

O nível de motivação dos clientes internos refletindo na satisfação dos clientes externos numa empresa de pequeno porte no Estado de Santa Catarina

Thais Esteves Ramos Fontana (IFSC) thais.fontana@ifsc.edu.br
Alexandre Zammar (IFSC) alexandre.zammar@ifsc.edu.br
Patricia Granzotto Zanotto (UNIFACVEST) pattigzanotto@gmail.com

Resumo:

A sobrevivência de uma organização está atrelada ao ato de satisfazer os desejos e necessidades de seus clientes. Quando estes se encontram “insatisfeitos ou descontentes” começa-se perder o encanto frente aos mesmos.

Numa organização cada departamento deve trabalhar em sincronia, para assim melhor identificar as deficiências e lacunas presentes em suas rotinas. E este processo se dá primeiramente observando e avaliando os clientes internos da empresa.

O objetivo principal desta pesquisa foi avaliar e identificar o grau de motivação dos clientes internos e seus reflexos na satisfação dos clientes externos numa empresa de pequeno porte.

Através de questionários aplicados ao público-alvo pode-se chegar a resultados que mostraram à empresa a necessidade de mudanças referente a sua atenção com seus clientes internos, colaboradores.

A empresa pode concluir que pessoas motivadas e satisfeitas realizam suas atividades com inteira dedicação, visando o melhor atendimento aos clientes externos da organização. Assim, acredita-se que para a organização atingir seus objetivos e ter realmente qualidade em seus produtos ou serviços, precisa contar com a satisfação e comprometimento de seus colaboradores. E partindo do pressuposto de que as pessoas são os principais patrimônios de uma organização, é no capital humano que está o desafio da inovação.

Palavras chave: Clientes, Motivação, Satisfação.

The level of motivation of internal customers reflecting the satisfaction of external clients in small business in the State of Santa Catarina

Abstract

The survival of an organization is linked to the act of satisfying the wants and needs of its customers. When they are "dissatisfied or unhappy" you start losing the front charm to them.

In an organization each department must work in sync, so as to better identify the shortcomings and gaps present in their routines. And this process takes first observing and evaluating the internal customers of the company.

The main objective of this research was to evaluate and identify the degree of motivation of internal customers and its effects on external customer satisfaction in a small business.

Through questionnaires applied to the target audience can get the results that showed the company the need for changes concerning their attention to their internal customers, employees.

Key-words: Customers, Motivation, Satisfaction.

1. Introdução

Na atual conjuntura econômica, social e política, as empresas necessitam dispor de melhor aproveitamento e eficiência em seus processos; para que desta forma consigam atingir o tão desejado e esperado nível de satisfação frente aos clientes por elas atendidos.

O alto nível de competitividade que o mercado vem vivenciando e requerendo, demonstra que as empresas precisam adaptar-se; moldar-se e em muitas instâncias inovar em seus segmentos de atuação para assim conseguirem se manter competitivas e lucrativas no mundo dos negócios.

Raras são as organizações que se dão conta dos riscos acarretados pela vulnerabilidade dos seus ativos humanos, visto que os sistemas contábeis não captam os ganhos ou prejuízos decorrentes do maior ou menor grau de motivação das pessoas no trabalho. A desmotivação para o trabalho é um problema que afeta muitos trabalhadores, independente do status que ocupam na organização e refletem fatalmente no objetivo de satisfazer o cliente externo.

Em pleno terceiro milênio, não mais se concebe organizações vencedoras sem trabalhadores vencedores e nem organizações motivadas sem pessoas motivadas, não podendo existir produto ou serviço de qualidade sem satisfação e/ou motivação para o trabalho.

Existem dois tipos de clientes, o interno e o externo, e é interessante que se entenda a diferença de cada um deles, já que os dois são fundamentais para o bom desempenho da organização.

“Os clientes externos são facilmente identificados como os clientes da organização a qual se pertence, objetivo maior do processo produtivo” (GRIFO, 1994, p. 08).

Os clientes internos são, de acordo com Azevedo (2002) todos os colaboradores da empresa, do dono ao operário ou atendente.

Santos (1995, p.27) ressalta que “é impossível ter cliente satisfeito com funcionários insatisfeitos dentro de uma empresa”.

Percebe-se que nunca se esteve tão preocupado em atender cada vez melhor o cliente. Salientando que o primeiro cliente de uma organização são seus funcionários. Se estes se encontram em níveis considerados deficientes baixos de motivação; refletirá no bom desempenho dos mesmos em suas funções; o que desencadeará outro fator negativo, isto é, perda da qualidade dos produtos ou serviços prestados, que conseqüentemente refletirá em queda no grau de satisfação de sua clientela externa.

A satisfação do cliente começa com a empatia de quem o atende. Vai muito além de se colocar o foco no cliente, mas sim de se adotar o foco do cliente.

A empresa pesquisada por ser uma empresa de pequeno porte e familiar, não possui uma estratégia definida em relação à gestão e a hierarquização, o que pode acarretar na desmotivação de seus clientes internos. Considerando que a motivação dos mesmos é fator preponderante para o sucesso empresarial.

Vislumbrando este cenário, levantou-se a problemática da empresa; onde o alvo é identificar qual o grau de motivação dos clientes internos e verificar como, onde e quanto isto está refletindo na satisfação de seus clientes externos.

2. Fundamentação teórica

2.1. Administração

A Administração é a prática de criar estratégias para o alcance dos objetivos. É também, coordenar as atividades de trabalho, estabelecer políticas e procedimentos, conduzir e motivar

os empregados na realização das metas organizacionais, gerenciarem mudanças, medir o desempenho e tomar as ações necessárias para a melhoria do desempenho.

A Administração nada mais é do que a condução racional e estratégica das atividades de uma organização seja ela lucrativa ou não lucrativa. A Administração trata do planejamento, da estruturação, da direção e do controle de todas as atividades diferenciadas pela divisão do trabalho que ocorrem dentro de uma organização. Assim, a Administração é imprescindível para a existência, sobrevivência e sucesso das organizações. Sem a Administração, as organizações jamais teriam condições de existir, sobreviver e crescer (CHIAVENATO, 2001, p. 2).

A administração implica no uso eficiente dos recursos disponíveis que podem ser materiais, físicos, financeiros e humanos. É uma das mais importantes áreas da atividade humana.

2.2. Marketing

De acordo com Pinheiro e Gullo (2011, P. 19), “Marketing é o processo humano, social e administrativo que facilita a troca de valores entre um comprador e um vendedor, ambos em busca de satisfação de suas necessidades, desejos e objetivos”.

O termo marketing possui várias definições, porém basicamente essa palavra vem associada ao mercado, à comercialização dos produtos e serviços.

Um dos termos mais usados é o que define, como um processo social por meio do qual 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 (KOTLER e KELLER, 2006).

Esta aí a chave do marketing, como processo social, onde podemos ter mais de um agente envolvido e de onde gera uma negociação para que o indivíduo adquira de forma direta ou indireta um bem, suprimindo desta maneira as necessidades e os desejos do consumidor.

2.3. Endomarketing

O termo endomarketing simboliza ações de marketing, voltadas para o interior da empresa. Esse sentido de interiorização vem do termo “endo”, originário da palavra grega “éndon” que significa: “dentro de” ou “o movimento de algo que caminha dentro para si mesmo” (BEKIN, 2004, p.04).

Na década de 50, no período pós-guerra, que o endomarketing surge no mundo inteiro. Para Brum (1998), trata-se de uma decorrência da necessidade de se motivar pessoas para os programas de mudança que começaram a ser implementados.

Segundo Brum (2005, p.29), o melhor caminho para a motivação é a capacidade que algumas empresas têm de passar aos seus funcionários mensagens inspiradoras e serem coerentes ao fazer isso.

A definição de endomarketing nada mais é que um conjunto de ações e instrumentos que, sistemáticos e integrados, vendem uma mesma ideia ou um mesmo conceito ao público interno, assim “Eles devem sentir-se satisfeitos com seu ambiente de trabalho e com os relacionamentos com seus colegas de trabalho em todos os níveis hierárquicos, bem como com seu relacionamento com seu empregador como uma organização” (GRONROOS, 2003, p. 409).

O Endomarketing contribui decisivamente para a formação de um ambiente empresarial favorável ao uso do conhecimento e aos valores compartilhados por todos os que compõem a organização, do topo à linha de frente.

A chave para eficiência encontrada por empresários está na valorização das pessoas, no poder gerencial descentralizado, na capacidade de decisão rápida, em uma organização de trabalho que privilegie a coesão interna e a circulação de informações vinculadas à realidade de mercado.

3. Metodologia

No intuito de mensurar e diagnosticar o nível de satisfação no atendimento prestado pelos colaboradores aos clientes da empresa e identificar o grau de motivação e comprometimento dos mesmos foi feito um plano de pesquisa, para coletar os dados sobre o público-alvo do estudo e descrever os aspectos que envolvem tal público, teve como técnica de coleta de dados o uso de questionários.

A coleta de dados foi realizada através de dois instrumentos que compreendem dez questões cada um, ficando aberto para manifestações dos clientes e funcionários com sugestões de melhorias e reclamações e um instrumento que compreende de seis questões, também ficando aberto para posicionamento e ações da direção da empresa. Em seguida, a análise dos dados recebeu tratamento quali-quantitativo através dos instrumentos de pesquisa.

A partir das informações obtidas através do questionário de avaliação, dos pontos positivos e negativos da empresa e observação da metodologia empregada pela empresa sobre a qualidade nos serviços prestados e a satisfação dos clientes, buscou-se diagnosticar e contribuir com dicas e sugestões que possibilitem uma melhor forma de trabalho, a fim de uma melhor qualidade nos produtos e serviços.

3.1. População da Pesquisa

A população alvo da pesquisa foram os funcionários, a direção e os clientes da empresa que entraram na loja no período de tempo em que foi realizada a pesquisa.

A pesquisa possibilitou conhecer os fatores onde a empresa está acertando e onde está errando, podendo traçar planos e metas para os próximos períodos.

3.2. Procedimentos

A coleta de dados se deu na primeira etapa em um contato com a direção da empresa, onde foi apresentado e explicado o projeto de pesquisa, para a devida autorização e em seguida aplicado o questionário aos diretores.

Na segunda etapa, o contato foi com os funcionários, explicando e entregando o questionário para que cada um respondesse e logo após colocasse dentro do envelope, que posteriormente foi aberto no momento de classificação das respostas.

Na terceira etapa, o contato foi com os clientes que entraram na loja, onde foi realizada a pesquisa propriamente dita, explicando o projeto e realizando a entrevista com as pessoas que estivessem de acordo em participar desta pesquisa. Após esta fase, as informações obtidas foram classificadas e analisadas recebendo tratamento quali-quantitativo através dos instrumentos de pesquisa.

O prazo total para a realização desta pesquisa dentro da empresa, foi de 30 dias.

4. Caracterização do agente pesquisado

A empresa estudada iniciou suas atividades no dia 09/05/1995, atua no comércio e prestação de serviços técnicos, industriais, comerciais e domésticos, especializada em climatização de ambientes (calefação, refrigeração, condicionadores de ar e ventilação), comercializando peças e produtos domésticos, comerciais e industriais, além de ser revendedora autorizada de determinadas marcas em toda a região serrana.

5. Resultados e Discussões

A empresa possui atualmente 11 colaboradores, divididos em financeiro, comercial, recursos humanos e departamento técnico. Possui em seu cadastro 2.662 clientes (639 pessoas jurídicas – 24%, e 2.023 pessoas físicas – 76%), classificados sob duas formas: cliente preferencial e clientes usuais.

As pesquisas com a diretoria e com os funcionários foram feitas através de censo onde todos os elementos foram entrevistados de forma direta e pessoal. A seguir apresentam-se os principais gráficos que trazem compiladas as informações que possibilitaram que levaram a conclusão desta pesquisa.

Na figura 1, que representa o percentual que aponta as considerações dos colaboradores referentes ao salário que recebem em relação ao trabalho que executam, resultou que 55% dos funcionários responderam que o salário está abaixo da média do mercado, 36% responderam que o salário é compatível com o que fazem e 9% responderam que o salário satisfaz suas expectativas em relação ao trabalho que executam.

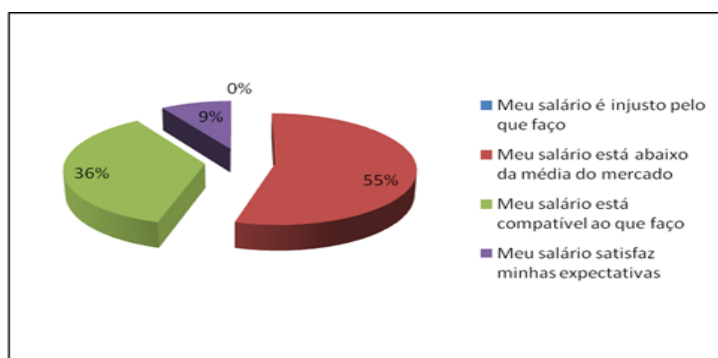


Gráfico 1 – Satisfação com a remuneração
Fonte: Autores (2014)

Na figura 2, estão representadas as percepções dos colaboradores referente a motivação em relação à remuneração resultou que 82% dos funcionários da empresa responderam que um salário que atenda as expectativas motiva muito e 18% respondeu que motiva pouco.

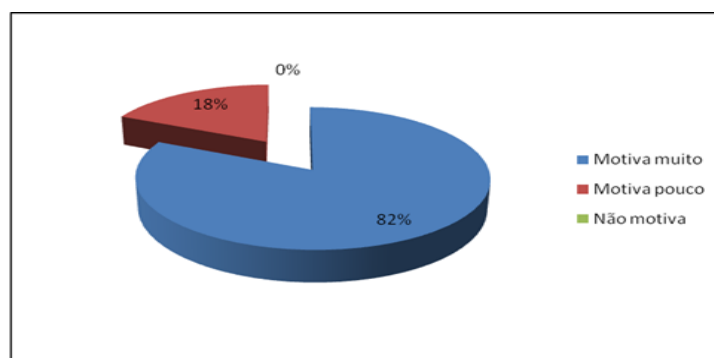


Gráfico 2 – Motivação quanto à remuneração
Fonte: Autores (2014)

6. Interpretação e Análise dos Resultados

Após a coleta e visualização através das representações gráficas, foi possível analisar e interpretar os dados obtidos na pesquisa.

A direção, com unanimidade em suas respostas (questão 1), acredita que o bom desempenho da empresa depende muito do bom atendimento de seus funcionários.

Treinamento e capacitação (questão 2) são a chave para garantir diferenciação no mercado e crescimento com qualidade. Onde 100% dos diretores afirmam que oferecem treinamento e capacitação a seus funcionários.

Quanto à motivação dos funcionários (questão 3), percebe-se pelas respostas, que 67% da diretoria acredita que seus funcionários estão motivados e 33% discordam.

Os funcionários buscam voluntariamente expor produtos/serviços além do que o cliente vem buscar (questão 4), a pesquisa aponta que toda a diretoria concorda que seus funcionários proporcionam isso voluntariamente a seus clientes.

A diretoria também por unanimidade considera que seus funcionários estão satisfazendo as expectativas da empresa quanto ao atendimento a seus clientes (questão 5), esse fator se correlaciona com a satisfação do funcionário, pois satisfação da empresa e do funcionário cria um ambiente de confiança.

Quanto a atingir os objetivos propostos pela empresa (questão 6), segundo as respostas, 67% dos diretores acreditam que os funcionários estão atingindo os objetivos e o restante discorda que estejam atingindo.

Esta foi a interpretação e análise da pesquisa realizada com a diretoria da Empresa, que analisando de forma geral está fazendo sua parte nos quesitos pesquisados e mostra-se em sua maioria satisfeita com seus funcionários.

Na segunda etapa foram interpretados e analisados os resultados da pesquisa feita com os funcionários da empresa.

Quanto ao tempo de serviço na empresa (Questão 1) percebeu-se que funcionários que trabalham de 1 a 2 anos na empresa e acima de 10 anos são a maioria e que os que trabalham a menos de um ano são a minoria, o que caracteriza que a empresa não possui grande rotatividade de pessoal (*turnover*).

A satisfação dos funcionários (Questão 2) tem influência direta na produtividade da empresa e na retenção de talentos. Como se observou pelas respostas, quase a metade dos funcionários, 46% está muito satisfeita.

Na empresa, a motivação dos funcionários em propor melhorias (Questão 3) percebeu-se que 55% estão motivados a propor e 45% não estão. Com relação à oportunidade para propor melhorias (Questão 7), que coincidiu com o mesmo percentual da questão anterior, pôde-se perceber que os funcionários motivados a propor melhorias são os que tem a oportunidade de as propor.

Com relação ao salário atender às expectativas (Questão 4), 82% dos funcionários responderam que este fator motiva muito e a 18% afirmaram que motiva pouco.

Quanto à consideração do funcionário ao salário que recebe em relação ao trabalho que executa (Questão 5), observou-se que 55% dos funcionários apontam que o salário deles está abaixo da

média do mercado, 36% acreditam que seu salário é compatível com o que fazem e apenas 9% responderam que atende às expectativas.

Na avaliação dos funcionários em relação a seu atendimento aos clientes (Questão 6), 55% responderam que seu atendimento é satisfatório, 36% muito satisfatório e 9% responderam que seu atendimento é pouco satisfatório. Analisando o percentual de 9% percebe-se um grave ponto a ser trabalhado demonstrando a grande insatisfação dos funcionários, consequentes de desmotivação pelo salário e falta de oportunidade para propor melhorias conforme resultados das questões 3,4 e 7.

Quanto aos funcionários oferecerem outras opções de produtos/serviços (Questão 8), 55% responderam que oferecem e 45% que somente às vezes oferecem. Nessa questão observa-se outro ponto que retrata a grande desmotivação ou falta de treinamento/capacitação dos funcionários, sendo imprescindível a averiguação do real fator para as necessárias mudanças.

A maioria dos funcionários, 73% respondeu que são satisfatórios os treinamentos e capacitações oferecidos pela empresa (Questão 9), e 27% que são pouco satisfatórios, analisando as respostas percebeu-se que a alternativa que apontava a escolha de muito satisfatório não foi assinalada, mostrando que a empresa poderia oferecer mais treinamentos e capacitações aos funcionários.

Reconhecimento é o maior estímulo ao funcionário, observou-se pelas respostas que 55% dos funcionários sentem-se reconhecidos pelo trabalho que executam (Questão 10), mas deve-se tomar o cuidado de verificar o porquê de ter 18% de funcionários que responderam ser pouco reconhecidos e nada reconhecidos.

Na última etapa foram interpretados e analisados os resultados da pesquisa realizada com os clientes da empresa.

Nas respostas em escala de importância quando da aquisição de algum produto ou serviço em qualquer empresa (Questão 1), onde a alternativa mais importante seria numerada com 5 e a menos importante com 1, percebeu-se que o conhecimento técnico dos funcionários e qualidade dos produtos ou serviços foram pontuados em primeiro lugar com o mesmo percentual na escala de maior importância em qualquer empresa e o menos importante ficou a variedade de produtos ou serviços. Analisando sob esta questão vimos que a qualidade impera sobre qualquer organização, pois o conhecimento técnico dos funcionários tem muito a ver com a qualidade do seu serviço e produtos oferecidos pela empresa.

Quanto a buscarem mais produtos ou serviços na empresa (Questão 2), 67% dos pesquisados responderam que buscam mais os produtos que os serviços. Assim, pode-se perceber a necessidade de uma investigação aprofundada do motivo que leva o maior faturamento da empresa originar-se da venda de produtos, conforme relatório financeiro e análise das respostas dos clientes, pois a empresa deve questionar-se sobre a qualidade, preço, opção dos serviços ofertados.

Quanto ao conhecimento de outros concorrentes da empresa (Questão 3), 57% dos entrevistados responderam que não teriam conhecimento de outros concorrentes e 43% tem conhecimento e citaram outras empresas. Com relação as respostas dos clientes quanto a comprar os mesmos produtos/serviços em outra loja (Questão 4), percebeu-se que mesmo 43% da clientela da empresa conhecendo outros fornecedores, 97% das respostas foram que não compram na concorrência.

Qualidade e variedade dos produtos /serviços e qualidade no atendimento são os fatores que mais levam os clientes a comprarem na empresa (Questão 5), mostrando que o percentual obtido sugere à empresa que qualidade e variedade estão satisfazendo seus clientes e que é

necessário maior atenção a qualidade no atendimento e preço, que resultaram em um percentual de 3%, quase insignificante, na conquista de clientes.

Na avaliação dos produtos/serviços (Questão 6), as respostas apontaram entre bons e ótimos produtos/serviços, observando-se pelas respostas que neste quesito a empresa está satisfazendo seus clientes, mas é necessário cuidado nessa análise, pois precisa-se considerar que a venda de produtos é superior a venda de serviço, então a empresa precisa investigar o quesito serviço, pois a satisfação que os clientes apontaram nas respostas pode ser referente aos produtos.

Quanto a opinião dos clientes a respeito de serem oferecidos outros produtos/serviços além dos que veio buscar (Questão 7), observou-se que não está condizendo com a opinião da diretoria, pois nenhum cliente respondeu que sempre eram oferecidos outros produtos e a diretoria acredita totalmente que seus funcionários ofereçam. Nessa análise cabe ressaltar a importância da diretoria controlar e determinar os caminhos que devem ser seguidos dentro dos diferentes setores da sua empresa, pois construir uma boa equipe de trabalho é fundamental para o crescimento de qualquer atividade empresarial.

Na avaliação do atendimento (Questão 8), os clientes responderam como ótimo, muito bom e bom, não havendo nenhuma resposta contrária a isso, pode-se dizer que quanto ao atendimento os clientes estão satisfeitos com a empresa.

Nas respostas em escala de importância quanto a satisfação com o atendimento (Questão 9), onde a alternativa mais importante seria numerada com 5 e a menos importante com 1, após calculada a média ponderada constatou-se que o maior grau de importância na satisfação com o atendimento foi o conhecimento técnico dos funcionários, que é um fator fundamental no atendimento ter conhecimento do produto ou do serviço prestado, e o menos importante na ponderação foi a cordialidade dos atendentes.

Quanto às melhorias que os clientes consideram necessárias (Questão 10), ficou evidenciado o preço de produtos ou serviços. Então, a empresa além de ter qualidade em seus produtos/serviços deve ter cuidado com seus preços, apesar do seu posicionamento de mercado pautado na qualidade como vantagem competitiva, o primeiro fator de atração de clientes se dá pelos preços. As demais opções de melhorias não foram tão relevantes, não sendo percebida a necessidade imediata de mudanças.

Analisando a pesquisa num contexto geral, com os três questionários, percebe-se que vários são os fatores que podem afetar o nível de motivação dos clientes internos refletindo na satisfação dos clientes externos da empresa, tais como:

- busca de produtos/serviços: a busca de produtos sendo maior que de serviços, aponta que o faturamento poderia aumentar sendo oferecidos diferenciais que atentem o cliente para maior aquisição de serviços;
- insatisfação com salários: capaz de acarretar a falta de envolvimento de um funcionário e, conseqüentemente, o desinteresse;
- pouco diálogo com a diretoria: a insatisfação quanto ao reconhecimento e a pouca autonomia podem indicar que os colaboradores não costumam trocar ideias com seus superiores que, por sua vez, podem não identificar as necessidades de seus subordinados ou da empresa.

Como consequência da pouca motivação dos funcionários refletindo na insatisfação dos clientes a empresa corre sério risco de perder seus clientes para a concorrência.

7. Propostas e Sugestões

Através do relato das observações e análise da pesquisa, chegou-se à conclusão de que existem alguns pontos onde podem ser melhorados ou que tenham uma maior atenção:

a) É primordial o envolvimento dos colaboradores nos novos processos de atendimento personalizado a serem adotados pela empresa. Não bastará o diretor fazer uma visita ao cliente, se a telefonista não dispuser um tratamento adequado no telefone, que pode ser o seu primeiro contato com o cliente. Para isso são necessárias ações que visem: 1º) atrair os funcionários para os interesses da empresa; 2º) prepará-los para mudanças; 3º) conscientizá-los da importância de suas atividades. 4º) recompensá-los pelo empenho, dedicação e trabalho bem executado;

b) A preparação desta equipe consistirá em treinamentos que poderão ser oferecidos da seguinte forma:

- Atendimento ao público: destinado principalmente a linha de frente da empresa, cujo contato com cliente é maior;
- Como agilizar serviços prestados;
- Técnicas de venda;
- Motivação de pessoal.

Para oferecer estes treinamentos e capacitações a empresa poderá procurar instituições especializadas nesses serviços, o primeiro passo poderia ser procurar a Câmara dos Diretores Lojistas e Associação Comercial e Industrial de seu município, que periodicamente realizam capacitações nestas áreas e a empresa sendo associada, conseguirá capacitar seus funcionários com custos menores ou até gratuitamente;

c) No quesito preço dos produtos, propõe-se que a empresa busque melhor negociação com seus atuais fornecedores e busque também parcerias com novos fornecedores, que ofereçam produtos com a mesma qualidade, mas com preço de custo menor para que esta possa repassar aos clientes a um preço mais acessível e até mesmo aumentar suas promoções;

d) No quesito motivação, nem sempre os colaboradores estão motivados, e um funcionário sem motivação não é bom para a empresa, sugere-se que a alta gerência procure constantemente motivar seus colaboradores proporcionando benefícios como planos de saúde, convênios com algumas empresas, assim os colaboradores podem trabalhar sem preocupações com seus familiares, sem precisar faltar ao trabalho. Com motivação os colaboradores “vestem a camisa de empresa” e a empresa só tem a ganhar;

e) Propõe-se que a gerência realize reuniões quinzenais para escutar seus colaboradores e avaliar as críticas e sugestões de melhorias, afinal eles é que estão em contato com os clientes e estão por dentro de suas necessidades. Para a realização destas reuniões a empresa deve conscientizar seus colaboradores da importância da sua posição frente as dificuldades que encontram no desempenho de suas atividades, e colocar que têm toda oportunidade para propor soluções e dar sugestões para minimizar futuros problemas. Também nessas reuniões a empresa deve deixar bem clara a importância de seus colaboradores no processo e sucesso da empresa, para isso deve expor a seus colaboradores suas metas e objetivos a serem alcançados.

8. Conclusão

Atendendo ao objetivo principal desta pesquisa foi avaliado e identificado o grau de motivação dos clientes internos e seus reflexos na satisfação dos clientes externos numa empresa de pequeno porte.

Após a análise da pesquisa, conclui-se que há baixo nível de motivação dos funcionários da empresa, principalmente no quesito de insatisfação com remuneração. A falta de interação

entre diretoria e funcionários também é um dos fatores que vem trazendo insatisfação. Não há motivação de funcionários, onde a diretoria não proporciona oportunidades de melhorias. Além destes fatores a empresa deve ter todo cuidado com a satisfação de seu cliente, desde o atendimento telefônico ao serviço de entrega do pedido é preciso aperfeiçoar contatos e garantir fidelidade de seus clientes, bem como buscar por novos potenciais de mercado.

O nível de motivação dos clientes internos refletindo na satisfação dos clientes externos permitirá uma nova imagem à empresa. Não é necessário um setor de marketing para saber que esta é uma ferramenta essencial para atrair o cliente e fazê-lo adquirir ainda mais os produtos comercializados. O marketing não consiste apenas em divulgação por rádio e jornal, mas também num processo de atendimento personalizado que encanta os clientes.

No entanto o primeiro passo consiste em ações internas, que despertem gradativamente o interesse e envolvimento dos funcionários, acomodados há algum tempo pelas circunstâncias de tempo e valores. São pessoas com alto grau de compreensão na execução de tarefas, capazes de agregar valor no desenvolvimento da organização. Basta motivá-los através da valorização e integração.

Por ser uma empresa de pequeno porte, a empresa pesquisada tem excelentes oportunidades de se projetar mediante o contato personalizado com seu cliente. É apenas uma questão de empenho, dedicação e participação tanto de diretores, como de toda a equipe de funcionários.

9. Referências

AZEVEDO, S. C. *Guia valor econômico de marketing para pequenas e médias empresas*. São Paulo: Globo, 2002.

BEKIN, S. F. *Endomarketing: Como praticá-lo com sucesso*. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

BEKIN, S.F. *Endomarketing: como praticá-lo com sucesso*. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

BRUM, A.M. *Endomarketing como estratégia de gestão*. Porto Alegre: L&PM, 1998.

BRUM, A. M. *Endomarketing: como estratégia de gestão*. 3. ed. Porto Alegre: L&PM, 2005.

CHIAVENATO, I. *Administração nos novos tempos*. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

GRIFO. *Iniciando os conceitos da qualidade total*. São Paulo: Ed. Pioneira, 1994.

GRONROOS, C. *Marketing: gerenciamento e serviços*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

KOTLER, P.; KELLER, K.L. *Administração de Marketing*. 12.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

PINHEIRO, D.; GULLO, J. *Fundamentos do Marketing*. Belo Horizonte, Atlas, 2011.

SANTOS, J.J. *Encantar o cliente dá lucro: Revolucione sua empresa e ame os seus clientes: fatores primordiais de diferenciação dos concorrentes*. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1995.