



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

HUGO CARVALHO MARQUES

## **O ENDOMARKETING COMO FATOR COMPETITIVO**

Brasília – DF

Agosto / 2010

HUGO CARVALHO MARQUES

## **O ENDOMARKETING COMO FATOR COMPETITIVO**

Monografia apresentada ao  
Departamento de Administração como  
requisito parcial à obtenção do título de  
Bacharel em Administração.

Professor Orientador: MSc, Walter  
Eustáquio Ribeiro

Brasília – DF

Agosto / 2010

Marques, Hugo Carvalho.

O Endomarketing Como Fator Competitivo / Hugo Carvalho  
Marque. – Brasília, 2010.

55 f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília,  
Departamento de Administração, 2010.

Orientador: Prof. Msc. Walter Eustáquio Ribeiro, Departamento  
de Administração.

1. Endomarketing. 2. Motivação. 3. Comunicação. I. Título.

## **O ENDOMARKETING COMO FATOR COMPETITIVO**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do  
(a) aluno (a)

**Hugo Carvalho Marques**

MSc, Walter Eustáquio Ribeiro  
Professor-Orientador

Profa, Kézia Rozzett Oliveira  
Professor-Examinador

Prof, Pedro Henrique Melo Albuquerque  
Professor-Examinador

Brasília, 31 de agosto de 2010

Esse trabalho é dedicado primeiramente a Deus; aos meus pais, por compreenderem a minha ausência, durante a realização deste trabalho; a minha irmã, por servir de inspiração; e a minha namorada pelo incentivo e apoio.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus pela oportunidade de realizar este sonho. Em segundo lugar, meus sinceros agradecimentos a todos que de alguma forma contribuíram para que este objetivo pudesse ser alcançado: à minha família, pelas orações; aos mestres pelo conhecimento transmitido ao longo desse caminho e aos amigos de curso, pelo companheirismo em cada etapa superada.

“A meta do marketing é conhecer e entender o consumidor tão bem, que o produto ou serviço se molde a ele e se venda sozinho”. (Peter Drucker)

## RESUMO

O presente trabalho visa apresentar o tema endomarketing, busca-se evidenciar a importância de se motivar, estimular, interagir, qualificar e conseqüentemente comprometer os clientes internos, ou seja, os funcionários ou colaboradores, para que os mesmos possam prestar serviços que atendam a necessidade dos clientes externos. Para isso foram realizadas diversas revisões bibliográficas em temas pertinentes à área em questão e um estudo de caso na empresa X – uma empresa de marketing e eventos onde tem sua matriz em Brasília-DF. O estudo de caso apresentado busca contextualizar de forma prática a aplicação das ações de endomarketing em uma empresa de serviço. Para tanto foram aplicados questionários e observação direta a fim de identificar se há uma política de endomarketing e se a mesma pode ser vista como um diferencial competitivo, além de analisar as condições físicas e motivacionais do ambiente de trabalho dos colaboradores, essas informações subsidiaram as posteriores propostas apresentadas. De uma forma geral, observa-se que o investimento nos funcionários é parte integrante do processo de planejamento de marketing de uma empresa, ou seja, colaboradores que visualizam sua importância e reconhecimento na organização tende a se comprometer em manter uma imagem positiva do seu local de trabalho. E a aplicação das estratégias de endomarketing permite que tanto as empresas prestadoras de serviços como as do setor de produção mantenham uma equipe de trabalho disposta a oferecer produtos e serviços de qualidade e que façam a diferença no mercado.

Palavras-chave: 1.Endomarketing. 2. Motivação. 3. Comunicação.



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

|                                       |    |
|---------------------------------------|----|
| Figura 1: Ciclo motivacional .....    | 24 |
| Figura 2: Processo de motivação ..... | 25 |

## LISTA DE GRÁFICOS

|  |    |
|--|----|
| Gráfico 1: Distribuição das faixas etárias .....                       | 37 |
| Gráfico 2: Grau de escolaridade.....                                   | 38 |
| Gráfico 3: Feedback (retorno) em relação a qualidade do trabalho ..... | 39 |
| Gráfico 4: Participação dos funcionários nas decisões .....            | 40 |
| Gráfico 5: Liberdade para comunicação com os superiores .....          | 41 |
| Gráfico 6: Consideração de reclamações e sugestões .....               | 42 |
| Gráfico 7: Relacionamento com os superiores.....                       | 43 |
| Gráfico 8: Satisfação em relação à empresa X .....                     | 44 |

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

SWOT – Strengths (forças), Weaknesses (fraquezas), Opportunities (oportunidades), Threats (ameaças).

## SUMÁRIO

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 1     | INTRODUÇÃO .....                                   | 12 |
| 1.1   | Contextualização.....                              | 12 |
| 1.2   | Formulação do problema .....                       | 13 |
| 1.3   | Objetivo Geral .....                               | 14 |
| 1.4   | Objetivos Específicos.....                         | 14 |
| 1.5   | Justificativa .....                                | 14 |
| 2     | REFERENCIAL TEÓRICO .....                          | 16 |
| 2.1   | Endomarketing.....                                 | 16 |
| 2.1.1 | Conceito.....                                      | 16 |
| 2.1.2 | Relevância do Endomarketing .....                  | 18 |
| 2.1.3 | Endomarketing e os relacionamentos internos .....  | 21 |
| 2.2   | Implementação do Endomarketing.....                | 22 |
| 2.2.1 | Motivação.....                                     | 23 |
| 2.2.2 | Liderança .....                                    | 25 |
| 2.2.3 | Comunicação .....                                  | 26 |
| 2.3   | Endomarketing como diferencial.....                | 27 |
| 2.4   | Consumidores.....                                  | 30 |
| 3     | MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA .....               | 32 |
| 3.1   | Tipo e descrição geral da pesquisa.....            | 32 |
| 3.2   | Caracterização da organização, setor ou área ..... | 33 |
| 3.3   | População e amostra .....                          | 33 |
| 3.4   | Caracterização dos instrumentos de pesquisa .....  | 34 |
| 3.5   | Procedimentos de coleta e de análise de dados..... | 35 |
| 4     | RESULTADOS E DISCUSSÃO .....                       | 37 |
| 5     | CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....                   | 46 |
|       | REFERÊNCIAS.....                                   | 50 |
|       | APÊNDICES.....                                     | 53 |
|       | Apêndice A – Questionário.....                     | 53 |

# 1 INTRODUÇÃO

Será apresentada neste capítulo uma breve introdução ao tema, com o objetivo de apresentar e esclarecer o tema aos leitores. Para tanto, inicialmente o assunto será contextualizado buscando a delimitação da pesquisa. Em seguida, serão apresentados o problema, os objetivos geral e específicos, bem como justificativa da pesquisa.

## 1.1 Contextualização

O cenário do mercado econômico mundial está sempre passando por transformações, principalmente no âmbito comercial. Um dos responsáveis por tais mudanças é o fator relacionado com a transformação do consumidor em cliente. Essa foi percebida com a busca do mesmo em voltar a ser tratado como indivíduo, e ter suas necessidades entendidas e atendidas. (DIAS, 2008).

O novo cliente está em busca cada vez mais de inovações, qualidade, informações e atendimento durante uma tomada de decisão, relacionada à compra. As empresas atualmente, em busca de se sobressaírem à concorrência e obterem destaque no cenário econômico, estão investindo na comunicação estratégica e na capacitação de seus funcionários, visando atender essas novas exigências do mercado.

No intuito de atingir seus objetivos a empresa tem que estar capacitada, pois assim poderá interpretar de uma maneira mais satisfatória a necessidade de cada cliente, além de estar apta a oferecer segurança, confiança e diferenciais, com a finalidade de agregar valores a seus produtos ou serviços. Esses por sua vez serão responsáveis pela conquista dos clientes. Como os novos consumidores estão mais exigentes, deve-se levar em consideração que os mesmos têm conhecimento dos produtos e serviços das concorrentes. Sendo assim as empresas devem investir no seu pessoal e usá-los como um diferencial interno. Levando em consideração essas novas exigências do mercado, algumas empresas estão adotando o Endomarketing como uma estratégia de motivação e capacitação de seus empregados, visando

atender com excelência seus clientes e conseqüentemente aumentando suas vendas e melhorando seus resultados.

O endomarketing seria um conjunto de atividades humanas que tem por objetivo facilitar e conservar as relações de troca entre a empresa e o público interno. (VIANNA, 2008).

Esse processo de gestão conhecido como Marketing interno ou Endomarketing não é nenhuma novidade no âmbito empresarial, e como muitos processos complexos, esse também possui premissas constantes e imutáveis que o fundamentam. Carvalho (2003, p. 4) traz vinte e cinco Leis do Endomarketing, e entre elas está a Lei do Diferencial Humano, que consiste que “não importa qual o valor que pretende agregar a seu negócio, sempre as pessoas que o farão tornar-se realidade perante o seu cliente, quer seja de forma direta ou indireta.”

Levando em consideração ainda que Endomarketing não pode ser visto como sinônimo de comunicação interna, e sim como um processo gerencial cíclico e contínuo, formado por diversas variáveis entre ela a empresa, o trabalho, o ambiente, a comunicação entre outros. Esse processo tem como objetivo buscar a motivação das pessoas com seus trabalhos a fim de garantir o seu compromisso com os objetivos estratégicos, contribuindo assim para o melhor desempenho e garantia de resultados melhores.

## **1.2 Formulação do problema**

Com o intuito de analisar um cenário mais real, esse projeto buscou entender e analisar a política de endomarketing adotada por uma empresa, do Distrito Federal, que por motivo de visão estratégica solicitou sigilo quanto o nome. Para preservá-la, esta será denominada empresa X no decorrer do projeto.

A empresa X atua no ramo de marketing e eventos. Tem como área de maior retorno financeiro o serviço de terceirização de mão-de-obra para divulgação e venda de produtos e serviços. Nesse sentido, o presente estudo pretende identificar se existe uma política de endomarketing na empresa X, e se a mesma é percebida por seus funcionários.

Esperou-se, ao fim do estudo, responder ao seguinte problema de pesquisa: **A política de endomarketing, se implementada pela empresa X, pode ser vista como um diferencial competitivo?**

### **1.3 Objetivo Geral**

A presente pesquisa teve como objetivo avaliar se existe uma política de endomarketing, na empresa X, e se a mesma pode ser vista como um diferencial competitivo.

### **1.4 Objetivos Específicos**

1. Identificar se existe uma política de endomarketing na empresa X;
2. Identificar o grau de sensibilidade dos funcionários frente à política de endomarketing;
3. Analisar o grau de satisfação do funcionário com essas políticas;
4. Identificar, caso exista, se a política de endomarketing pode ser vista como um diferencial competitivo.

### **1.5 Justificativa**

A retenção dos clientes e qualidade na prestação de serviços são características cada vez mais almeçadas e observadas no mercado atual. (VIANNA, 2008). Essas características por sua vez despertam curiosidade e análises mais criteriosas do funcionamento interno das organizações. Análise esta, que tem como objetivo entender e avaliar como está implementada e como são executadas as ações voltadas para o público interno das empresas, ou seja, as ações de endomarketing.

Essas ações estão ligadas à retenção e à qualidade dos serviços e produtos. Podem também estar vinculadas diretamente aos funcionários e à forma como enxergam sua empresa. Torna-se relevante, portanto, pesquisar temas que enfoquem a estratégia de uso do Endomarketing nas organizações, a fim de contribuir com o conhecimento da realidade para de alguma forma auxiliar na obtenção de ganhos em termos de competitividade.

Esse tema de pesquisa, por tanto apresenta extrema relevância e atualidade, pois é através do endomarketing que se obtém a satisfação e a harmonia organizacional dos funcionários, principalmente por focar a sintonia e sincronismo de todas as pessoas que participam desta organização, para que saibam a respeito dos objetivos, estratégias, metas e formas de atuação, só assim é possível começar a entender e atender os clientes externos de forma mais coerente e eficaz, diminuindo custos, tempo e possibilitando o surgimento de um clima interno mais harmônico no qual todos compartilham do mesmo senso de direção e de prioridades.



## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Neste capítulo será apresentado um breve histórico e os fundamentos de maior relevância sobre as práticas de endomarketing. Além dos principais conceitos envolvendo o tema abordado. Serão demonstrados ainda, aspectos relacionados à implementação dessa ferramenta, bem como características do endomarketing e suas práticas. Por fim, serão apresentadas teorias envolvendo o tema consumidor e suas características.

### **2.1 Endomarketing**

Neste tópico será apresentado o conceito de endomarketing, bem como sua relevância e sua relação com os relacionamentos internos.

#### **2.1.1 Conceito**

O marketing como outros temas da Ciências Humanas vem sofrendo alterações em suas definições, até atingir o foco nas necessidades do cliente, que incluiu novos processos para a sua fidelização e satisfação (MCKENNA, 1993; GRÖNROOS, 1995; KOTLER, 2000). Sendo assim, pode-se afirmar que o endomarketing surgiu como uma reação das empresas à globalização.

O endomarketing, também conhecido como Marketing interno, pode ser definido, em sentido amplo, como as práticas introduzidas e aprimoradas na organização, e que têm como objetivo aumentar ou obter, o comprometimento dos seus colaboradores (Cerqueira, 1994; Nickles e Wood, 1999). Desse comprometimento, percebe-se alterações nas atitudes e comportamentos que se refletem de forma positiva, nos personagens envolvidos, ou seja, os clientes externos e os funcionários (clientes internos).

O marketing interno ou endomarketing tem como idéia chave, que as pessoas que trabalham na empresa estão ligadas diretamente aos serviços prestados e pelos produtos oferecidos, e os mesmos estão sempre sendo analisados, com o intuito de preservarem um alto padrão de qualidade em suas funções. Sendo assim, surge a idéia de se criar um método que analise e atenda às necessidades dos funcionários, ou seja, um método que desenvolva uma imagem positiva da empresa frente ao empregado, melhorando assim o processo de comunicação, bem como seus futuros resultados. A partir desse argumento fica claro o entendimento de endomarketing na visão de Bekin (1995, p. 2), que é entendido como sendo um apêndice do próprio Marketing, só que este por sua vez, está voltado para dentro das organizações, como podemos observar em sua definição como sendo “ações de marketing voltadas para o público interno da empresa a fim de promover, entre seus funcionários e os departamentos, valores destinados a servir o cliente”. Nickles e Wood (1999, p. 6), têm seus entendimentos nessa linha de pensamento, já que o definem como sendo um “processo de satisfazer, os clientes internos (empregados) como pré-requisito para satisfazer os clientes externos”, ou seja, acreditam que a abordagem realizada com o público externo possa ser moldada e repassada para os funcionários, a fim de aguçar seus comportamentos e suas atitudes, para melhorar o nível de comprometimento com a organização.

Kotler (1998, p. 40) vê tal assunto como sendo uma “tarefa bem sucedida de contratar, treinar e motivar funcionários hábeis que desejam atender bem aos consumidores”. O mesmo ainda traz a idéia de elo entre o endomarketing, o treinamento, e a motivação dos funcionários para o bom relacionamento entre o público interno e o público externo. Para Kotler então, entende-se o endomarketing como o relacionamento restrito entre os empregados que atendem diretamente os clientes.

Brum (1994, p. 23), define endomarketing como sendo “um conjunto de ações que a empresa deve utilizar adequadamente para vender a sua imagem aos funcionários e seus familiares”. Buscando reforçar a idéia de que esse é um processo de comunicação interna, o mesmo traz ainda o objetivo do endomarketing como sendo “tornar comum, entre funcionários de uma mesma empresa, objetivos, metas e resultados”.

Com isso, é percebido que o endomarketing não possui uma definição exata, mas o mesmo possui pontos de congruência pelos autores em determinados tópicos, quando os mesmos trazem termos como motivação dos funcionários, comprometimento, comunicação, valores e satisfação do cliente. Esse último sendo mencionado com mais ênfase por grande parte dos autores, já que o mesmo pode caracterizar a fidelização do cliente, e como consequência poderá ser responsável por atrair um maior número de clientes potencialmente ativos, melhorando o resultado final, lucro, das organizações.

Segundo Bekin (1995) “o endomarketing surge a partir das análises e percepções das mudanças ocorridas no mercado que acabou sendo responsável pela entrada da economia de serviços”. Considerando o mesmo autor, percebe-se que a “promoção da integração dos setores em função do objetivo final da empresa e disseminação por toda a organização a noção de cliente interno, que implica a valorização do funcionário, por sua vez, requer a ênfase no conhecimento, a prática do poder compartilhado, o aumento da capacidade de decisão de cada um em seu devido setor e a devida recompensa”.

Para Cerqueira (1994) endomarketing são “espécies de projetos e ações que uma empresa deve ter para consolidar a base cultural do comprometimento dos funcionários com o desenvolvimento adequado das suas diversas tecnologias”. O autor ainda defende a idéia que “projetos de endomarketing não podem ser impostos, e sim comprados pelo grupo, pois a idéia servira de apoio à pratica de empatia de um para o outro, da transparência, da valorização do individuo, da consolidação de uma base cultural explicitada anteriormente”.

### 2.1.2 Relevância do Endomarketing

“O principal objetivo do endomarketing é fazer com que todos os funcionários tenham uma visão compartilhada sobre o negócio da empresa, incluindo itens como gestão, metas, resultados, produtos, serviços e mercados nos quais atua” ( BRUM, 1998).

“Todos os problemas são problemas de todos” ( CERQUEIRA, 2002. P. 44).

Dias (2008) defende que o cenário atual é extremamente competitivo e diante deste, as empresas tem que buscar atualizar-se e melhorar cada vez mais com relação à concorrência, visando o crescimento da organização e a estabilidade. O autor acredita que atrair e fidelizar o público alvo é o principal objetivo das empresas que desejam continuar ativas.

O cliente ao realizar uma compra, está buscando um produto ou uma prestação de serviço, esse por sua vez pode ser entendido como “ato ou efeito de servir”, segundo Ferreira (2001). O endomarketing é uma ferramenta que busca agregar valores tanto para as empresas como para seus funcionários, que são considerados pontos de grande valor estratégico, por estarem em contato direto com os clientes e por divulgarem a imagem da empresa. O funcionário deve passar por treinamentos constantes para prestarem informações aos clientes que em sua maioria são leigos, e, portanto necessitam de informações corretas. Pode-se dizer então que os funcionários são responsáveis por transmitir confiança aos clientes, (DIAS, 2008).

O endomarketing surge como já mencionado, com a necessidade de atender o novo comportamento dos consumidores, ou seja, surge com a necessidade de modificar seu cliente interno com a intenção de melhorar seu relacionamento com seus clientes externos (BEKIN, 1995).

Com a idéia de tais mudanças frente ao cenário atual, varias correntes de desenvolvimento organizacional passaram a se atentar para as questões das ISOs, já que o mercado passou a se voltar de forma mais intensa a questão da qualidade total. Neste sentido, o endomarketing surge como uma ferramenta para tais correntes.

Embasado nesses conceitos pode se afirmar que não é viável um marketing externo, sem que haja comprometimento dos empregados com o objetivo da empresa, que é obter e reter os clientes. A manutenção dos clientes reforça a idéia destacada no processo de gestão estratégica das empresas.

Segundo Bekin (1995) e Brum (2000), o endomarketing tem como função de destaque a atração e retenção de clientes, com a finalidade de se obter resultados positivos para a organização.

Ainda, segundo as idéias de Bekin (1995), o endomarketing deve partir de três premissas básicas:

- O cliente só pode ser conquistado e retido com um serviço excelente;
- Os funcionários são um ativo valioso e constituem o primeiro mercado para a organização, logo devem ser tratados como clientes e valorizados;
- Excelência em serviços significa um gerenciamento de recursos humanos que envolve e compromete os funcionários com os objetivos e decisões da empresa.

Mesmo diante de tantas teorias, que relatam a importância do público interno, ainda existem empresas que não usam tal ferramenta em seus processos de gestão estratégica.

Kempnich (1997) é um dos autores que critica as empresas, quando leva em consideração a insatisfação dos funcionários, principalmente quando esses são os últimos a saberem das novidades. Muitos relatam ainda, que têm informações das novidades no ambiente externo ao seu trabalho. O autor defende a idéia que para um processo ter seu sucesso atingido, o mesmo tem que passar pela comunicação interna. “Quando você se esquece do funcionário, você esquece do segundo ou do terceiro aspecto mais importante em termos de grupo de influência e envolvimento” (KEMPENICH, 1997 p. 72). Segundo Orlickas (1999), um dos fatores de fundamental importância para o sucesso da empresa é quando o sentimento de orgulho é desenvolvido na equipe, e o mesmo pode ser implementado informando os empregados da real situação da empresa como seus lançamentos, sua linha de produto e de serviços, premiações e o crescimento econômico.

Quando realizado uma implementação de processos, visando melhorar o relacionamento interno da equipe, bem como a transparência no fluxo de informações no sentido de mudar o comportamento dos funcionários, para uma consciência de que as ações devem ser focadas para a satisfação dos consumidores, que para Bekin (1995, p. 7) é o ponto chave da questão. Com isso pode-se dizer que endomarketing contribui para empresa como uma ferramenta de vantagem competitiva, já que uma equipe motivada e comprometida com a satisfação do cliente, logo, com o resultado da empresa, assim a mesma se insere na característica de vantagem competitiva, que é ser de difícil imitação (Porter, 1989).

Dias (2008), considera que as empresas devem se atualizar em termos de endomarketing e sua implantação, para depois se preocuparem com os programas de qualidade e melhorias operacionais. Segundo o autor, as empresas que não se preocuparem e se prevenirem, buscando conhecer tal processo, poderão contribuir para o próprio fracasso e até perder a credibilidade de seus funcionários.

Diante do exposto, vale reforçar, com a visão de Bekin (2004, p. 29), que “endomarketing é a ferramenta que busca a todo instante despertar uma permanente motivação no funcionário, pois obtendo a sua aceitação, será mais fácil executar um trabalho digno, com responsabilidade e liberdade, conforme o cotidiano da empresa”.

Outro modo de ver positivamente a implementação do endomarketing é lidando com o empregado como um colaborador, ou seja, como um parceiro do negócio da empresa, pois assim ambos acreditam e trabalham para o seu sucesso. O resultado desse trabalho refletirá no surgimento de um clima interno com elevado índice de satisfação. O colaborador satisfeito terá um melhor desempenho profissional. O investimento no equilíbrio (sinergia) da empresa não deve levar em consideração apenas o investimento financeiro e sim os resultados que proporcionam o retorno deste investimento. Podemos comprovar isto na fala de Galo (2008): “a sinergia gera resultados. A empresa que consegue um ambiente altamente funcional e integrado ganha produtividade, agilidade e mobilidade. O clima organizacional fica saudável e as pessoas podem criar e enfrentar as adversidades com mais tranqüilidade e produzir inovação”.

### 2.1.3 Endomarketing e os relacionamentos internos

Uma das funções do endomarketing é transformar recursos humanos em fonte de lucratividade para a empresa, essa transformação é dada com o desenvolvimento das pessoas e da disposição para melhorias de condições de trabalho, levando a empresa a ter em seu corpo de colaboradores motivados, integrados e produtivos.

As pessoas tendem a resumir a empresa e o seu universo de existência e relações com base apenas nos cenários onde atuam. Os colaboradores que trabalham em

um setor desorganizado vêem toda sua empresa em estado de desordem geral, o mesmo acontece com a questão das informações, ou do clima existente nas áreas.

O ambiente organizacional, como é percebido, este relacionado com as expectativas de seus funcionários, sejam elas boas ou ruins, harmônicas ou conturbadas. É importante perceber que as relações empregado-empresa estão ligadas ao resultado das empresas. Gummensson (1999) defende a idéia que é de extrema necessidade o relacionamento entre as diferentes áreas e setores produtivos das empresas, onde se faz necessário concentrar no processo e romper paradigmas e amenizar conflitos. O mesmo, ainda traz como forma de atingir a cooperação entre os setores o desenvolvimento da noção de cliente interno. Assim, a visão entre os próprios funcionários é de que eles também são clientes, que recebem entregas de produtos, serviços, documentos, mensagens e decisões. Com essa idéia em prática os termos cliente interno e fornecedores internos ganham destaque e podem ser substituídos por “parceiros”, mas esse só ganha destaque quando ambos estão satisfeitos, pois assim pode-se dizer que os mesmos estão comprometidos.

## **2.2 Implementação do Endomarketing**

Sabe-se que para conquistar o mercado atual, não basta apenas oferecer um produto, pois os mesmos estão cada vez mais parecidos. As empresas precisam entender que o grande diferencial está no atendimento, já que este é responsável por criar valor e fidelizar clientes (ZYMBERG, 2008). O consumidor não se contenta apenas em satisfazer as suas necessidades. A vontade de querer algo é o que Ferreira (1910) denomina como desejo. “O consumidor de hoje é o principal motor na engrenagem que movimenta as mudanças nas empresas, produtos, canais de distribuição, lojas e fornecedores. Por isso, entender os seus anseios é cada vez mais importante” (MELLO, 2208). Tendo como base esses argumentos percebe-se que há uma necessidade de implementar ações de endomarketing nas empresas, a fim de trabalhar essas novas exigências. Mas como vários temas na área de Ciências Humanas os autores também tem maneiras de ver diferentes, quando o assunto é a origem das ações de endomarketing. Kotler (1998) lembra que as funções de coordenar as atividades inerentes do marketing e a coordenação do

marketing com as demais áreas da empresa, a fim de atender as necessidades do cliente são do vice-presidente de marketing. Com isso o autor defende a idéia que tal projeto deve estar ligado ao marketing.

Segundo Brum (1998), o endomarketing deve ser implementado e gerido por uma parceria entre a área de recursos humanos e a área do marketing, já que aquela possui conhecimento e facilidade de acesso ao público interno, e esta possui o conhecimento técnico para a condução dessa ferramenta.

Nickles e Wood (1999) defendem a idéia que não existe uma área fim para essa implementação, mas acreditam que as estratégias do endomarketing devem vir antes das do marketing externo.

Levando em consideração que o endomarketing será implementado, primeiramente é necessário que seja realizado um diagnóstico do ambiente interno da organização. Segundo Bekin (1995, p.7) “neste passo é avaliada a situação do ambiente interno da empresa, realizado um perfil dos funcionários e avaliado o desempenho global. Após esta etapa avaliam-se os setores individualmente, o potencial dos funcionários, nível de motivação, espírito de equipe, necessidade de treinamento e expectativas e aspirações”.

Para entender as ações necessárias para a implantação do endomarketing, é preciso entender que as mesmas possuem várias fases distintas. Podendo considerar essenciais as questões da motivação, liderança e comunicação.

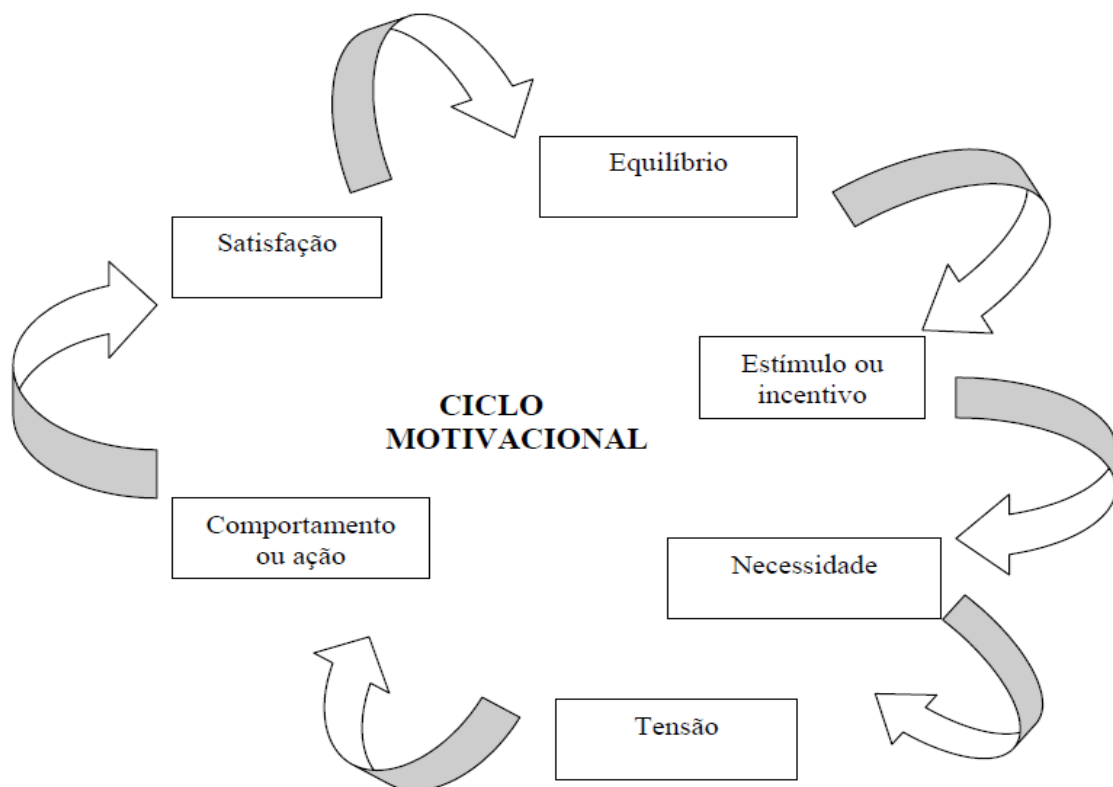
### 2.2.1 Motivação

A motivação pode ser entendida de forma bem ampla e popular como sendo um incentivo a uma ação. Pode ser entendida também, no âmbito empresarial, como sendo um processo, que tem como objetivo buscar o comprometimento dos funcionários com a organização, adequando assim a integração com a cultura organizacional. Para se alcançar tal objetivo é necessário valorizar e satisfazer o funcionário, para que o mesmo tivesse melhoras em seu desempenho, e logo melhorar o resultado da empresa.



Segundo Robbins (2000, p.342), motivação pode ser entendida como “a disposição de exercitar um nível persistente e elevado de esforço na direção de metas organizacionais, condicionada pela capacidade do esforço de satisfazer certa necessidade individual”. O autor entende que “os funcionários motivados estão em estado de tensão. Quanto maior a tensão, maior o esforço, e se esforço consegue levar à satisfação da necessidade, a tensão é reduzida”.

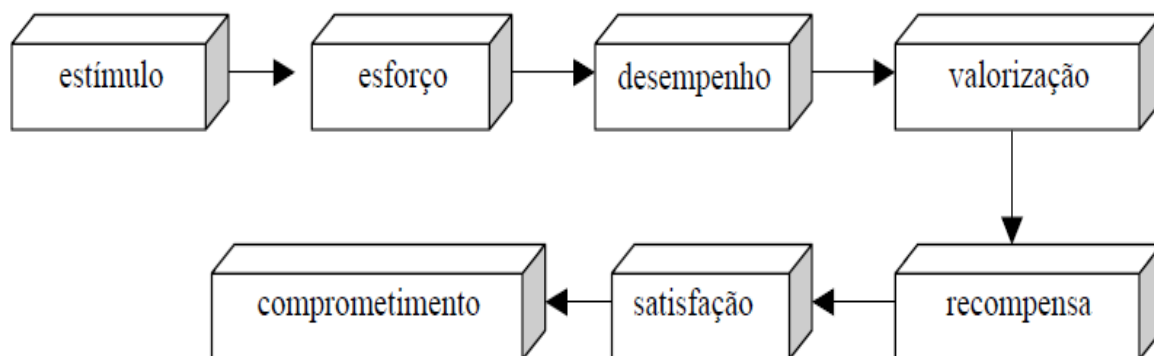
Esta tensão é melhor entendida por meio do ciclo motivacional. Todo sistema busca o equilíbrio, o corpo humano também funciona assim, busca ficar em equilíbrio, até que algo perturbe esse equilíbrio e gere necessidade de alguma coisa. Essa necessidade provoca um estado de tensão, que gera um comportamento ou uma tomada de decisão para buscar o equilíbrio novamente. Assim se essa necessidade for realizada o sistema ou o funcionamento do corpo humano volta ao equilíbrio, pelo menos até outra “perturbação”. Percebe-se então que o sistema só voltou ao equilíbrio porque a necessidade foi atingida, agora se a mesma encontra alguma barreira, poderia no caso humano, gerar uma frustração que seria responsável pela manutenção da tensão no sistema, fazendo com que o mesmo ficasse em desequilíbrio.



**Figura 1: Ciclo motivacional**

Fonte: Adaptado de Chiavenato, 1999.

Para Bekin (1995) todo o processo de motivação segue um caminho dependente representados na figura 2. Figura 2: Processo de motivação



**Figura 2: Processo de motivação**

Fonte: Adaptado de Bekin, 1995

Como percebemos ao analisar a figura 02 os processos são dependentes, sendo assim, fica evidente a complexidade de se manter um processo de motivação.

Brum (2000) defende a idéia de que uma pessoa para ter seu comportamento motivacional abalado, precisa primeiramente ter uma projeção de sua vida futura, pois o autor acredita que só as pessoas que são capazes de ter uma noção de futuro irão realizar coisas importantes.

Com isso o fator motivação deve ganhar um dos lugares de destaque na formulação das estratégias das empresas. Reforçando sempre a idéia de que esse é um processo que precisa ser moldado às necessidades dos funcionários, além de precisarem ser sempre analisados e reformulados dentro das necessidades percebidas.

## 2.2.2 Liderança

Para implementar de maneira satisfatória o endomarketing tem que se destacar a questão da liderança. Segundo Hall (1984, p. 115) liderança está relacionada ao diferencial oferecido por uma pessoa, e não a função apenas de dar ordem, “envolve o que uma pessoa faz acima e além dos requisitos básicos de sua posição. É a

persuasão dos indivíduos e o caráter inovador das idéias e de tomada de decisões que diferenciam a liderança da mera posse de poder”.

A percepção de determinada situação e a postura a ser tomada são características pessoais, e essas são de fundamental importância para o papel do líder. (BEKIN, 1995; BRUM, 2000) trazem a idéia que a postura a ser adotada por um líder é variável, ou seja, depende da situação em que o mesmo vai se encontrar e da sua percepção. Afirmam ainda que “um novo modelo de ação implica numa liderança que não age de cima para baixo, mas uma liderança cooperativa, que busca o diálogo como método de solução de problemas”.

Com isso percebe-se que a função do líder deixou de ser unicamente a de dar ordens, passando agora a exercer uma função de parceria, já que a mesma tem como objetivo ampliar o comprometimento dos funcionários junto à empresa. O novo líder para alcançar tal objetivo passou a informar seus funcionários à visão da empresa, direcionar a informação, estimular a criatividade e a iniciativa, pode-se dizer que o líder passou a ser um facilitador.

O endomarketing, de uma forma geral, descreve que um líder ideal, é aquele que consegue trazer seus funcionários para perto dele e da organização, pois trabalho em equipe e liderança, sempre se complementam. Alcança seu objetivo adotando posturas simples, como se inseri a sua equipe, dividir responsabilidades, delegar poderes, tomar decisões democráticas, dialogar e ouvir.

### 2.2.3 Comunicação

Comunicação pode ser entendida como sendo um processo de troca de informações, que envolvem o processo de ouvir e a assimilação das idéias. Para que essa troca seja realizada é preciso que exista interação entre seus componentes, esses podem ser entendidos como sendo o emissor, o receptor, a mensagem, o canal de propagação, o meio de comunicação, a resposta (feedback) e o ambiente onde o processo se realiza. Com relação ao ambiente, o processo de comunicação pode sofrer interferências relacionadas à compreensão da mensagem. Percebe-se que por melhor que seja o sistema de informação das empresas, esse não garante a comunicação em si.

Perez e Bairon (2002) afirmam que a palavra comunicação deriva do latim *communis*, que remete a idéia de comunhão, ou seja, compartilhamento. Não existe endomarketing sem comunicação, já que sua base é a informação. A informação passa a ser adotada com o intuito de promover os funcionários para a realização de um bom trabalho. A informação passa a ser uma estratégia de motivação e aproximação entre empresas e funcionários. De acordo com os autores “os funcionários querem ser tratados com respeito e dignidade sendo parte integrante do negócio da empresa, sendo assim é importante que as empresas adotem o endomarketing como uma ferramenta de comunicação contínua e integrada”.

Segundo Brum (2000, p.54) “a informação é o produto da comunicação e o objeto de valor que se estabeleça na relação entre a empresa e o funcionário. Consiste em uma via de mão dupla que interessa a ambas as partes. Empresas e funcionários trocam informações, que no final beneficiarão o cliente externo”. O autor ainda relata que para se ter um processo de comunicação interno eficiente, é necessário que o mesmo possua um prazo e que seja realizada utilizando inúmeras ações.

Neste processo de troca de informações, é relevante saber que o objetivo central está em transmitir a mensagem, e que a mesma seja assimilada de forma positiva. Para isso é necessário utilizar uma estratégia para que os funcionários se sintam parte da empresa. Dentro deste contexto existem instrumentos de integração que se relacionam com as situações em que o contato pessoal com o funcionário é necessário, como no caso das comemorações dos resultados, onde é preciso mostrar que a vitória foi coletiva.

Bekin (1995) define que sistema de informação “é o conjunto de veículos escolhidos para transmitir determinada mensagem”. Para se formar uma rede de comunicação é preciso que se tenha esse sistema de informação bem desenvolvido, e que esse faça parte da cultura da empresa, pois assim será observada uma interação entre os setores empresariais de forma constante.

### **2.3 Endomarketing como diferencial**

O bom desempenho de um projeto de endomarketing está relacionado a fatores que devem ser levados em consideração no planejamento de suas ações. Segundo

Brum (1998, p.54) esses fatores podem ser resumidos na “valorização da cultura e da intuição, endomarketing como um processo educativo, instrumentos que encantem o público interno, a informação como responsabilidade da empresa, a verdade e a mentira sempre aparecem, as mensagens devem ser simples, curtas e claras e o impacto visual a partir dos instrumentos”. No intuito de trabalhar o endomarketing como um diferencial, as organizações ao elaborarem seus programas devem lembrar-se de levar em conta a cultura e os valores da empresa, pois as ações devem reforçá-la e consolidá-la ao seus funcionários, no intuito de alinhar o pensamento, disseminar os valores e as crenças buscando reforçar o que realmente importa. As organizações devem também se preocuparem com a construção de um ambiente propício, onde o foco seja o processo de aprendizagem contínuo para a obtenção dos resultados esperados.

Segundo Cerqueira (2002, p. 48), “Numa cultura avançada, todos devem falar a mesma linguagem, baseada em valores acordados”.

Para Brum (1998, p. 85) programa de endomarketing “é um conjunto de ações e instrumentos criados, produzidos e distribuídos com o objetivo de informar, integrar e encantar o público interno”.

Conhecer seus clientes internos é uma etapa importante para a obtenção de resultados satisfatórios, já que esses dependem das análises realizadas sobre os pontos que mereçam atenção, ou seja, a visão dos funcionários sobre a empresa, sua área de atuação, os benefícios oferecidos entre outros. Como essa análise tem como objetivo identificar de forma mais fiel a realidade é importante que fatores como a desinformação, desconhecimento ou a insatisfação sejam incluídas, pois isso facilitará a identificação das necessidades e objetivos dos funcionários. A pesquisa de clima organizacional irá definir o rumo que esse programa de endomarketing tomará.

Como em qualquer programa a ser implantado, a organização deve estabelecer o que pretende, bem como definir o resultado a ser alcançado. Após estabelecer as metas, essas devem ficar claras antes mesmo da implementação do programa, para que durante o processo de implementação não se perca o foco, e o resultado seja atingido.

Segundo Cerqueira (2002, p.51) “endomarketing são projetos e ações que uma empresa deve empreender para consolidar a base cultural do comprometimento dos seus funcionários”, esses projetos são subdivididos em cinco grupos:

Projetos Básicos de Difusão Cultural que são os que “estabelecem as práticas iniciais dos valores essenciais que a empresa escolheu para nortear as atitudes das pessoas para o comprometimento com seus sistemas;

Projetos de Desenvolvimento Cultural que “serve para ajudar na consolidação da base cultural estabelecida, bem como acelerar o comprometimento”;

Projeto de Segurança Cultural que “garante que a base cultural estabelecida seja desenvolvida”;

Projetos Suplementares de RH que “são todos aqueles que visam facilitar e melhorar o grau de comprometimento das pessoas”;

Projetos Avançados “são aqueles que trabalham com a combinação da motivação psicológica e material, gerando desafios individuais e coletivos”.

Esses programas têm o intuito de divulgar e disseminar informações relevantes a qualquer momento, e para essa disseminação são usados diversos instrumentos, que variam de acordo com a necessidade de cada empresa. Esses instrumentos devem ser capazes de estreitar a relação entre a empresa e seus funcionários, sempre transmitindo a idéia da busca pela qualidade dos produtos e serviços, pois assim alcançar os resultados se torna mais fácil.

Um ponto de relevância ao se tratar o endomarketing como diferencial competitivo é a questão do foco. Esse é responsável por orientar a empresa através da organização e do planejamento de posturas a serem tomadas e seguidas priorizando assuntos relevantes sobre o contexto interno e externo da empresa.

Tem se então que para nortear a atuação do endomarketing e o tornar um diferencial é preciso desenvolver a cultura de valorização do cliente e a política de manutenção e melhora dos recursos humanos, criando programas de tem como objetivo informar e valorizar o cliente interno, com ações contínuas e permanentes com base na cultura organizacional.

## 2.4 Consumidores

Para tratar o assunto endomarketing, muito é falado e discutido sobre o tema funcionário e seu comprometimento com a empresa, e a influência deste junto ao consumidor. No entanto é preciso ter uma noção do comportamento dos clientes externos, pois o mesmo são responsáveis diretos pelo resultado da empresa.

De acordo com Kotler e Keller (2007, p. 172) “O comportamento do consumidor estuda como pessoas, grupos e organizações selecionam, compram, usam e descartam artigos, idéias e experiências para satisfazer suas necessidades e desejos”. Os autores ainda reforçam que o comportamento de compra é influenciado por diversos fatores, como os culturais, sociais, pessoais e psicológicos.

Ao tratar os fatores culturais, os quais são pontos de grande relevância para os autores, procura-se fazer uma menção as questões relacionadas aos valores, percepções, preferências e comportamentos, que são influenciados por outros subfatores como nacionalidades, religiões, grupos raciais e regiões demográficas.

Tem também os fatores sociais, ligados a influência de grupos de referência, tais como: família, papéis sociais e nível social.

Já os fatores pessoais, estão mais ligados a idade, ocupação, situação econômica, personalidade, auto-imagem, estilo de vida e valores.

Finalmente os fatores psicológicos, que estão vinculados a motivação, percepção, aprendizagem e a memória.

Levando em consideração o processo de compras proposto por estudiosos de marketing, os autores Kotler e Keller (2007) elaboraram um modelo que consiste em cinco etapas, reconhecimento do problema, busca de informações, avaliação de alternativas, decisão de compra e comportamento pós-compra.

- O reconhecimento do problema está relacionado ao início da compra. Nesta fase o comprador identifica uma necessidade, provocada por alguma “perturbação” de seu estado de equilíbrio.
- A busca de informações se dá quando o consumidor procura conhecer o produto ou serviço, que irá satisfazer sua necessidade. A intensidade dessa busca vai depender do nível da necessidade despertada. Como fontes pode

se observar os comerciais, as informações públicas, as experimentais e principalmente as pessoais.

- A avaliação de alternativas é percebida quando o consumidor processa as informações adquiridas e faz seu julgamento. Neste, o cliente percebe cada produto ou serviço como um conjunto de atributos com diferentes capacidades de suprir sua necessidade. Essas formas distintas de atender suas expectativas pode ter grande influência do cliente interno das empresas, que dependendo do seu grau de satisfação com a organização pode ser um fator de peso na decisão.
- A decisão de compra é o momento onde se cria a preferência, seja ela por uma marca, por um atendimento diferenciado, por quantidade ou pela forma de pagamento. Essa decisão por sua vez pode ser influenciada por outros motivos, como características pessoais do consumidor, dificuldades, o ambiente da decisão e o contexto social.
- Comportamento pós-compra é quando o consumidor “ficará atento a informações que apoiem a sua decisão, caso contrário, se perceber aspectos desfavoráveis ou favoráveis a outras marcas poderá experimentar alguma dissonância cognitiva” ( Kotler e Keller, 2007).

Ainda segundo os autores, “empresas inteligentes procuram conhecer plenamente o processo de decisão de compras dos clientes” (p. 188). Em acordo ao exposto estão também os autores Lobler, Visentini e Boff (2006), que afirmam que a importância de se conhecer o comportamento do consumidor está relacionada às estratégias de empresa e a fidelização do cliente.



### **3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA**

Neste capítulo serão descritas com maiores detalhes as características da pesquisa, bem como a caracterização da organização estudada, da população e amostra e do instrumento de pesquisa aplicado. Por fim, serão descritos os procedimentos de coleta e de análise dos dados da empresa X.

#### **3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa**

O presente estudo pautou-se em uma abordagem quantitativa que pretendeu identificar e descrever a política de endomarketing na empresa X.

Para classificação da pesquisa, utilizou-se como base o método proposto por Vergara (2005), que a qualifica em relação a dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, tal estudo tem características explicativas, pois visou esclarecer se a política de endomarketing adotada na empresa X pode ser vista como um diferencial competitivo. Segundo Vergara (2005), “a investigação explicativa tem como principal objetivo tornar algo inteligível, justificar-lhes o motivo” (p. 47). Além disso, a pesquisa possui características descritivas, na medida em que buscou expor características de uma política adotada na empresa X. Vergara (2005) afirma que “a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno” (p. 47). Quanto aos meios, foi uma pesquisa bibliográfica, uma vez que buscou na literatura existente a fundamentação teórica e metodológica. Ainda quanto aos meios, classificou-se também uma pesquisa de campo, pois a investigação incluiu a coleta de dados primários, utilizando-se como instrumento um questionário.

### **3.2 Caracterização da organização, setor ou área**

A empresa X é uma organização de pequeno porte, que tem sua matriz localizada no Setor de Indústria e Abastecimento, Brasília - DF e sua primeira filial no Setor Bueno, Goiânia - GO.

A empresa em análise foi fundada em dezembro de dois mil e oito, e nasceu com o objetivo de realizar ações de marketing de forma inovadora e ousada. Com grande foco no varejo, a empresa é composta por pessoas com vasta experiência em vendas e marketing, que já passaram por grandes empresas como Bauducco, AMBEV, DANONE, Brasil Telecom, Claro, entre outras.

Atualmente possuem um quadro com 135 funcionários, que são divididos em duas equipes, a administrativa e a comercial. Desses 135 funcionários apenas vinte fazem parte da equipe administrativa e estão lotados no edifício sede e na filial, os demais trabalham em ações nos postos fixos e móveis espalhados pela cidade.

### **3.3 População e amostra**

A população foi composta pelos funcionários da empresa X, já que a pesquisa tem o intuito de identificar uma política de endomarketing nesta. Cabe ressaltar que se trata de uma população com nível de instrução baixo, em sua maioria, bem como um baixo nível de renda familiar, cujas características podem provocar tendências e dessa forma ter influenciado os resultados da pesquisa.

A amostra foi definida pelo critério aleatório simples. O tamanho da amostra foi encontrado através do cálculo para populações finitas proposto por Richardson (1999), o qual se baseia nos fatores amplitude do universo, nível de confiança estabelecido, erro de estimação permitido e proporção da característica pesquisada no universo. Richardson (1999) afirma que segundo a amplitude, o universo da amostra é finito quando não ultrapassa 100.000 unidades, como na pesquisa em questão, cujo universo é composto por 135 funcionários. Em relação ao nível de confiança, Richardson (1999) afirma que é a área da curva normal de distribuição de probabilidades que se pretende abranger, ou seja, qual a probabilidade de que

qualquer resultado obtido na amostra seja válido para o universo. No presente estudo, o nível de confiança adotado foi de 95%, que corresponde a 2 sigmas. Considerando o erro de estimação, refere-se a erros de medição dos resultados da amostra em relação ao universo que pretendem representar. (RICHARDSON, 1999).

Segundo o mesmo autor, em pesquisas sociais usualmente trabalha-se com um erro de 4% ou 5%. A pesquisa em questão foi realizada considerando-se um erro de estimação de 5%. A proporção da característica pesquisada no universo, segundo Richardson (1999), “é a estimativa da proporção que a característica pesquisada apresenta no universo” (p. 168). Considerando que a empresa possui uma política de endomarketing, a proporção da característica pesquisada da amostra foi suposta em 90%. A partir desses dados, foi possível calcular a amostra a partir da fórmula abaixo, proposta por Richardson (1999):

$$n = \frac{\sigma \cdot p \cdot q}{E^2 (N - 1) + \sigma^2 \cdot p \cdot q}$$

Onde:

n= Tamanho da amostra

$\sigma$ = Nível de confiança escolhido (em número de desvios – sigmas)

p= Proporção da característica pesquisada no universo, calculado em percentagem

q= 100 – p (em percentagem)

N= Tamanho da população

E<sup>2</sup>= Erro de estimação permitido

Após a aplicação da fórmula, foi possível calcular o tamanho da amostra em 70.

### **3.4 Caracterização dos instrumentos de pesquisa**

O instrumento de pesquisa utilizado foi um questionário composto por questões fechadas, baseado em uma entrevista realizada por Rodrigues (2005), disponível em uma página na Internet (HOTELCOMPETITIVO, 2010). Com o instrumento foram coletadas algumas características gerais dos respondentes, para análise demográfica, tais como: sexo e faixa etária. Em seguida foram coletadas algumas

informações sobre o perfil da população em relação à comunicação empresarial, motivação, relacionamento e satisfação, com a utilização de respostas dos tipos escolha única e escolha múltipla.

A primeira versão do questionário passou por um pré-teste para verificar se este era passível de ser aplicado. Segundo Richardson (1999), o pré-teste “refere-se à aplicação prévia do questionário a um grupo que apresente as mesmas características da população incluída na pesquisa” (p. 202). O objetivo do pré-teste é revisar e direcionar aspectos da investigação. (RICHARDSON, 1999). O pré-teste foi realizado com cerca de 20 (vinte) funcionários da Universidade de Brasília (UnB), com no máximo o nível médio completo, a fim de se verificar questões de usabilidade do formulário e compreensão das perguntas.

Verificou-se com o pré-teste que algumas questões poderiam ser reformuladas, para uma melhor compreensão dos avaliadores. No pré-teste observou-se também que o tempo médio para responder as questões é de 2 (dois) a 5 (cinco) minutos. A versão final do questionário pode ser encontrada no apêndice A deste trabalho.

A construção dos itens sobre perfil da população e avaliação das ferramentas de endomarketing se deu por meio do referencial teórico obtido com as pesquisas, artigos de revistas, bem como de outros instrumentos de pesquisa analisados.

### **3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados**

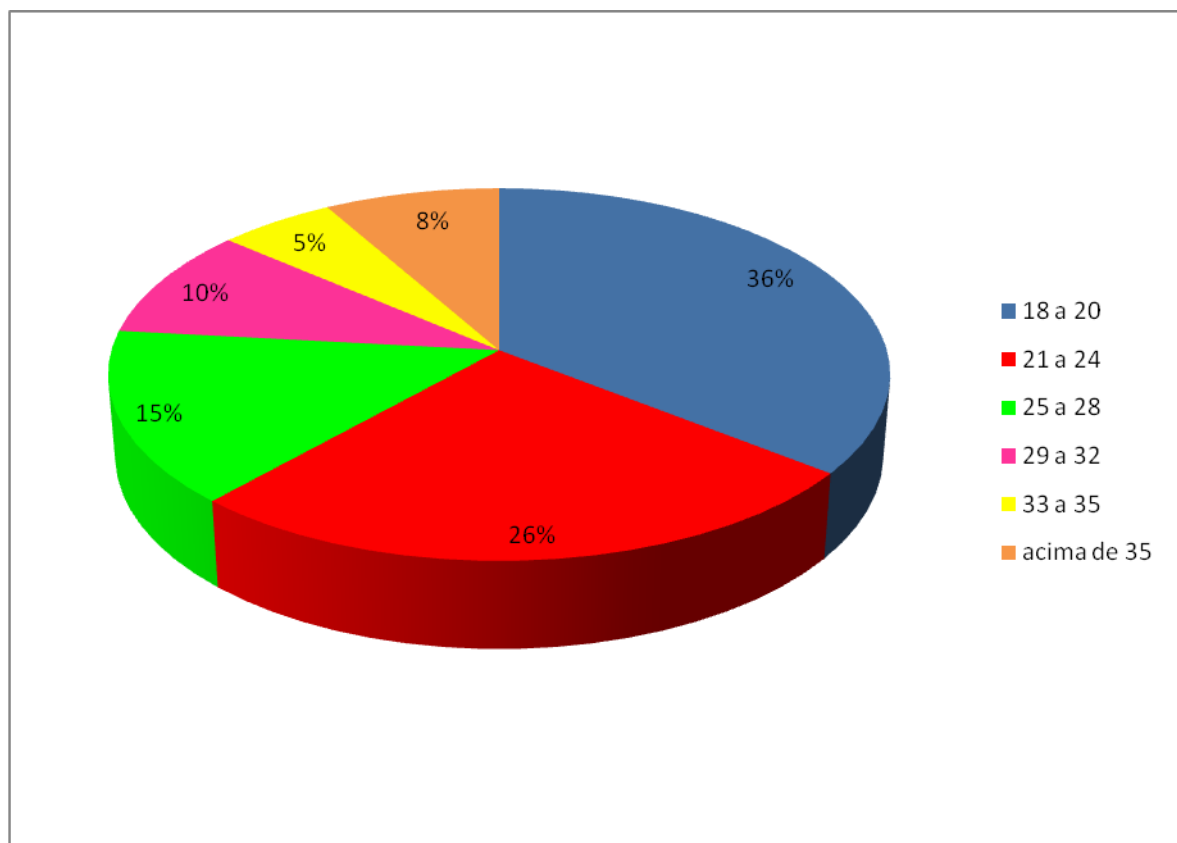
O processo de coleta dos dados se deu por meio da aplicação do questionário junto aos funcionários da empresa X, entre os dias 26 de julho e 4 de agosto. Os questionários foram distribuídos pessoalmente, momento em que foi explicado que se tratava de uma pesquisa para complementar o trabalho de conclusão de curso. Esse primeiro contato facilitou a aceitação em fazer parte da pesquisa em questão, alguns funcionários ainda se sentiram a vontade para fazer justificativas que ajudaram no enriquecimento da pesquisa. Somente após o recebimento de todos os questionários que se iniciou o processo de análise. O primeiro passo foi a preparação de um arquivo de dados utilizando um software (Microsoft Excel), utilizado para processar as análises estatísticas pertinentes, no intuito de que os fatores condicionantes do comportamento dos funcionários fossem investigados.

Posteriormente, os resultados foram discutidos à luz da teoria, de modo a verificar quais as linhas de ação a serem adotadas para o alcance dos objetivos propostos.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este capítulo tem o objetivo de apresentar os resultados da pesquisa e discuti-los à luz do referencial teórico. Primeiramente serão apresentados os dados demográficos da amostra, em seguida serão analisados os resultados da identificação do endomarketing na empresa X.

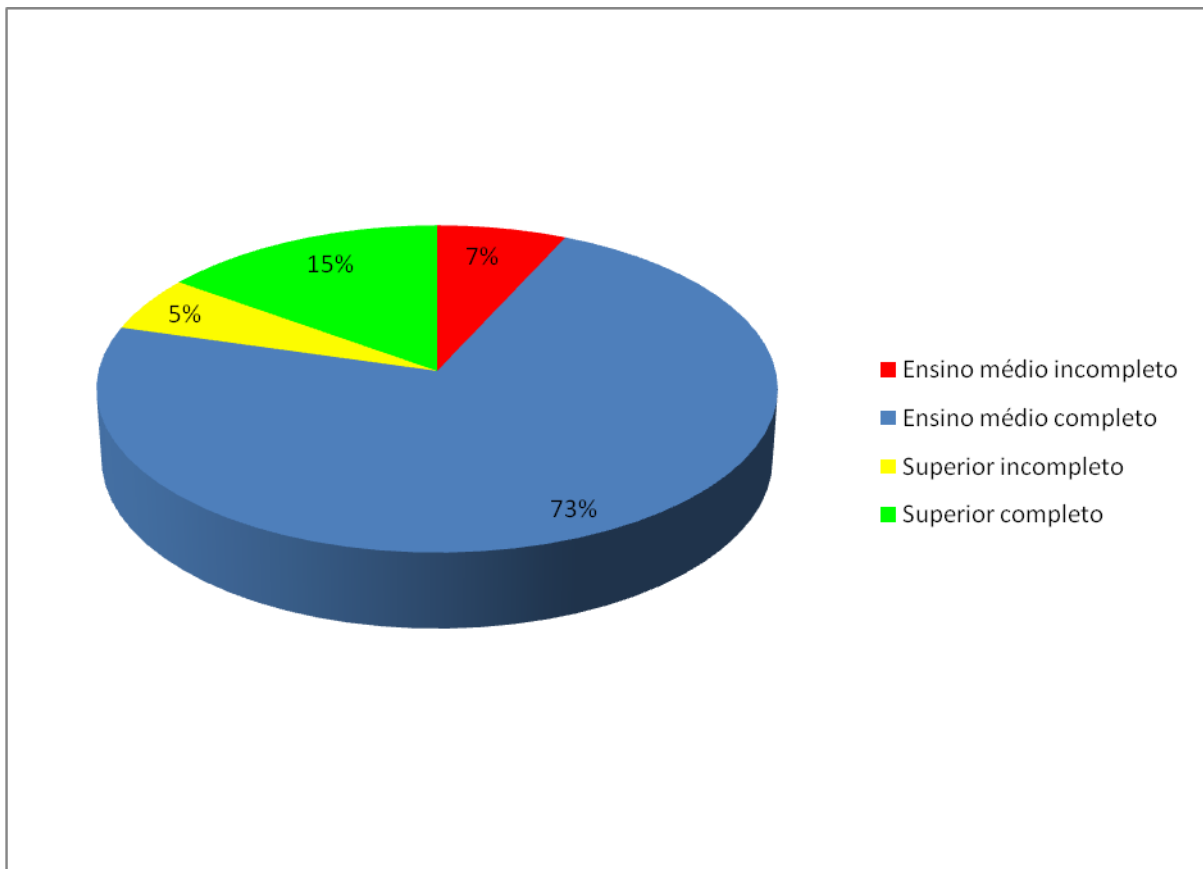
Quanto à análise dos dados demográficos, verificou-se que a maior parte da amostra (36%) possui entre 18 e 20 anos, seguida pelo intervalo de 21 a 24 anos e 25 a 28 anos, que responderam por 26% e 15% do total. Apenas 8% da amostra possuem mais de 35 anos, conforme se verifica no Gráfico 1. Salienta-se que este resultado era esperado, considerando-se que a área comercial da empresa X concentra 85% dos funcionários e exige um alto grau de dinamismo presente na mocidade.



**Gráfico 1: Distribuição das faixas etárias**

Em relação ao gênero, verificou-se que 78% da amostra são do sexo masculino e 22% são do sexo feminino. Considerando que as atividades na área comercial da

empresa X não exigem um grau de escolaridade elevado, foi observado que a maioria dos funcionários entrevistados apresentava apenas o ensino médio completo (73%), os que possuem curso superior estavam lotados na área administrativa em sua maioria, chegando a 15% dos funcionários, conforme demonstrado no gráfico 2. Apesar da maioria não possuir curso superior e nem curso técnico, foi observado que possuem um conhecimento considerável em relação a suas atividades, a ponto de saberem o que seria melhor para realização de seu trabalho.

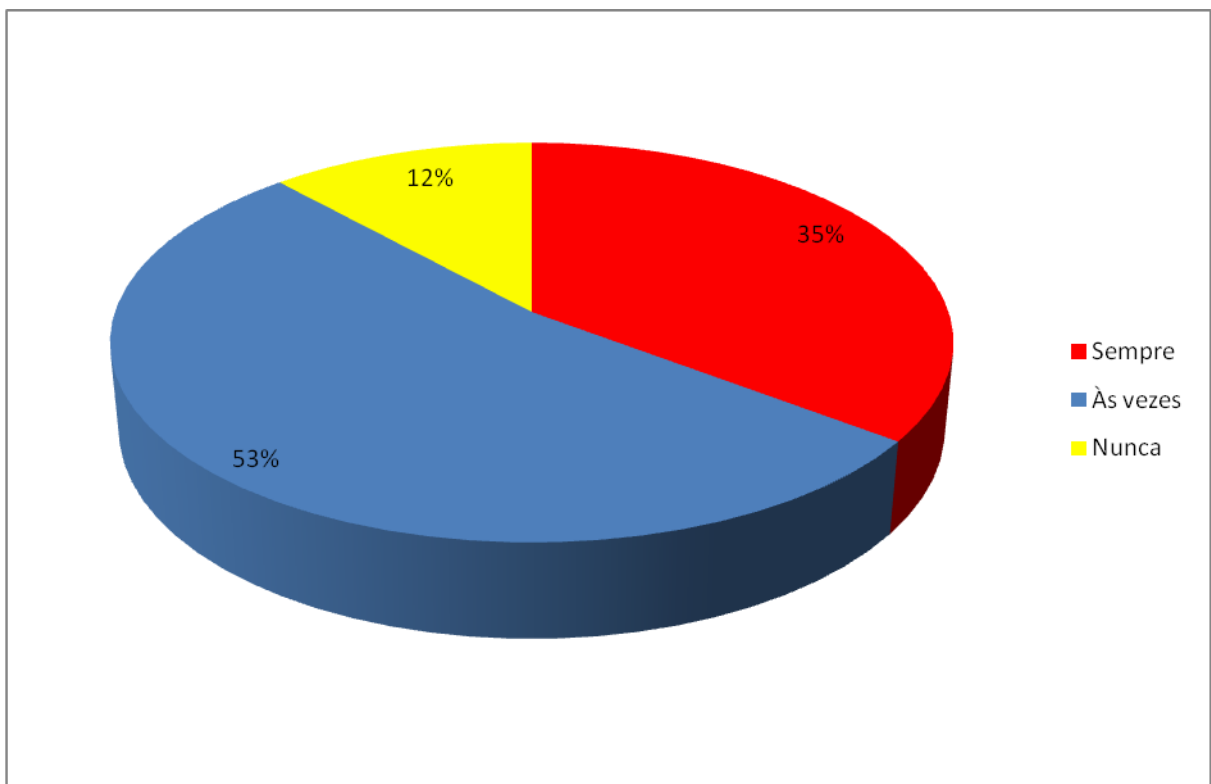


**Gráfico 2: Grau de escolaridade**

Para um crescimento constante na empresa, é necessária uma prestação de serviços eficiente juntamente com um modelo de gestão eficiente, onde a empresa necessita realizar constantes avaliações dos resultados obtidos. Kotler (2000, p. 105) relata a importância de se analisar os ambientes internos e externos: "(...) a empresa precisa acompanhar os resultados e monitorar os novos acontecimentos nos ambiente interno e externo (...) a empresa pode ter certeza de uma coisa: o

mercado vai mudar (...) quando a empresa não consegue responder a uma alteração do ambiente, fica mais difícil reaver a posição perdida”.

Esse acompanhamento busca exigir melhores resultados e fazer com que todos estejam preparados para mudanças, mas para que isso aconteça é preciso que as informações sejam passadas com eficiência e o retorno em relação às atividades desenvolvidas possa realmente existir, mantendo assim um grau aceitável de satisfação dos funcionários, mantendo-os comprometidos com o trabalho e flexíveis em relação às mudanças. O gráfico 3 mostra como os funcionários vêem o retorno de seu trabalho.



**Gráfico 3: Feedback (retorno) em relação a qualidade do trabalho**

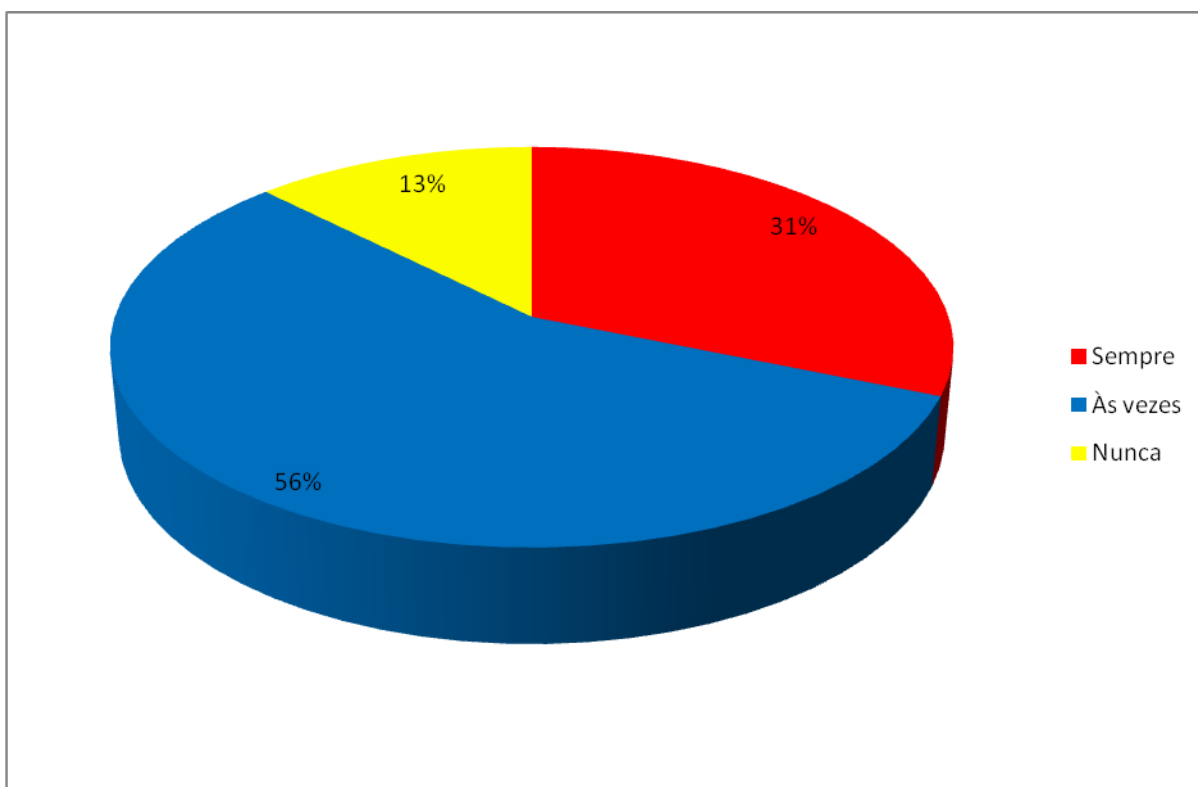
Percebe-se que nem sempre os funcionários recebem feedback pelo seus trabalhos. Alguns entrevistados que colocaram que de vez em quando recebem esse retorno, ficam contentes, porque eles estão fazendo o que gostam e nada mais justo do que receber crítica para poderem se desenvolver. Um funcionário aparentemente mais velho que a média fez o seguinte comentário: “Amo vender, mesmo o retorno financeiro sendo baixo na maioria das vezes, mas não troco a vida que tenho aqui na empresa X. Aqui eu me sinto bem para trabalhar”. Pode-se notar que o funcionário em questão até espera um retorno financeiro melhor, mas o mesmo



valoriza mais o ambiente em que ele está inserido. Entende-se com isso que a questão financeira, é importante, mas não é essencial para manter um clima de trabalho onde todos estejam motivados e comprometidos.

Nelson (2004, p. 27) relata que “há pessoas que se sentem ofendidas por receber um grande bônus em espécie, principalmente pela forma em que o mesmo é entregue, e outras que afirmam que um simples ato de consideração às mantiveram motivadas e engajadas”. Pode-se afirmar assim que os funcionários querem ser elogiados, reconhecidos pelo seu trabalho, pois assim conseguirão receber confiança de seus superiores, enfim são ações que muitas vezes são mais valiosas.

Outro ponto de grande relevância é a questão da liderança, pois é através dos líderes que os funcionários vão receber os feedbacks, sejam eles financeiros ou apenas o reconhecimento do trabalho executado. Os líderes são responsáveis pelos funcionários ganharem visibilidade e importância na empresa. Quando os funcionários têm uma maior participação nas decisões do seu trabalho, essa está relacionada aos diretores e gerentes. O gráfico 4 demonstra a participação dos funcionários nas decisões da empresa X.



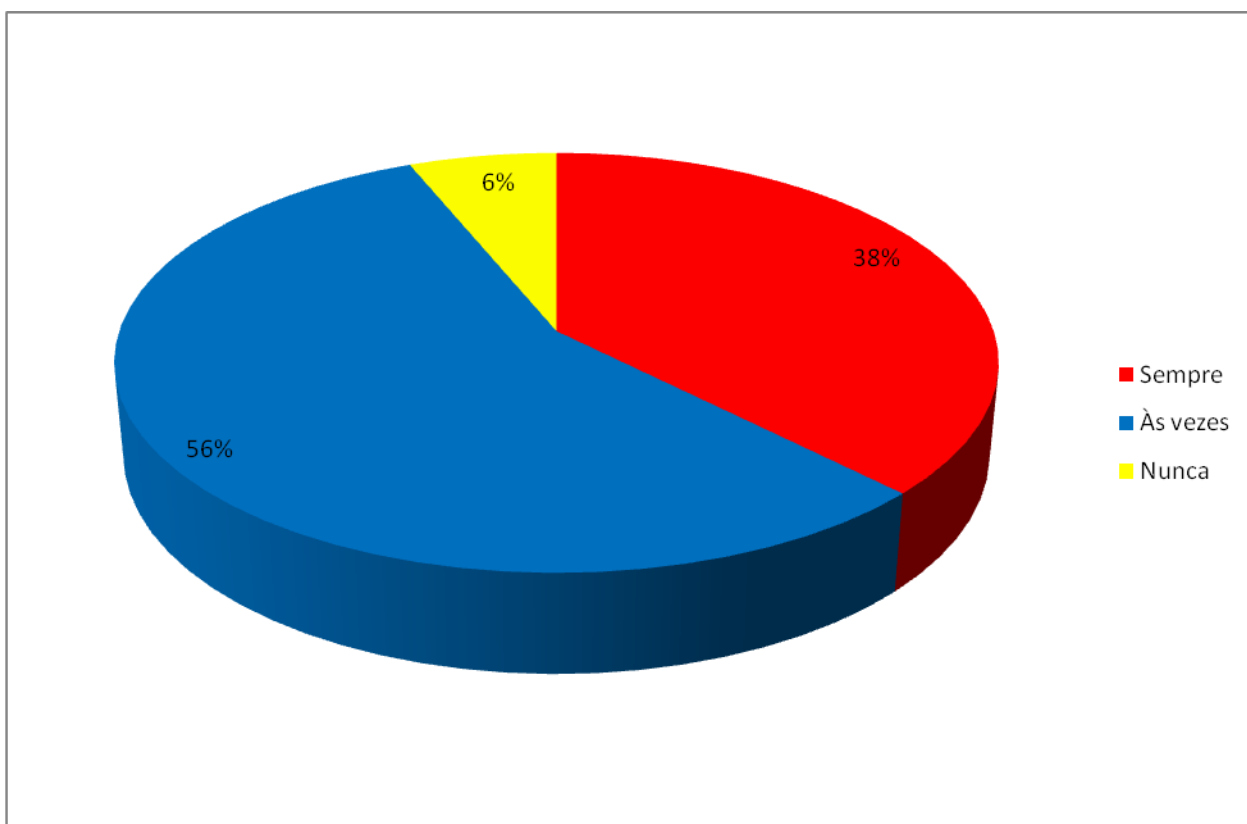
**Gráfico 4: Participação dos funcionários nas decisões**

Segundo Kotler (2000) as empresas precisam reestruturar suas práticas de negócios e de marketing para se ajustarem as mudanças no ambiente empresarial. Para isso o autor nos traz a questão do Empowerment, que seria a capacitação e delegação de poder aos funcionários para que produzam mais idéias e tomem mais iniciativas.

Seguindo essa idéia percebe-se que a participação dos funcionários é de valor relevante para o funcionamento eficaz dos setores, já que são eles que melhor conhecem o seu local de trabalho. Sendo assim faz se necessário que eles sempre sejam consultados e haja instrumentos que façam com que os clientes internos possam manifestar suas opiniões e sugestões.

Com isso é evidente a importância de se manter funcionários envolvidos com as decisões do seu trabalho, sendo essa uma das características das empresas que buscam estar preparadas para as mudanças.

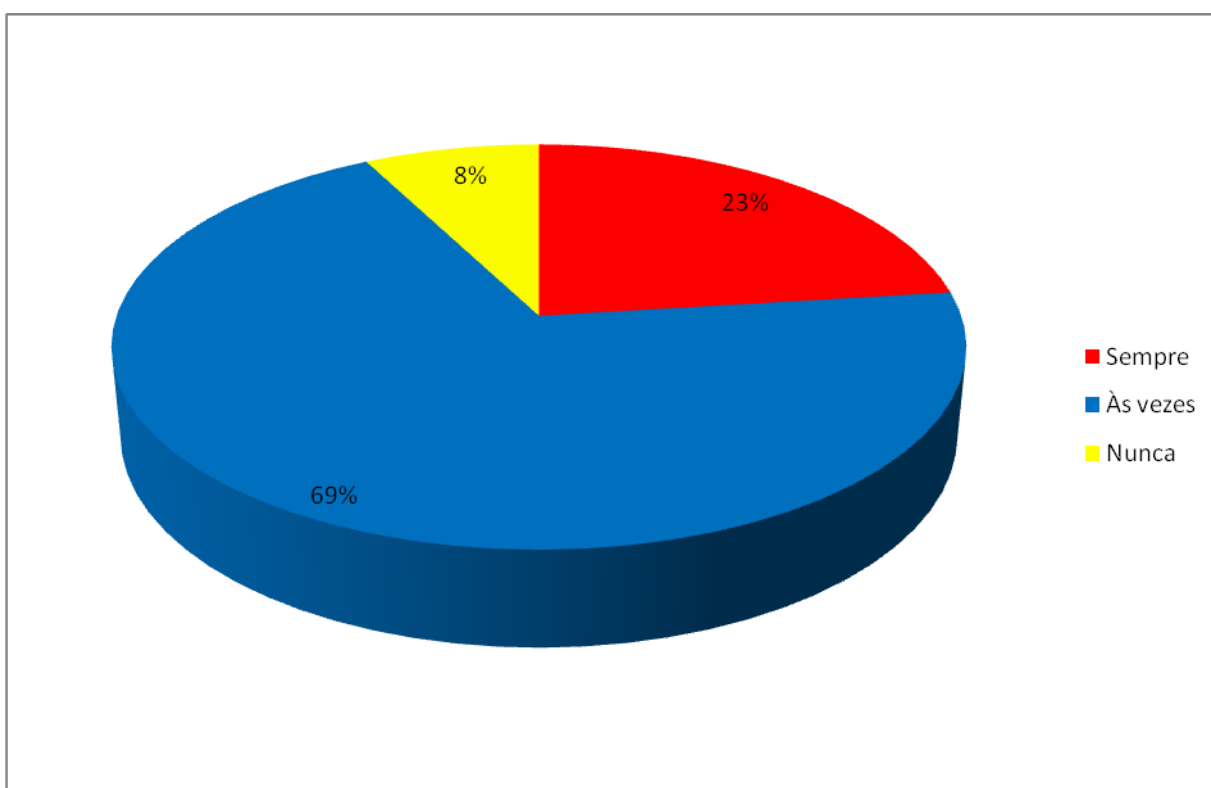
O aspecto a ser analisado pelo gráfico 5 diz respeito a comunicação de opiniões, duvidas, sugestões e reclamações dos funcionários, levando em consideração a liberdade frente a seus superiores.



**Gráfico 5: Liberdade para comunicação com os superiores**

Quando os líderes optam por proporcionar que os funcionários coloquem sua visão, é importante que essa seja levada em consideração, pois assim os clientes internos se comprometem nas atividades que venham a executar. De forma geral os funcionários da empresa X não se sentem a vontade para emitir suas opiniões, dúvidas, sugestões e reclamações. Isso mostra que é preciso ter uma abertura maior para que os funcionários demonstrem o que pensam.

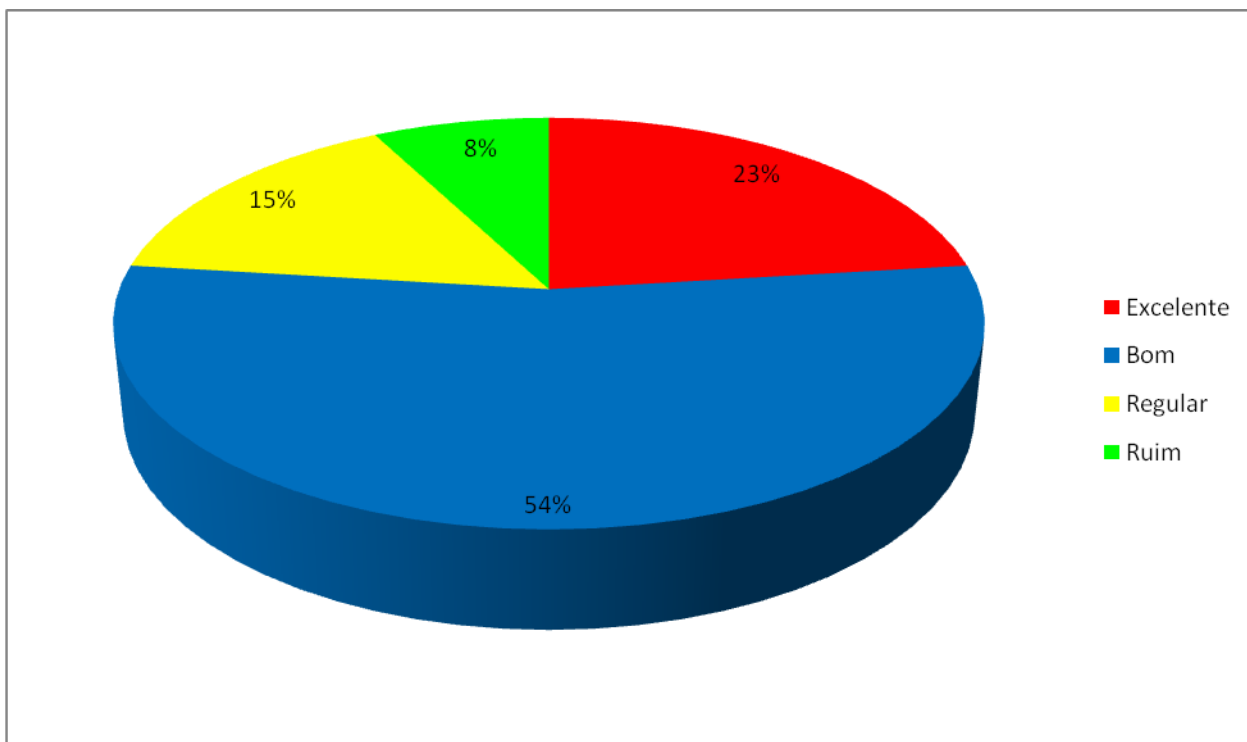
No entanto, não basta apenas ouvir, ao abrir essa margem para o empregado expor suas manifestações é preciso que as mesmas sejam levadas em consideração, isso é evidenciado no gráfico 6.



**Gráfico 6: Consideração de reclamações e sugestões**

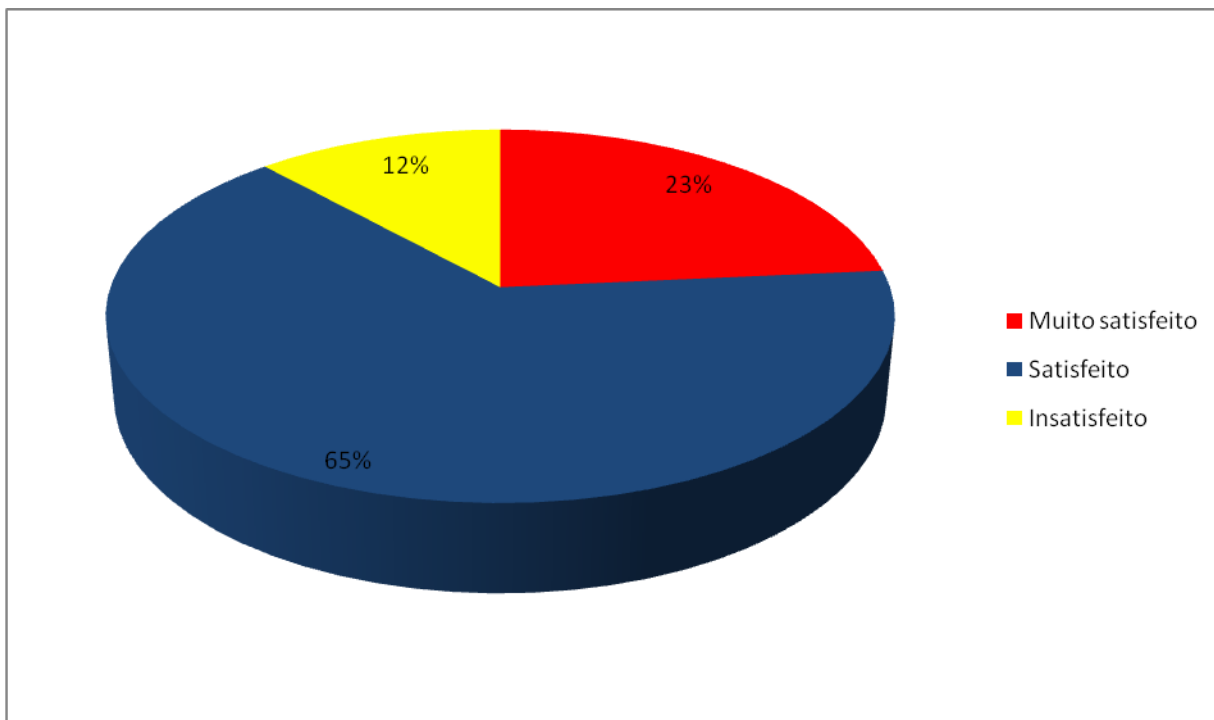
Para se ter uma equipe realmente eficiente e que gere resultados positivos é necessário que se faça reuniões, pois assim todos podem ganhar destaque. Um funcionário ao ser contratado deve estar ciente com os requisitos do cargo oferecido, e principalmente estar de acordo com esses. Assim é importante a participação do pessoal mais experiente da empresa nos processos seletivos, para que possam relatar o tipo de funcionário ideal para trabalharem juntos, minimizando os casos de brigas e intrigas na empresa.

Na pesquisa realizada na empresa X foi identificado que 67% afirmaram que o relacionamento entre os colegas é bom, 25% responderam que é excelente e 8% afirmou ser regular. Nesta pesquisa não foi identificado relacionamento ruim. Quando avaliado o relacionamento entre funcionários e seus superiores foi possível identificar que 54% o consideram bom, 23% excelente, 15% a consideraram regular e 8% a consideraram ruim, conforme gráfico 7. A análise foi positiva de uma forma geral, no entanto foram observadas situações preocupantes, no que diz respeito ao retorno de seu trabalho, sendo que segundo alguns entrevistados, não são reconhecidos pelos líderes, gerando assim desconforto e descontentamento pelos funcionários.



**Gráfico 7: Relacionamento com os superiores**

Para a análise do grau de satisfação dos funcionários frente à empresa X, foram utilizados 3 graus, sendo muito satisfeito, satisfeito e insatisfeito, conforme apresentado pelo gráfico 8.



**Gráfico 8: Satisfação em relação à empresa X**

Agradar 100% dos funcionários é uma tarefa complicada para qualquer empresa, mas pode se observar que 65% dos entrevistados demonstraram satisfação frente a empresa X, 23% responderam que estavam muito satisfeitos com a empresa e apenas 12% demonstraram insatisfação.

Ao analisar os comentários feitos na entrega do questionário pode-se perceber alguns pontos que justificam o motivo da satisfação. Alguns afirmaram que estão satisfeitos pelo fato de terem perspectiva de crescimento, têm um bom relacionamento com seus colegas de trabalho e o salário cobrir suas despesas. Outro ponto é quanto aos insatisfeitos, que podem estar vinculados às questões das opiniões não serem levadas em consideração, bem como o relacionamento com os superiores não ser positivo.

O endomarketing busca um comprometimento maior do funcionário com a empresa e os serviços que são prestados, sendo que as estratégias colocadas buscam nortear os colaboradores para com as posturas que devem ser adotadas e de uma forma geral incentivar os mesmos para a realização de um serviço que busque a maximização dos lucros da empresa X.

Para Brum (1998), isso significa “trabalhar com a verdade e com a transparência de todas as ações, onde os questionamentos vindos dos funcionários devem ser vistos como merecedores de uma resposta rápida e de uma explicação coerente. Significa,

também, desenvolver esforços no sentido de mais e melhor informá-los, orientando-os em termos qualitativos e quantitativos e permitindo que dominem o máximo de informações sobre os produtos e serviços com os quais trabalham”.

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Após a realização deste estudo, verifica-se que os objetivos específicos foram plenamente atingidos, os quais foram: identificar se há política de endomarketing na empresa X, identificar o grau de sensibilidade dos funcionários frente à política de endomarketing adotada na empresa, analisar o grau de satisfação do funcionário com essas políticas, identificar se a política de endomarketing pode ser vista como um diferencial competitivo.

Quanto à identificação da existência de uma política de endomarketing na empresa X, pode-se perceber que há essa política, mas a mesma precisa ser amadurecida e melhor trabalhada. Ressaltando que a empresa em questão é relativamente nova, e ainda passa pela fase de consolidação de sua cultura bem como de suas práticas processuais.

Conforme observado na pesquisa, analisando o grau de sensibilidade dos funcionários frente às políticas de endomarketing, foi identificado que o fator eficiência na comunicação interna precisa ser reformulado, pois o mesmo apresentou falhas na execução já que a maior parte dos entrevistados afirmou que esse processo só é eficiente às vezes. Esse resultado pode ser justificado pelo fato de grande parte do quadro de funcionário da empresa X trabalhar em postos fora das dependências físicas próprias.

Verificou-se a existência de sistemas de motivação e estímulo baseado na participação dos lucros. Outro ponto muito citado foi a possibilidade de ascensão, o que pode indicar que a empresa X seja um local agradável e estável para se trabalhar. Juntamente com esse ponto está a relação com as práticas adotadas visando a qualidade de vida como a ginástica laboral, confraternizações e campeonatos esportivos.

Outro fator analisado estava relacionado ao feedback que pode ser visto como uma espécie de interação construtiva, esse fator deve ser revisto por ser uma ferramenta que agrega valor, pois com ela a empresa pode ajudar o funcionário a crescer e se desenvolver, e assim ser beneficiada. Outro ganho com esse desenvolvimento é o comprometimento com a empresa e a maturidade para participações nas decisões.

Sendo assim é de suma importância avaliar os recursos humanos, buscando um controle da situação e amenizando um possível desgaste e uma desmotivação entre os funcionários. Seguindo as idéias propostas por Kotler (2000), percebe-se que algumas vezes um negócio tem um desempenho ruim não porque faltem em seus departamentos as forças necessárias, mas porque elas não trabalham como uma equipe. Portanto, é importante avaliar as condições de trabalho e das relações existentes nele como parte de uma avaliação do ambiente interno, pois com essas avaliações é possível detectar e prevenir possíveis ações que comprometam o seu desempenho. Assim a empresa identificaria suas falhas nessas ferramentas de endomarketing e ainda estaria se capacitando, buscando assim se manter no mercado, já que a análise situacional é importante e ajuda a corrigir erros ou então fortalecer aquilo que a empresa consegue gerar de melhor.

Diante do exposto, e a partir da literatura estudada foi possível identificar alguns pontos fortes e fracos da empresa X, bem como as oportunidades e ameaças do ambiente ao qual essa está inserida. É importante ressaltar que essa análise de SWOT como é conhecida, não buscou a analisar a empresa como um todo, mas sim os aspectos relacionados com a motivação, comunicação, satisfação e relacionamento dos funcionários.

Quando analisado os pontos fortes, foram identificados pontos da realidade positiva dos funcionários como: estabilidade; um acréscimo salarial de acordo com as vendas; satisfação dos funcionários; promoção de cargos. Nos pontos fracos foram identificados pontos que após serem trabalhados podem se tornar pontos fortes como: fragilidade da política de feedback; distância da matriz aos postos de trabalho; falha na comunicação empresarial.

No que diz respeito às ameaças, foi identificado posturas que poderiam comprometer a qualidade de desenvolvimento dos funcionários: qualificação insatisfatória; desmotivação de uma parcela dos funcionários; baixo reconhecimento das atividades realizadas; pouca interação entre os setores, no cotidiano; falta de autonomia. Quando analisado os fatores ligados às oportunidades são observados os aspectos que a empresa poderia usar para aumentar seus lucros e atender ao mesmo tempo as necessidades dos funcionários. Sendo assim pode ser trabalhado os seguintes pontos: instrumentos para coleta de informações dos funcionários;



integração para os funcionários novatos; pesquisa interna de satisfação; melhora na política de benefícios.

Em relação ao objetivo geral do presente estudo, ou seja, se existe uma política de endomarketing, na empresa X, e se a mesma pode ser vista como um diferencial competitivo foi atingido. O primeiro ponto foi atingido com êxito, pois diante da pesquisa foram identificadas políticas que caracterizam essa prática. O segundo ponto também foi alcançado, pois a empresa X com as políticas identificadas conseguem ter um desempenho mais eficiente da sua equipe. A empresa que percebe o valor da visão compartilhada percebe que tem um diferencial em mãos, podendo usá-lo para que as pessoas trabalhem em grupo em busca de um mesmo objetivo. E esse é a satisfação do cliente, que resume todo o esforço da empresa em direção a qualidade. Sendo que a qualidade é um dos motivos pelo qual se torna importante à implantação do conceito de endomarketing nas empresas.

Ao término da pesquisa impõe-se o reconhecimento das suas limitações, aquelas intrínsecas aos estudos de caso, isto é, a impossibilidade de generalização dos resultados. Cabe lembrar, entretanto, que não poderia mesmo ser diferente, já que cada empresa faz uso de seus próprios instrumentos de endomarketing.

Em resumo buscou-se evidenciar a importância das empresas em estar procurando motivar sua equipe e a manter comprometida com os objetivos e metas propostas, ou seja, as empresas que possuem uma visão de mercado inovadora e avançada precisam saber do valor desses atributos e dar maior importância às ações que visem uma melhoria constante na qualidade do atendimento.

As pessoas constituem o maior capital dentro de uma organização, sendo que essas são responsáveis pelo sucesso da empresa, de uma forma especial nas empresas prestadoras de serviços, já que os funcionários desse setor possuem um contato direto com os clientes, necessitando assim estarem envolvidos em um ambiente de trabalho que faça com que os mesmos tenham vontade e comprometimento com as atividades que lhes são proporcionadas.

Finalmente demonstra-se que ações de endomarketing possuem grande importância na busca de manter os funcionários comprometidos com a empresa. Investir nos funcionários, oferecendo-lhes um ambiente de trabalho que satisfaça suas necessidades, demonstrar reconhecimento pelos serviços realizados, e de uma

forma geral aplicar os conceitos de marketing nos clientes internos, são estratégias para fazer com que os serviços sejam prestados com mais qualidade, e assim melhorar a visibilidade da empresa.

## REFERÊNCIAS

- BASILE, Alessandro. **Pequenas e medias empresas, como alcançar resultados melhores**. Disponível em: <<http://www.mundodomarketing.com.br>>. Acesso em: 02 jun. 2010.
- BEKIN, Saul Faingaus. **Conversando sobre endomarketing: um ciclo de entrevistas com Saul Faingaus Bekin**. São Paulo: Makron Books, 1995. 150p.
- BEKIN, Saul Faingaus. **Endomarketing: como praticá-lo com sucesso**. São Paulo: Prentice-Hall, 2004. 186p.
- BOOG, Magdalena; Gustavo (Coord) et al. **Manual de Gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências**. Vol.1. São Paulo: Gente, 2002, 632p.
- BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing como estratégia de gestão: encante seu cliente interno**. Porto Alegre: L&PM, 1998. 180p.
- BRUM, Analisa de Medeiros. **Face a Face com o Endomarketing: o papel estratégico das lideranças no processo da informação**. Porto Alegre: L&PM, 2005. 157p.
- BRUM, Analisa de Medeiros. **Um olhar sobre o marketing interno**. 3 ed. Porto Alegre: L&PM, 2000, 155p.
- CERQUEIRA, Wilson. **Endomarketing: educação e cultura para a qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2002. 161p.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2003, 205p.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas**. 3.ed. São Paulo: Makron Books, 1994, 257p.
- CHURCHILL, Gilbert A. **Marketing: criando valor para o cliente**. São Paulo: Saraiva, 2000, 626p.
- DIAS, José Geraldo Gaurink. **Utilização do Endomarketing como recurso estratégico para melhoria da produtividade**. Disponível em: <<http://www.endomarketing.com/artigo11.htm>>. Acesso em: 07 jun. 2010.
- DIAS, Sergio Roberto. **Gestão de Marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003, 539 p.
- DRUCKER, Peter F. **Administrando em tempos de grande mudança** 3ed. São Paulo: Pioneira, 1997.
- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Mini Aurelio**. 4.ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2001, 790p.

GALO, Carla. **Sinergia gera resultados**. Disponível em:

<<http://www.rh.com.Br/ler.php?co+4143&org=2>>. Acesso em: 07 jun. 2010.

GARCIA, Maria Tereza; CAIM, Fábio; LOURENÇO, Silene de A. G.; TRAJANO, Tânia. **Marketing & Comunicação para Pequenas Empresas**. São Paulo: Novatec, 2006. 168p.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing - Gerenciamento e Serviços: a competição por serviços na hora da verdade**. Rio de Janeiro: Campus, 1995. 406p.

GUTIERREZ, Alessandra; COELHO, Alice. **A importância da Administração de Recursos Humanos na empresa Hoteleira**.

<<http://www.revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/viewArticle/152>>. Acesso em: 14 set. 2008.

KEMPENICH, Mario. **Marketing Biruta: como (re)orientar as empresas, os negócios e a si próprio em tempos de rápidas e bruscas mudanças**. Salvador: Casa da Qualidade, 1997.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio** / Philip Kotler; tradução Bazán Tecnologia e Lingüística; revisão técnica Arão Sapiro. São Paulo: Prentice Hall, 2000. 764p.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle** 2ed. São Paulo: Atlas 1998.

KOTLER, Philip. **Marketing**. São Paulo: Atlas, 1996, 595p.

KOTLER, Philip. **Princípios de Marketing**. 7.ed. Rio de Janeiro: Afiliada, 1999, 527p.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 12<sup>o</sup> ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Plano de Marketing para micro e pequena empresa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2006, 164p.

LOBOS, Júlio. **Encantando o cliente: interno e externo** São Paulo: J. Lobos, 1993.

MCCARTY, E. Jerome. **Marketing Básico**. Vol II. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1976, 1302p.

MCKENNA, Regis. **Marketing de Relacionamento**. São Paulo: Editora Campus, 1999.

MEIRA, Paulo; Oliveira Ricardo. **O Endomarketing: comportamento do cliente**. Disponível em: <<http://www.endomarketing.com/artigo9.htm>>. Acesso em: 02 jun. 2010.

MELLO, Bruno. **Quais são os desejos contemporâneos dos consumidores?**. Disponível em: <<http://www.mundodomarketing.com.br>>. Acesso em: 02 jun. 2010.

NICKELS, William G.; WOOD, Marian B. **Marketing: relacionamentos, qualidade e valor**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

OLIVEIRA, Nívia. **Marketing interno: funcionários e cliente satisfeitos**. Disponível em: <[http://www.hotelcompetitivo.com.br/index.html/artigo?sub\\_mostra=889](http://www.hotelcompetitivo.com.br/index.html/artigo?sub_mostra=889)>. Acesso em: 28 jun. 2010.

PEREIRA, Ricardo Eduare. **Relações Públicas com o Público interno**. Disponível em: <<http://www.sinproprp.org.br/memorias/relacoespublicascomopublicointerno.htm>>. Acesso em: 02 jun. 2010.

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

SENGE, Peter. **O capital humano**. Disponível em: <[http://www.sfrancisco.edu.br/pdf/revista\\_da\\_fae/fae\\_v5\\_n1/o\\_capital\\_humano\\_com\\_o.pdf](http://www.sfrancisco.edu.br/pdf/revista_da_fae/fae_v5_n1/o_capital_humano_com_o.pdf)>. Acesso em 07 jun. 2010.

SILVA, Luís Carlos Carvalho da. **Entrevista à Unibh: Universidade Corporativa Banco do Brasil sobre Endomarketing**. Disponível em: <<http://www.endomarketing.com/artigo10.htm>>. Acesso em: 07 jun. 2010.

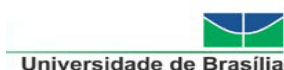
VAVRA, G. T. **Marketing de Relacionamento – Aftermarketing: Como Manter a fidelidade dos clientes através do marketing de relacionamento**. 1ed. São Paulo: Atlas, 1992.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 1998.

ZYMBERG, Neise. **Oportunidade para investir em relacionamento**. Disponível em: <<http://www.mundodomarketing.com.br>>. Acesso em: 02 jun. 2010.

## APÊNDICES

### Apêndice A – Questionário



**Essa pesquisa tem como objetivo coletar dados relacionados às condições físicas e motivacionais do ambiente de trabalho. Após análise dos dados obtidos, serão feitas propostas para o aumento da motivação e qualidade do trabalho desses colaboradores.**

**Agradeço assim a sua colaboração.**

1. Idade:

- 18 a 20 anos    21 a 24 anos  
 25 a 28 anos    29 a 32 anos  
 32 a 35 anos    acima de 35 anos

2. Sexo:

- Masculino    Feminino

3. Grau de escolaridade:

- Ensino médio incompleto  
 Ensino médio completo  
 Superior incompleto  
 Superior completo

4. Vias de comunicação com os funcionários (empresa funcionário):

- jornal interno  
 radio  
 intranet e internet  
 murais  
 vídeos  
 manuais técnicos e educativos  
 revistas  
 reuniões periódicas  
 tele-vídeo e tele-conferência

5. Vias de comunicação com a empresa (funcionário empresa):

- caixa de sugestões
- comunicação direta com o supervisor
- comunicação direta com a direção
- reuniões de feed-back
- reuniões de equipe

6. Você acha que as informações da empresa são transmitidas com eficiência?

- sempre  às vezes  nunca

7. Existe algum sistema de motivação e estímulo?  sim  não  
Quais?

- prêmio melhor funcionário
- prêmio melhor idéia
- PLR (participação de lucros e resultados)
- 

outros: \_\_\_\_\_

8. Qualidade de vida:

- ginástica laboral
- confraternização
- clube
- campeonatos esportivos
- recreação
- 

outros: \_\_\_\_\_

9. Você recebe “feedback” (retorno) em relação à qualidade de seu trabalho?

- sempre  às vezes  nunca

10. Você participa das decisões relativas ao seu trabalho?

- sempre  às vezes  nunca

11. Você se sente à vontade para comunicar suas opiniões, dúvidas, sugestões e reclamações com seus superiores?

- sempre  às vezes  nunca

12. Você sente que estas reclamações / sugestões são levadas em consideração?

- sempre  às vezes  nunca

13. Relacionamento Interpessoal entre os colaboradores (colegas entre si):

Excelente  bom  regular  ruim

14. Relacionamento Interpessoal entre os colaboradores e superiores:

Excelente  bom  regular  ruim

15. Em geral, qual é o seu grau de satisfação em relação à empresa que você trabalha?

muito satisfeito  satisfeito  insatisfeito