente o conhecimento prévio do assunto.

O campo de ação ficou restrito aos trabalhadores da empresa Comandos Planejamento Comércio e Construções Ltda-ME, localizada em Vila Velha, Estado do Espírito Santo. Trata-se de uma microempresa, familiar, sendo sua sede própria, que conta com trinta funcionários, dois estagiários e oito terceirizados que compõem o quadro funcional. O local propicia facilidade para o acesso de atendimento aos principais clientes da empresa. Atua há mais de 18 anos no mercado, possuindo equipes especializadas para auxiliar em todos os tipos de serviços, desde projetos, construção e reformas, até o acabamento. Também manutenção elétrica e hidráulica residencial, comercial e industrial.

Privilegiou-se a escolha da empresa porque a mesma mostra indícios de que adota práticas de endomarketing e marketing de relacionamento, objetivando sua solidificação em um mercado altamente competitivo. A empresa iniciou seus serviços atendendo somente os serviços de instalações elétricas e hidráulicas contando apenas com dois funcionários. Com o tempo, começou a realizar obras de reforma e

construção civil e hoje possui um leque de serviços bastante abrangente, que a mantém competitiva perante as concorrentes (COMANDOS, acesso em abr. 2017).

Os sujeitos da pesquisa foram escolhidos de forma não probabilística, e foram utilizados os seguintes critérios de seleção por “conveniência, ou acessibilidade” (VERGARA, 2004, p. 51), pois os sujeitos que participaram foram aqueles que estavam dispostos a participar da pesquisa. A coleta de dados se deu por meio de questionário, conforme anexo A, com a participação de quarenta funcionários.

#### **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO DOS DADOS**

Observou-se que a empresa selecionada na pesquisa, comandos planejamento comércio e construções Ltda-me, pratica o marketing de relacionamento e endomarketing, com programas que serão apresentados a seguir:

- Mala Direta: a empresa possui um banco de dados com cadastro de edifícios dos municípios de Vila Velha e Vitória com os quais são encaminhadas as malas diretas aos cuidados do proprietário do imóvel, as mesmas são enviadas lacradas, datadas e carimbadas.
- Folders: impresso em tamanho maior que a mala direta em papel especial tipo fotográfico, são direcionados a clientes já cadastrados e atendidos pela empresa.
- Panfletos: distribuídos em locais estratégicos, onde há grande fluxo de veículos, e em residências da área nobre da grande vitória.
- Adesivagem da frota de veículos da organização.
- E principalmente o marketing boca a boca no qual os clientes antigos que já foram atendidos e gostaram do resultado indicam novos clientes para a empresa Comandos.
- Site: atualizado contendo serviços realizados pela empresa bem como contexto histórico da organização e disponibilização de solicitação de orçamentos, sugestões e reclamações.

Para muitos profissionais de Recursos Humanos, Marketing e Comunicação Organizacional o endomarketing já faz parte de suas tarefas diárias, mesmo que às vezes essas ações não sejam especificamente identificadas por este nome. De forma

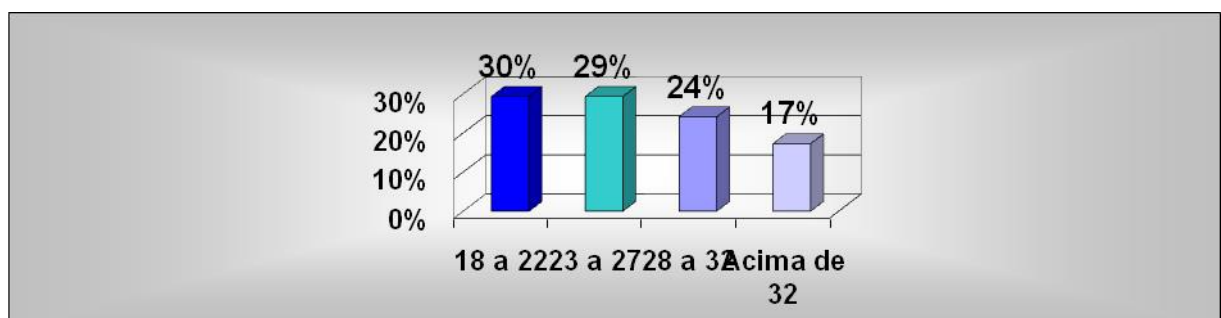
resumida, endomarketing refere-se as ações de marketing voltadas ao público interno da empresa. Diante do exposto, verificou-se que a empresa Comandos Planejamento Comércio e Construções Ltda-ME realiza as seguintes atividades:

- Participação nos lucros. A empresa oferece, além do salário fixo, comissões que giram em torno de 3% a 5%, dependendo da apuração do lucro dos serviços.

- Campanhas de branding voltado aos colaboradores, ações de reconhecimento profissional e valorização dos funcionários, sorteio de prêmios, eventos da empresa com os funcionários e seus familiares, treinamentos, workshops, palestras motivacionais, Lembretes de aniversariantes, liberação de acesso Facebook, Instagram e Outras Redes da Empresa. entre outros.

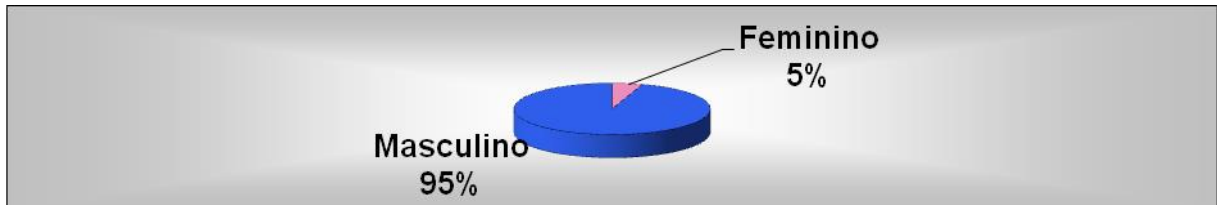
A aplicação da pesquisa de campo teve por objetivo analisar e aprofundar se o endomarketing aplicado pela empresa está sendo adequado para dimensionar o nível de satisfação dos clientes internos. A pesquisa possibilitou aprofundamento sobre o tema endomarketing e marketing de relacionamento, ambos abordados neste trabalho de conclusão de curso. Para análise dos resultados, foi importante o levantamento realizado no questionário, e apresentado a seguir por meio dos gráficos.

No gráfico 1, pode-se observar que a idade dos colaboradores que compõem o quadro funcional da empresa Comandos Construções é variável obtendo pouca diferença entre as idades, sendo: Idade de 18 à 22 anos obteve 30% (Trinta por cento), Idade de 23 à 27 anos foi a que alcançou maior percentual obtendo 29% (Vinte e nove por cento), idade de 28 a 32 anos obteve percentual de 24% (vinte e quatro por cento) e acima de 32 anos 17% (Dezessete por cento) igualando à idade inicial da pesquisa que foi de 18 à 22 anos.



**Gráfico 1** - Distribuição por idade, Comandos, Itapoã, Vila Velha, ES  
**Fonte:** Pesquisa de campo.

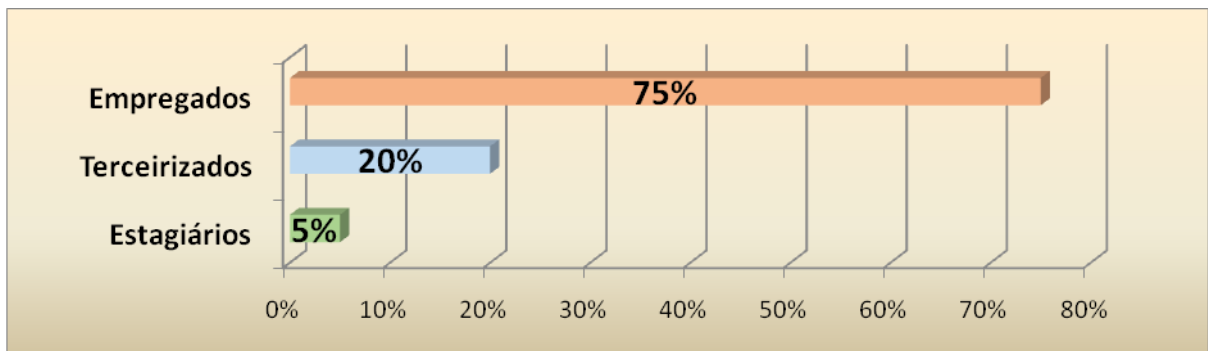
No gráfico 2, a apuração da pesquisa nota-se uma grande diferença entre a distribuição por sexo, pois o sexo feminino obteve somente um percentual de 5% (Cinco por cento), enquanto que o sexo masculino disparou em 95% (Noventa e cinco por cento), situação pela qual o resultado foi possível diante dos serviços oferecidos pela empresa Comandos Construções que em seu quadro funcional possui maior número de cargos de especialização técnica e de construção civil.



**Gráfico 2** - Distribuição por sexo.

**Fonte:** Pesquisa de campo.

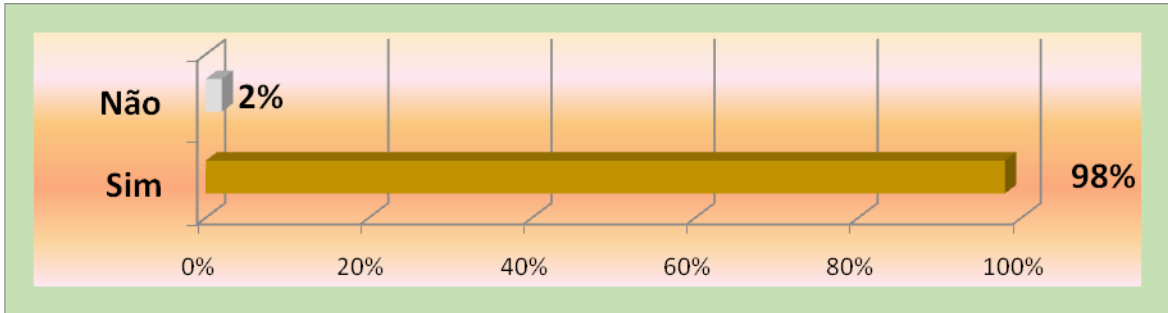
O gráfico 3 mostra que o quadro funcional da empresa Comandos Construções é composto por 75% (Setenta e cinco por cento) de empregados com carteira assinada, 5% (Cinco por cento) de estagiários e 20% (Vinte por cento) terceirizados ou free-lancer.



**Gráfico 3** - Distribuição por exercício de atividade profissional.

**Fonte:** Pesquisa de campo.

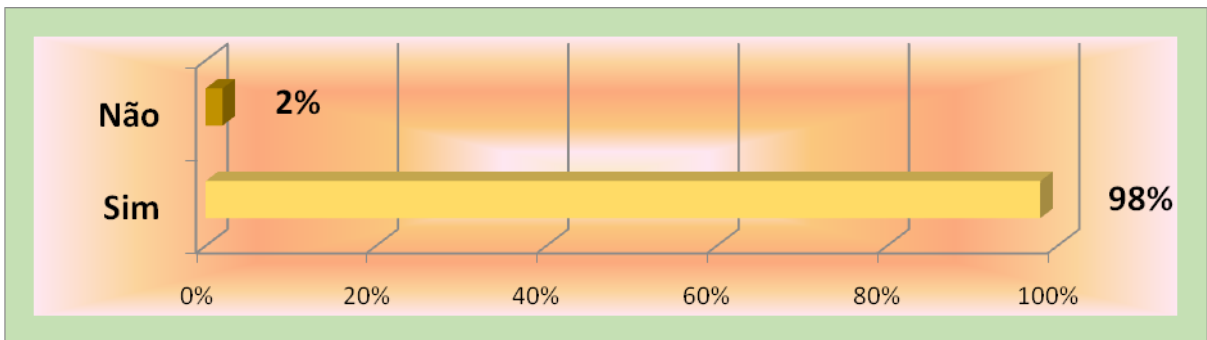
O gráfico 4 mostra que, no que se refere ao conhecimento do endomarketing por parte do quadro funcional da empresa Comandos Construções o resultado foi bastante positivo, pois apenas 2% (Dois por cento) nunca ouviram falar sobre o tema enquanto que os que conheciam alcançaram um percentual de 98% (Noventa e oito por cento) fato pelo qual a empresa divulga periodicamente as ações que contemplam o endomarketing tais como participação nos lucros dentre outras.



**Gráfico 4** - Distribuição por conhecimento de endomarketing.

**Fonte:** Pesquisa de campo.

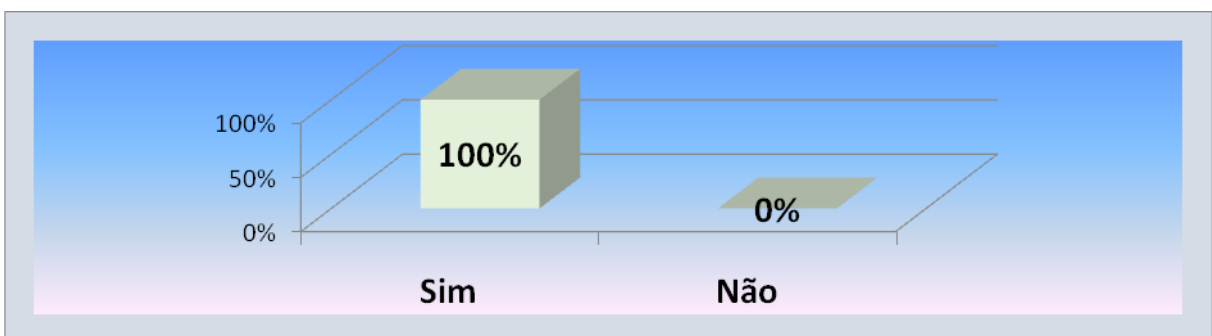
O gráfico 5 diz respeito à valorização dos funcionários nas organizações. O resultado foi promissor, pois 98% (Noventa e oito por cento) pensam que este cenário está mudando para positivo enquanto que apenas 2% não notaram diferença, respondendo negativamente quanto às melhorias.



**Gráfico 5**—Valorização dentro da organização.

**Fonte:** Pesquisa de campo

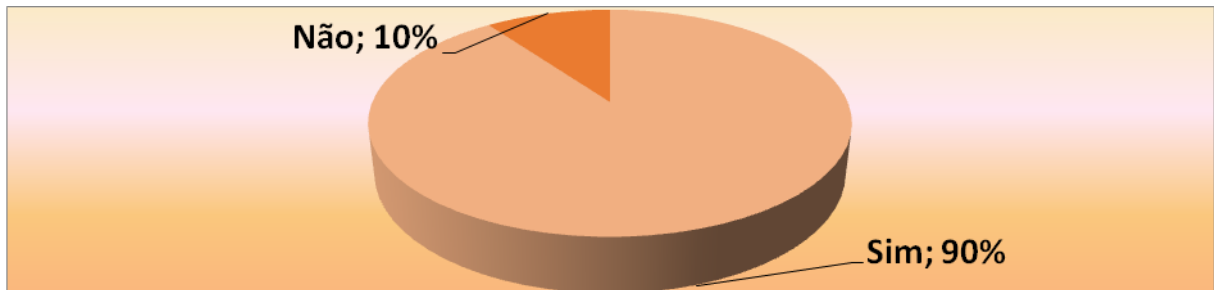
O gráfico 6 diz apresenta o resultado em o comprometimento do colaborador dentro da organização é influenciado pelo salário. Esta questão foi unânime obtendo 100% de respostas positivas



**Gráfico 6**—Influência do salário no comprometimento profissional.

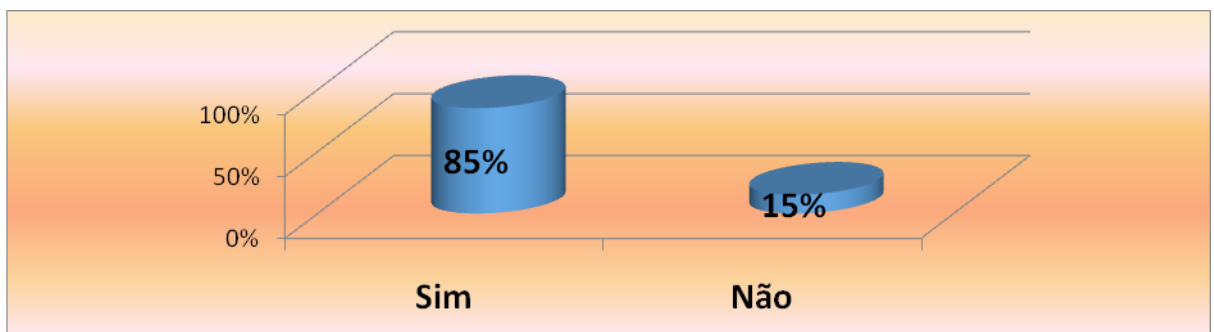
**Fonte:** Pesquisa de campo

Em relação à satisfação como fator motivador para um bom desempenho dos colaboradores dentro da organização, o gráfico 7 mostra que na empresa Comandos Construções 90% (Noventa por cento) responderam positivamente e apenas 10% (Dez por cento) responderam negativamente.



**Gráfico 7** – Satisfação com a organização.  
**Fonte:** Pesquisa de campo

No gráfico 8, tem-se que um bom ambiente de trabalho influencia sim para a satisfação dos colaboradores. Foi este o resultado obtido na pesquisa realizada na empresa Comandos Construções, 85% (Oitenta e cinco por cento) responderam positivamente e 15% (quinze por cento) negativamente.



**Gráfico 8** – Relação ambiente de trabalho e satisfação profissional  
**Fonte:** Pesquisa de campo

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se que o marketing interno é essencial para o desenvolvimento do marketing externo, devendo o interno preceder o externo, pois toda empresa tem um mercado interno de empregados que devem receber atenção.

A equipe de trabalho é um diferencial competitivo, pois para que se formem equipes de alto desempenho é necessário que se criem processos internos que despertem no funcionário a ideia de que ele é importante para a empresa, e que ele faz a diferença. O funcionário que sente orgulho de pertencer à empresa na qual trabalha é uma pessoa que desempenha muito melhor suas atividades.

Os estudos mostraram que para se começar um programa de implantação do endomarketing é fundamental ter um diagnóstico. Pois é a partir de uma avaliação cuidadosa e sistemática do ambiente interno da empresa que um programa de endomarketing poderá obter êxito. Nessa avaliação, obtém-se os pontos fortes e fracos da empresa do ponto de vista de seu ambiente interno e de sua cultura organizacional.

Ter pessoas comprometidas no quadro funcional é fator positivo para o alcance da satisfação dos clientes, diante deste mercado de concorrência acirrada. Portanto, atrair novos talentos humanos é uma tarefa importante, pois os mesmos trazem boas e novas ideias, contribuindo fortemente com o desenvolvimento da organização.

Manter a qualidade de vida dentro das organizações se tornou um fator essencial para obtenção de sucessos, pois com tantas mudanças no âmbito da administração de recursos humanos, nota-se que o ambiente de trabalho exerce um importante papel para a retenção e atração de capital humano nas organizações.

Diante do exposto, conclui-se que o objetivo geral apresentado neste artigo foi atendido, pois foi possível analisar a importância do endomarketing e marketing de relacionamento como ferramentas estratégicas na obtenção de sucesso nos negócios. O estudo de caso foi essencial para observar como a teoria se materializa, onde pontos fundamentais puderam ser observados no comportamento dos sujeitos e resultados da empresa estudada, via dados coletados e respostas obtidas no questionário.

Dentro da problemática da pesquisa e dos objetivos traçados na pesquisa, o estudo de caso apontou que na empresa Comandos Construções o endomarketing e o marketing de relacionamento estão sendo aplicados corretamente, visto que a empresa possui um leque de serviços bastante abrangente, e que está atenta às necessidades de seus funcionários.

Na pesquisa de campo pode-se observar que em relação à valorização dos funcionários nas organizações o resultado foi promissor, pois a maioria do quadro funcional sente-se valorizados pela organização, que o bom salário, qualidade de vida e um bom ambiente de trabalho, dentre outros benefícios, influenciam positivamente para a satisfação dos colaboradores de forma geral.

Sugere-se voltar ao tema com novos estudos para verificar como se dará as relações futuras nas organizações, e para acompanhar a atualização da teoria.

Sugere-se, também, aprofundar os estudos em outras empresas, no intuito de verificar a realidade e as práticas adotadas, adotando inclusive novas técnicas de pesquisa e de coleta de dados.

## **THE MARKETING OF RELATIONSHIP AND ENDOMARKETING AS A COMPETITIVE DIFFERENTIAL**

NETO, Valdemiro F. C.; GUIO, Evandro R.

### **ABSTRACT**

Relationship marketing has been a competitive differential in organizations that seek marketing success, with the search for customer loyalty. Relationship marketing is, in turn, the management of the differentiated relationship, targeting customers, and also encompasses the endomarketing, which highlights the relationship with the internal customer, who will be the builder of the company's success. This article aims to analyze the importance of relationship marketing and endomarketing as a competitive advantage in a company, based on a bibliographical and field research. It was concluded that the theory reinforces the importance of endomarketing and relationship marketing, and the case study pointed out that in the company Comandos Construções, endomarketing and relationship marketing are being applied correctly.

**Key words:** Relationship marketing. Endomarketing. Internal customer. External customer.

### **REFERÊNCIAS**

BEKIN Saul Faingaus. **Endomarketing: Como praticá-lo com sucesso**, São Paulo: Prentice Hall, 2004, 208p.

\_\_\_\_\_. **Conversando sobre endomarketing**. São Paulo: Makron Books, 1995. 150p.

BOOG, Gustavo. **Manual de treinamento e desenvolvimento**. 3.ed. São Paulo: MAKRON Books, 1999. 667p.



BOONE, L. E.; KURTZ, D. L. **Marketing contemporâneo**. 12<sup>a</sup>. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing como estratégia de gestão: encante seu cliente interno**. Porto Alegre: L&PM, 1998. 180p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2004. 610p.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas**. 2. ed. São Paulo: Campus/Elsevier, 2005. 529p.

**COMANDOS**. Disponível em: <<http://comandos-es.com.br>>. Acesso em: 30 abr. 2017

COSTA, C. R. F.; VIEIRA F. G. D. **Marketing no Brasil: pensamento e ação sob uma perspectiva historiográfica**. In: CADERNO DE ADMINISTRAÇÃO. V. 15, N.2, p. 39-48, JUL/DEZ. 2007.

DESLANDES, S. F. et al. Pesquisa social: teoria, método e criatividade. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

DIAS, José Geraldo Gaurink. **Endomarketing: um instrumento estratégico na busca da melhoria da competitividade empresarial**. São Paulo: Livro pronto, 2008.

DÓRIA, Felipe Alessandro; PEREIRA, Everson Danilo; PAPANDRÉA, Pedro José. **MARKETING. CAMINHO PARA A SATISFAÇÃO E FIDELIZAÇÃO DO CLIENTE**. Educação em Foco, Edição nº: 07, Mês / Ano: 09/2013, Páginas:31-38

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63. Mar. / Abr. 1995.

GRONROOS, Christian. **Marketing: gerenciamento e serviços, a competição por serviços na hora da verdade**.4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1993. 377p.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 10<sup>a</sup>. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

\_\_\_\_\_; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing: A bíblia do marketing**. 12<sup>a</sup>. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

\_\_\_\_\_; KARTAJAYA, Hermawam; SETIAWAM, Iwan. **Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano**. Trad. Ana Beatriz Rodrigues. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

KONDO, E. K. MATSUMOTO, A. S. OLIVEIRA, J. M. SOUSA, M. S. Marketing de relacionamento e estratégias de fidelização de clientes pessoas físicas. **Revista ANGRAD**, v. 10, nº. 3, jul/set. 2009.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing: conceitos, exercícios, casos**. 8ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MARINS, C. S. **Endomarketing: uma ferramenta estratégica para o aumento da produtividade**. ABEPRO- XXX encontro nacional de Engenharia de Produção, 2010.

\_\_\_\_\_. **Endomarketing: uma ferramenta estratégica para o aumento da produtividade**. Maturidade e desafios da Engenharia de Produção: competitividade das empresas, condições de trabalho, meio ambiente. São Carlos, SP, Brasil, 12 a 15 de outubro de 2010. 14p.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**. 12.ed. São Paulo: Futura, 2000. 332p.

PORTELA, C.B.M.; O Marketing e o Comportamento do Consumidor. **PUC/SP – MBA EM MARKETING, Apresentado no 8º Convibra – Administração**, 2011.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: a arte e prática da organização que aprende**. 22.ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2006. 404p.

SARRACENI, Jovira Maria; DINIZ, Letícia Lelis; SOUZA Livia Garcia Alves; CONCEIÇÃO, Luan Rodrigues; FAUSTINI, Marcelo Rangel. **Endomarketing: ferramenta de gestão estratégica para as empresas**. Educação e Pesquisa: a produção do conhecimento e a formação de pesquisadores Lins, 2011.10p.

SANTOS, A. R. dos. **Metodologia científica: a construção do conhecimento**. 2. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 1999, p. 21-31.

SANTÂNGELO, Caio Cesar Ferrari. **A origem e evolução do marketing**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/a-origem-e-evolucao-do-marketing/31418/>>. Acesso em: Abr. 2017.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987, p. 92-111.

TORRES, S. P. ; FONSECA, S. C. . **Marketing de Relacionamento: A satisfação e fidelização do cliente**. São João Del Rei: IPTAN, 2012.

VAVRA, T. G. **Marketing de relacionamento**. aftermarketing. São Paulo: Atlas, 1993. 324p.

VELARDEZ, Maria Rosa Serqueira de. Relacionamento com clientes: requisitos exigidos das pessoas que interagem com os clientes. *In*: SILVA, Fábio Gomes da. **Gestão do relacionamento com o cliente**. 2. Ed. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas. 2004, p. 44-53.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001, p. 106-157.

ZILBER, S. N.; FISCHER, N. C. Portais corporativos como ferramenta para o relacionamento com o cliente. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 9, n. 1, p. 231-256, 2012.

## **ANEXO A - QUESTIONÁRIO**

- 1) Idade: \_\_\_\_\_ Sexo: ( ) Feminino ( ) Masculino
  
- 2) Atividade Profissional que exerce:  
( ) Empregado ( ) Estagiário ( ) Terceirizado
  
- 3) Você já ouviu falar em Marketing interno ou endomarketing?  
( ) Sim ( ) Não
  
- 4) Você acha que houve uma melhoria no que diz respeito à valorização dos funcionários nas organizações?  
( ) Sim ( ) Não
  
- 5) Você sente que é valorizado pela organização em que exerce atividade profissional?  
( ) Sim ( ) Não
  
- 6) Você acha que o seu salário influencia no seu comprometimento profissional?  
( ) Sim ( ) Não
  
- 7) A satisfação influencia no seu desempenho na organização?  
( ) Sim ( ) Não

8) Seu ambiente de trabalho (relacionamento da equipe, acesso a bons equipamentos e tecnologia) é o principal motivo para a sua satisfação profissional?  
( ) Sim ( ) Não