

O ENDOMARKETING COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA DE GESTÃO: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA LUSTRABITS

Mayara Ferreira Simões

Graduanda em Administração (UFAM)
mayarafsimoess@gmail.com

Rafaela Costa Silva

Graduanda em Administração (UFAM)
rcsilva.026@gmail.com

Esta pesquisa teve como objetivo analisar como o *endomarketing* pode ser utilizado ao nível de ferramenta estratégica de gestão para o sucesso organizacional da empresa Lustrabits. Trata-se de uma pesquisa descritiva de caráter de campo, com abordagem quantitativa, realizada por meio da aplicação de questionários (*survey*). A partir da análise, foi possível identificar que há bons níveis de remuneração, salário, diálogo e relacionamento, com abertura para melhorias. Além disso, o treinamento é considerado um importante aliado. Não obstante, algumas das principais ações do *endomarketing*, como o mural de avisos, não são encontradas na empresa. Viu-se que o problema da pesquisa foi resolvido e os objetivos foram alcançados, havendo evidências de que o *endomarketing* é uma prática percebida na empresa Lustrabits.

Palavras-Chave: *Endomarketing*; ferramenta estratégica de gestão; sucesso organizacional.

1 INTRODUÇÃO

As organizações sofrem cada vez mais mudanças em um ritmo acelerado, devido à globalização e mudança de hábitos. Motta (1999) indicou atenção para a velocidade da mudança, e ressaltou a revolução sem precedentes na história da humanidade. O autor afirma que empresas inteligentes já perceberam que investir e oferecer um bom ambiente de trabalho são peças fundamentais para o sucesso.

De acordo com Bekin (2004), o grande fator que faz a diferença na concorrência entre as organizações são as pessoas, também chamadas de clientes internos, assim, a qualidade dos profissionais, juntamente com o comprometimento, são essenciais. Isso faz com que os trabalhadores sejam vistos com sua devida importância,

e não como um fator de produção. Uma ferramenta estratégica de gestão que é utilizada para resolver os problemas de comunicação interna é o *endomarketing*.

O *endomarketing* é uma ferramenta que muitas empresas recorrem a fim de promover crescimento e estabelecimento de mercado. “É fácil perceber porque a motivação é tão desejável no trabalho”, segundo Weisinger (2001). Conforme o mesmo autor, um empregado motivado requer menos controle, tem uma produtividade consistente e tende a ser mais esforçado e criativo.

Kotler & Keller (2006) salientam que o *endomarketing* visa à satisfação e contribui para a motivação, comprometimento e valorização do trabalhador, com a objetividade de melhorar as condições de trabalho e o desenvolvimento das atividades realizadas. Consequentemente, as recompensas e reconhecimentos virão naturalmente, assim como a satisfação pessoal e profissional. É possível observar que se tornou cada vez mais válido recorrer ao *endomarketing* para que as organizações alcancem o sucesso.

De acordo com Cerqueira (2002, p. 52), “o *endomarketing* melhora a comunicação, o relacionamento e estabelece uma base motivacional para o comprometimento entre as pessoas e das pessoas com o sistema organizacional”. Sendo assim, diante do exposto, esta pesquisa procurou responder a seguinte questão: como o *endomarketing* pode ser utilizado, ao nível de ferramenta estratégica de gestão, para o sucesso organizacional da empresa Lustrabits? Visando responder esta questão, a presente pesquisa possui como objetivo geral analisar como o *endomarketing* pode ser utilizado, ao nível de ferramenta estratégica de gestão, para o sucesso organizacional da empresa Lustrabits.

Para atingir o objetivo geral, foi necessário identificar, com base em revisão de literatura, um quadro teórico de referência sobre o *endomarketing* como ferramenta estratégica de gestão para o sucesso organizacional, estabelecer diferenças entre as diversas ferramentas utilizadas na gestão de empresas, além de caracterizar o *endomarketing* como uma ferramenta de sucesso e solução para organizações e analisar o papel do *endomarketing* na empresa em questão.

A estrutura do trabalho está da seguinte forma: a seção I é a parte introdutória, onde são expostos os ideais que motivaram essa pesquisa, assim como, destacou-se a importância da presença do *endomarketing* nas empresas. Na seção II, apresenta-se o referencial teórico, que serviu de embasamento para a pesquisa. Além da

contextualização do *endomarketing*, são apresentados os seus objetivos, suas características, suas principais ações e ferramentas.

A seção III refere-se à metodologia, tanto dos materiais utilizados durante a pesquisa quanto as suas respectivas relevâncias. Em relação à seção IV, encontra-se a apresentação e análise dos dados obtidos pela pesquisa realizada. Por fim, a seção V apresenta as conclusões acerca da pesquisa como um todo, assim como sugestões para pesquisas futuras.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Contextualizando o *endomarketing*

O *endomarketing* é entendido como um tipo de marketing, em que, segundo Bekin (1990), “Endo” é originário do grego e significa posição ou ação interior, ou seja, “movimento para dentro”. Logo, *endomarketing* é um conjunto de ações de marketing dirigida ao público interno (colaboradores, fornecedores, acionistas, vendedores).

Apesar de relacionados, o marketing possui um foco diferente do *endomarketing*. O primeiro, de acordo com Costa (2010, p. 60), “é uma orientação da direção da empresa baseada no entendimento de que a tarefa primordial da organização é determinar as necessidades, desejos e valores de um mercado consumidor”. Enquanto o *endomarketing* faz a propaganda para o seu cliente mais importante: o colaborador, conforme apresenta Chiavenato (2010, p. 559), quando diz que “o principal cliente da empresa é o seu próprio funcionário”.

Segundo Bekin (2004, p. 2), “o *endomarketing* consiste em ações de marketing voltadas ao público interno da empresa, com o fim de promover entre seus funcionários e departamentos valores destinados a servir o cliente”. O objetivo passa a ser facilitar e realizar trocas construindo relacionamentos com os funcionários, compartilhando os objetivos da empresa ou organização, harmonizando e fortalecendo estas relações.

A principal função do *endomarketing* é atrair e reter o cliente interno, com a função de obter resultados positivos para a empresa (Bekin, 2004). Com isso não se muda cultura, apenas o contexto onde as ações ocorrem tende a ser mais positivo e desafiador.

O *endomarketing*, segundo Bispo (2008, p. 75), parte do princípio que “o indivíduo deve voluntariamente se comprometer com a organização, relacionando seus objetivos individuais com os objetivos organizacionais”.

Em outras palavras, pode ser entendido como um processo de gerenciamento de marketing interno para explorar principalmente a qualidade, a motivação e a informação como principais variáveis pelas quais se constrói a participação de todos os departamentos, colaboradores em forma de fornecedores e clientes internos. (Bispo, 2008, p. 75)

Desta forma, Ribeiro (2012, p. 48) afirma que o *endomarketing* é “uma atividade de apoio às demais tarefas da organização”. As ações de marketing interno ou *endomarketing* são pontuais e personalizadas e têm por objetivo integrar o bem-estar dos empregados aos resultados esperados pela empresa.

As ações de *endomarketing* envolvem uma estratégia da organização de oferecer aos seus funcionários inúmeros benefícios que motivem esse público interno a perceber que ele é parte fundamental para o sucesso da empresa. Para Costa (2010, p. 53),

Endomarketing é um processo gerencial, cíclico e contínuo, direcionado ao propósito da organização, que é integrado aos seus demais processos de gestão e utiliza eticamente ferramentas multidisciplinares de incentivo, com o objetivo de promover a motivação das pessoas com seu trabalho a garantir seu compromisso com os objetivos estratégicos, contribuindo para obtenção de melhores resultados, econômicos e humanos, a partir de desempenhos superiores.

Pode-se ter a ideia de que os estímulos e benefícios ofertados aos funcionários irão resultar num aumento considerável de produtividade e melhorias no clima organizacional. Pode-se perceber, também, que o *endomarketing* é um ponto central para o atingimento de diferencial competitivo e uma poderosa ferramenta para a visão interna da empresa e de seu mercado.

De acordo com Bekin (2004 *apud* Santos, 2012), há uma confusão quando se usa o termo *endomarketing*, sendo ela um dos quatro problemas que dificultam a implantação do *endomarketing* em uma empresa.

Endomarketing não é sinônimo de comunicação interna. Embora a potencialização da comunicação interna seja uma parte fundamental do *endomarketing* ela não se confunde com ele. Isto porque ela é um esforço do *endomarketing* e não o *endomarketing*, assim como a publicidade é uma fração importante do marketing, mas não se confunde com ele. (Bekin *apud* Santos, 2012, s.p.)

2.1.1. Objetivos do *endomarketing*

Segundo Ponce (1995 *apud* França, 2007 p. 151-2), um programa de *endomarketing* pode ter os seguintes objetivos:

- Estimular a participação de todos os elementos da organização;
- Melhorar as atitudes e os comportamentos dos empregados com relação ao emprego;
- Identificar as necessidades e os desejos dos empregados e desenvolver produtos para satisfazê-los;
- Atrair, desenvolver e reter talentos;
- Estabelecer canais adequados de comunicação interpessoal;
- Assegurar que todos os empregados tenham informação contínua e retroalimentação;
- Criar e promover ideias, projetos e valores úteis à empresa;
- Vencer resistências internas a mudanças;
- Resolver problemas de baixa moral no grupo;
- Introduzir novos produtos, atividades e campanha de marketing aos colaboradores;
- Estimular em todos a aceitação da missão, objetivos, estratégias e táticas do negócio;
- Treinar todos quanto à comunicação e habilidades de interação.

Logo, pode-se observar que o *endomarketing* necessita que todos estejam envolvidos para melhorar o desenvolvimento através do mesmo. As mudanças devem ocorrer dentro da organização e, assim, melhorar as condições na empresa, levando à melhoria na competitividade e produção.

2.2. A comunicação interna nas organizações como ferramenta de *endomarketing*

A comunicação interna é um dos mais importantes componentes da comunicação, dirigida diretamente ao público interno nas organizações. Kunsch (2003) destaca sua importância nas possibilidades que ela oferece de estímulo ao diálogo e à troca de informações entre a gestão executiva e a base operacional, na busca pela qualidade. Para que a comunicação interna alcance seus objetivos, alguns aspectos devem ser considerados, estes estão relacionados com políticas, estratégias, qualidade, conteúdo e linguagem.

Torquato (2004) define que a comunicação interna contribui para o desenvolvimento e a manutenção de um clima positivo, propício ao cumprimento das metas estratégias da organização e ao crescimento continuado de suas atividades e serviços e à expansão de suas linhas de produtos. Desta forma, ela é definida em consonância com a realidade do público interno de uma organização.

A comunicação interna é um fator de motivação e satisfação dos colaboradores. Como diz Matos (2004), por meio desta é possível motivar os recursos

humanos, conhecer suas opiniões, sentimentos e aspirações. A comunicação interna facilita o diálogo entre empresa e funcionários. Assim como oferece possibilidades de estimular a troca de informações entre todos os níveis de pirâmide organizacional, na busca de qualidades das relações humanas.

2.2.1. Estratégias de comunicação relacionadas ao *endomarketing*

Matos (2004) afirma que é fundamental para desenvolver um plano estratégico traçar os rumos de uma consistente política de divulgação de curto, médio e longo prazo, a comunicação interna. Dessa forma, as oportunidades, ameaças e desafios podem ser antecipados, favorecendo a adoção de uma linha de atuação eficaz.

A empresa que não possui a sua diretoria e a sua gerência de forma integrada, dificilmente conseguirá impulsionar um processo de mudança com eficiência e bons resultados. Matos (2004) traduz com propriedade a relação simplista do progresso de comunicação de uma empresa. Basta olhar com verdade e transparência todas as ações, aonde os questionamentos vindos dos funcionários devem ser vistos como merecedores de uma resposta rápida e de uma explicação coerente. Desenvolvendo esforços no sentido de informá-los cada vez mais e melhor.

O público interno precisa ser escutado e obter conhecimentos consideráveis e condições de repassar ao público externo tudo que a empresa possui de melhor e que está aprimorando em termos de processos e de produtos.

2.2.2. Principais ações e ferramentas de *endomarketing*

De acordo com Brum (1998), algumas das principais ações e ferramentas para o desenvolvimento do *endomarketing* nas organizações são:

- Vídeos institucionais: Demonstra os produtos/serviços da empresa com objetivo de colocar os colaboradores em contato direto com a realidade em que o seu produto é utilizado.
- Manuais técnicos: Com o propósito de apresentar produtos, serviços e lançamentos. Contribuem para reforçar o aspecto da cultura organizacional.
- Jornal interno: Com a utilização de vários encartes, ou até mesmo jornal de parede, contendo informações sobre a organização relevantes aos colaboradores.

- Cartazes motivacionais e informativos: com o propósito de informar aos colaboradores sobre o que acontece na organização. É importante sempre estar atualizando os cartazes.
- Canais diretos: com o objetivo de apresentar as novidades da empresa, são realizadas reuniões com a diretoria, presidência ou ouvidoria, palestras internas, proporcionando um momento de conversa entre o colaborador e seu superior.
- Memória: mostra a história da empresa, com o objetivo de informar sua evolução ao público interno.
- Intranet: utilizado como um sistema informativo, desde data de aniversariante entre outras informações, para todos os funcionários terem acesso.
- Convenções internas: uso dos colaboradores para a divulgação de atividades. É um meio de envolver o público interno com a empresa.

Para Brum (2003), estes são alguns dos principais instrumentos para a prática do *endomarketing* que devem ser utilizados de acordo com a cultura, contexto histórico e necessidade de cada empresa. As ações devem ser aplicadas pela organização para maximizar a comunicação com o público interno, a fim de garantir melhorias no programa do *endomarketing*.

2.3. Características do *endomarketing*

Segundo França (2007, p. 150-1), as características do *endomarketing* são:

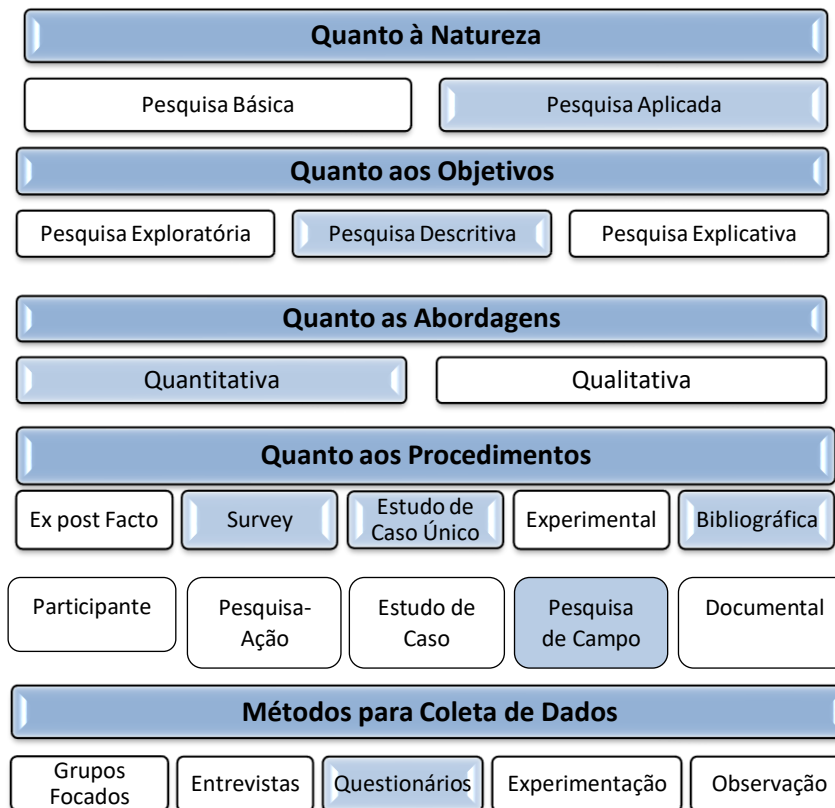
- Está voltado para o público interno da organização;
- Contribui bastante com os objetivos do marketing, pois o melhor relacionamento da empresa com o seu público interno tende a melhorar seu relacionamento com o público externo;
- É uma filosofia de gerenciamento que cria, entre os empregados, uma orientação para satisfação do cliente;
- Deve promover a integração, a cooperação, o tratamento de conflitos, a motivação, a satisfação e o comprometimento no interior da organização, estando, assim, muito ligado ao conceito de clima organizacional;
- Faz um elo entre as áreas de recursos humanos e de marketing, ao serem usados alguns de seus conceitos, políticas e técnicas.

Logo, é possível verificar que o *endomarketing* liga todos da organização para um único objetivo, fazendo com que o clima de integração, comprometimento, satisfação e motivação cheguem ao cliente externo.

3 METODOLOGIA

Para Golsalves (2001, p.21), “metodologia significa o estudo dos caminhos a serem seguidos, incluindo aí os procedimentos a serem escolhidos”. Sendo assim, pode-se perceber que o processo metodológico, tomando como base o referencial teórico, perpassa desde o planejamento da pesquisa até a discussão dos resultados. O estudo apresentado foi realizado tomando como base a empresa Lustrabits como um todo, visto que se trata de uma empresa de pequeno porte. Antes mesmo de apresentar o planejamento da pesquisa, a ser seguido, tem-se a necessidade de classificá-la:

Figura 1: Classificação esquemática da pesquisa.



Fonte: Adaptado de Jung, 2010.

A natureza da pesquisa pode ser básica ou aplicada, a escolhida foi a aplicada, visto que ela tem como objetivo gerar conhecimentos para aplicação prática e está dirigido a solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais (Silva & Menezes, 2005).

Para Gil (2007), com base nos objetivos, é possível classificar as pesquisas em três grupos: pesquisa exploratória, pesquisa descritiva e pesquisa explicativa. O presente trabalho trata de uma pesquisa descritiva, ela exige do investigador uma série

de informações sobre o que deseja pesquisar. Esse tipo de estudo pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade (Triviños, 1992).

A pesquisa possui um caráter descritivo, pois se propõe a descrever e interpretar como o *endomarketing* pode ser utilizado ao nível de ferramenta estratégica de gestão para o sucesso organizacional da empresa Lustrabits. Atenta-se a mostrar como o *endomarketing* influencia no ambiente organizacional e sucesso da empresa. Com a pesquisa realizada, pode-se propor, caso necessário, ações de melhorias para a empresa Lustrabits, analisando o papel do *endomarketing* na organização.

Em relação à abordagem, divide-se em quantitativa e qualitativa. O presente trabalho refere-se à abordagem quantitativa, pois pode-se mensurar numericamente seus resultados, Fonseca (2002, p. 20) esclarece:

Diferentemente da pesquisa qualitativa, os resultados da pesquisa quantitativa podem ser quantificados. Como as amostras geralmente são grandes e consideradas representativas da população, os resultados são tomados como se constituíssem um retrato real de toda a população alvo da pesquisa. A pesquisa quantitativa se centra na objetividade. Influenciada pelo positivismo, considera que a realidade só pode ser compreendida com base na análise de dados brutos, recolhidos com o auxílio de instrumentos padronizados e neutros. A pesquisa quantitativa recorre à linguagem matemática para descrever as causas de um fenômeno, as relações entre variáveis, etc. A utilização conjunta da pesquisa qualitativa e quantitativa permite recolher mais informações do que se poderia conseguir isoladamente.

Os procedimentos técnicos, para Gil (2007), classificam-se em: pesquisas bibliográficas, documental, estudo de caso, *ex post facto*, pesquisa-ação e participante. Jung (2010) desta também os procedimentos *survey*, experimental e estudos de caso único e múltiplo. Dentre estes, o presente trabalho, apresenta-se como bibliográfico, estudo de caso único e *survey*. Gil (2007) classifica o estudo de caso como sendo o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira em que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento. O presente trabalho é um estudo de caso único, pois se dispõe a analisar o fenômeno em apenas uma realidade.

De acordo com Triviños (1992), este é um estudo de caso, uma vez que irá aprofundar a descrição de determinada realidade, possibilitando o conhecimento do objeto do estudo, através da exploração e descrição de suas características e ampliando a experiência em torno dele, nos limites de uma realidade específica. Além disso, outro procedimento é a pesquisa bibliográfica, que, de acordo com Fonseca (2002, p. 32):

É feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites. Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se

estudou sobre o assunto. Existem, porém, pesquisas científicas que se baseiam unicamente na pesquisa bibliográfica, procurando referências teóricas publicadas com o objetivo de recolher informações ou conhecimentos prévios sobre o problema a respeito do qual se procura a resposta.

O instrumento de pesquisa foi um questionário (*survey*), com perguntas objetivas. A pesquisa com *survey* é a pesquisa que busca informação diretamente com um grupo de interesse a respeito dos dados que se deseja obter. Trata-se de um procedimento útil, especialmente em pesquisas exploratórias e descritivas (Santos, 1999). A pesquisa foi realizada com todos os trabalhadores da empresa Lustrabits, uma empresa de pequeno porte, totalizando 10 colaboradores. Logo, foi analisada toda a população, ou seja, todo o universo da empresa, constituindo-se, assim, em uma pesquisa censitária.

Os questionários foram distribuídos aos colaboradores da empresa nos dias 20 e 21 de setembro de 2017. Solicitou-se aos participantes que os mesmos fossem preenchidos e entregues para o gestor da empresa. Pediu-se, também, que o questionário fosse respondido na própria empresa, evitando-se assim “o risco de influências de terceiros e também o risco de perdas ou a não devolução em tempo hábil” (Luz, 2003, p. 58). Para segurança, foi garantido aos colaboradores o anonimato para que os mesmos pudessem ter maior liberdade nas respostas, evitando-se, assim, omissão ou respostas incoerentes.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Com base nos dados coletados por meio de questionário (*survey*) a partir da pesquisa censitária, ou seja, de todo o universo da empresa, foram obtidas as seguintes informações apresentadas na tabela 1:

Tabela 1 - Informações pessoais

Dados	%	Variável
Sexo	60%	Masculino
Idade	40%	29 anos ou mais
Estado civil	70%	Solteiro (a)
Carga horária de trabalho	90%	40 horas semanais ou mais

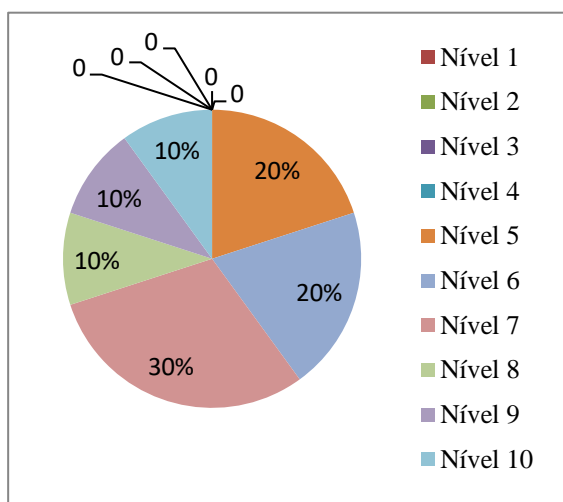
Fonte: Pesquisa de campo, 2017

Em relação ao perfil dos respondentes, com base na análise de dados, a empresa é constituída em sua maioria por colaboradores do gênero masculino (60%),

além disso, a faixa etária dos respondentes gira em torno de 29 anos ou mais (40%). Analisando o estado civil, 70% dos respondentes são solteiros e, por conseguinte, a carga horária prevaiente é de 40 horas semanais ou mais (90%).

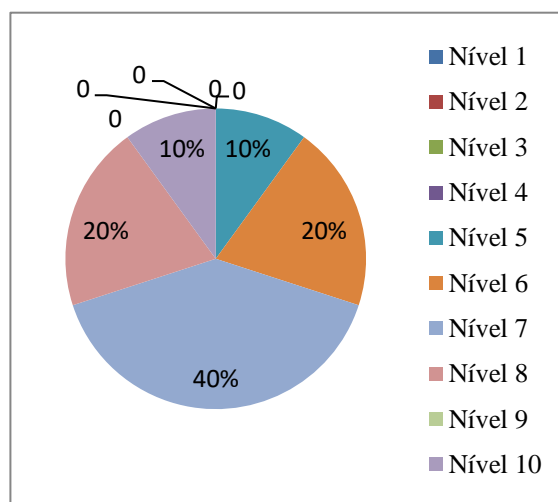
Analisando, agora, as perguntas referentes à remuneração, pode-se observar o nível que a remuneração atende as necessidades (**gráfico 1**), segundo os respondentes, e o nível do reconhecimento mediante o salário (**gráfico 2**), apresentados a seguir:

Gráfico 1: Nível que a remuneração atende as necessidades



Fonte: Pesquisa de campo, 2017.

Gráfico 2: Nível do reconhecimento mediante o salário



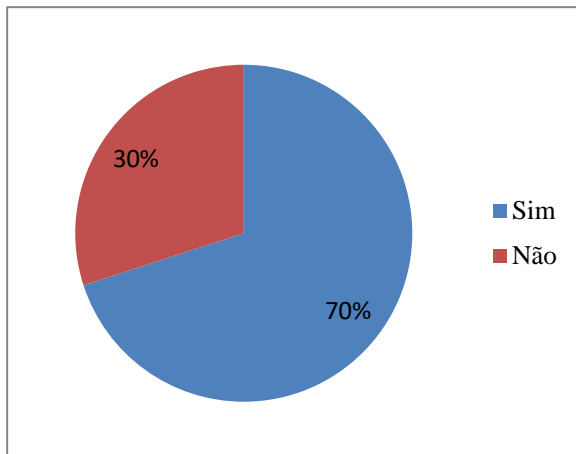
Fonte: Pesquisa de campo, 2017.

Pode-se observar, através dos gráficos, que 30% dos respondentes atribuem média 7 em relação ao nível que a remuneração salarial atende às suas necessidades, seguido pelas médias 5 e 6 (20% cada), enquanto as médias 8, 9 e 10 possuem 10% cada. De acordo com os dados coletados, o **gráfico 2** apresenta que 40% dos respondentes atribuem média 7 ao nível do seu reconhecimento mediante o seu salário. As médias 6 e 8 possuem 20% dos colaboradores cada, enquanto as médias 5 e 10 representam 10% cada.

Tratando-se de motivação e valorização, Bekin (2004, p. 47), enuncia os três pontos essenciais para atender as expectativas dos funcionários, “o reconhecimento pelo seu trabalho, o reconhecimento como indivíduos e uma remuneração adequada”. Assim, é possível observar o quanto a remuneração é importante para o funcionário visando a motivação e valorização do mesmo.

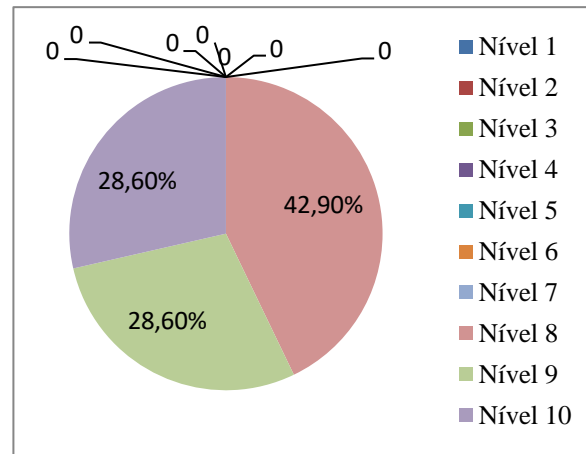
Em relação aos treinamentos, item de suma importância no endomarketing, pode-se observar os **gráficos 3 e 4** (respectivamente):

Gráfico 3: Treinamentos periódicos



Fonte: Pesquisa de campo, 2017.

Gráfico 4: Nível de benefício do treinamento



Fonte: Pesquisa de campo, 2017.

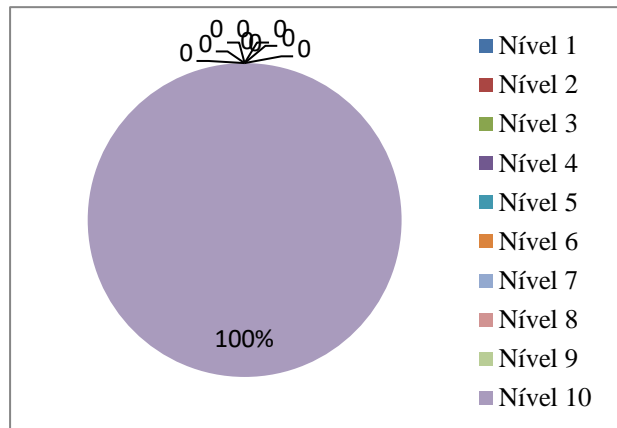
Vê-se que 70% dos respondentes afirma que recebe periodicamente treinamento, enquanto 30% não (**gráfico 3**). Dos 70% de respondentes que afirmam receber treinamentos periódicos, 42,9% atribuem média 8 para o nível do benefício do treinamento para o trabalho, enquanto as médias 9 e 10 obtêm 28,6% cada, pode-se analisar a partir do gráfico 4.

Segundo Carvalho (1997, p.154), “o treinamento constitui-se num processo de ajudar o empregado a adquirir eficiência no seu trabalho presente ou futuro, através de apropriados hábitos de pensamento e ação, habilidades, conhecimentos e atitudes”. Os objetivos do treinamento são a modificação do comportamento profissional do treinando, o desenvolvimento do espírito de integração por parte da equipe de trabalho e o desenvolvimento das aptidões de liderança.

Além disso, Bekin (1990) indica que, como componente motivador nos treinamentos, há a possibilidade de o funcionário expressar o seu ponto de vista acerca do treinamento realizado e da experiência acumulada na execução de suas tarefas, pois este é um momento decisivo para o envolvimento do funcionário, para valorizá-lo como pessoa e comprometê-lo com os objetivos da empresa. Nesta direção, Bekin (1990) reforça que “a visão do treinamento deve ser sempre estratégica no sentido de ser considerado e tratado como um investimento com retorno garantido em termos de qualidade, excelência e dedicação”. É notório pode-se resultar em uma maior coesão interna e estímulo para a competição eficiente no mercado.

É possível analisar, a partir do **gráfico 5**, a importância que os respondentes dão ao diálogo na empresa:

Gráfico 5: Importância do diálogo na empresa

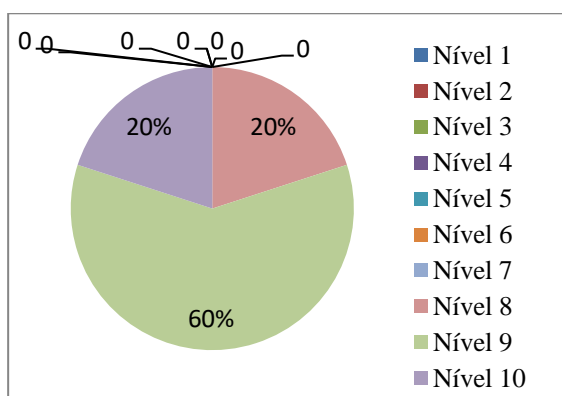


Fonte: Pesquisa de campo, 2017.

Todos os respondentes (100%) atribuem o nível máximo (10) em relação à importância do diálogo na empresa. Em relação à isso, de acordo com Brum (2003), “um programa de comunicação interna bem feito é capaz de encorajar idéias, diálogos, parceria e envolvimento emocional. Tudo isso traz a felicidade das pessoas no ambiente de trabalho”, ele ainda acrescenta que a comunicação interna é capaz de estabelecer relacionamentos integrados entre os trabalhadores, utilizando programas participativos capazes de gerar o comprometimento do público interno.

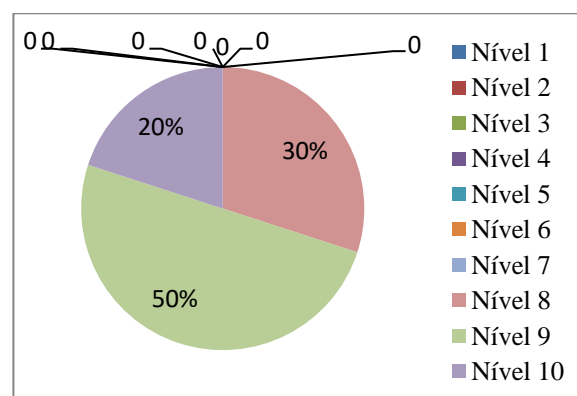
Pode-se analisar, agora, a partir dos **gráficos 6 e 7**, o nível de relacionamento com os colegas e com o superior (respectivamente):

Gráfico 6: Nível de relacionamento com os colegas



Fonte: Pesquisa de campo, 2017.

Gráfico 7: Nível de relacionamento com o superior



Fonte: Pesquisa de campo, 2017.

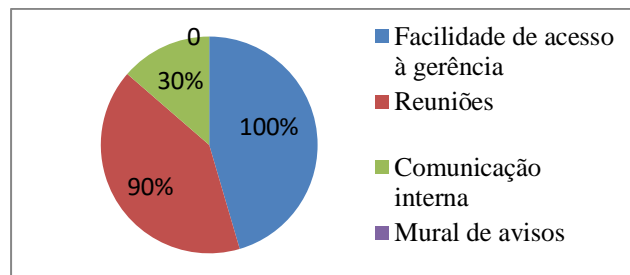
Em relação ao nível de relacionamento com os colegas de trabalho, 60% dos respondentes atribuem média 9 ao nível de relacionamento, enquanto as médias 8 e 10

representam 20% cada. Por conseguinte, em relação ao nível de relacionamento com o superior, 50% atribuem média 9, 30% atribuem média 8 e 20% atribuem média 10.

Cerqueira (2002) sustenta que, na proposta do *endomarketing*, a ação gerencial deve estar direcionada para satisfação dos clientes internos, visto que, melhora a comunicação, o relacionamento e estabelece uma base motivacional para o comprometimento entre as pessoas e das pessoas com o sistema organizacional. Cerqueira (2002) ainda afirma que o estabelecimento de uma base de relacionamento interpessoal desenvolve positivamente a auto-estima das pessoas, facilitando a prática da empatia e da afetividade, o que permite aos funcionários revelarem suas expectativas.

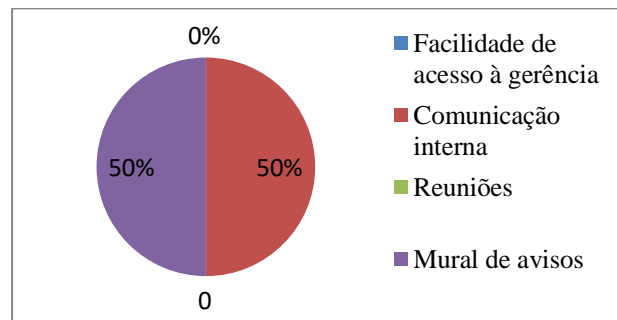
Nos **gráficos 8 e 9** (respectivamente), pode-se visualizar o que, segundo os respondentes, a empresa possui e, também segundo os mesmos, o que falta na mesma:

Gráfico 8: A empresa possui



Fonte: Pesquisa de campo, 2017.

Gráfico 9: Falta na empresa



Fonte: Pesquisa de campo, 2017.

De acordo com os respondentes, visualizado pelo **gráfico 8**, a empresa possui facilidade de acesso à gerência (100%), seguido por reuniões (90%) e, em contra partida, apenas 30% dos respondentes afirmam que a mesma possui comunicação interna. Vê-se pelo **gráfico 9** o que, segundo os respondentes, falta na empresa – dentre os que responderam, 50% deles afirmam que sentem falta de comunicação interna e outros 50% do mural de avisos.

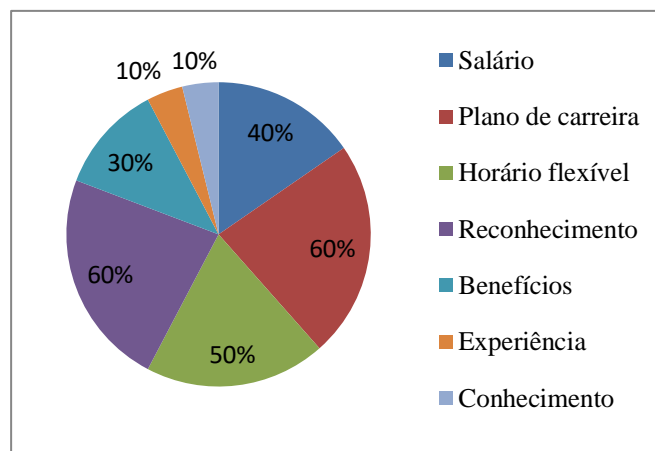
Segundo Bekin (2004, p. 67):

O teor da comunicação precisa ser mantido em várias frentes. A primeira é para o público interno; só assim teremos uma comunicação saudável com o mercado. Se a empresa mantiver um bom nível de comunicação com o público interno, certamente obterá uma comunicação melhor ainda com seus diversos públicos externos. Daí a necessidade de ‘policimento’ para garantir na comunicação interna o comprometimento em quatro níveis da cúpula, dos gerentes, dos gerentes com seus pares e dos gerentes com seus subordinados, do contrário a comunicação corre risco de ficar truncada ou comprometida. Quanto mais cuidados a empresa dedicar à comunicação interna, maiores os benefícios na comunicação com o público externo.

A comunicação voltada para o *endomarketing* deve acontecer a todo instante. Existem vários meios de formalizá-la e organizá-la através de reuniões, jornais, vídeos, exposições, seminários, murais de avisos, painéis. Seja qual for o meio, deve se dar à comunicação os mesmos cuidados e atenção ou até maiores que a comunicação produzida para o marketing externo. “O marketing interno deve sobrepor o marketing externo” (Kotler, 2006, p. 37).

Segundo o **gráfico 10**, pode-se analisar as variáveis que mantêm os respondentes na empresa:

Gráfico 10: O que os mantêm na empresa



Fonte: Pesquisa de campo, 2017.

Os respondentes, em relação ao que os mantêm na empresa, afirmam que tanto o plano de carreira (60%) quanto o reconhecimento (60%) são fatores benéficos. O horário flexível (50%) também é um dos fatores, seguido pelo salário (40%) e os benefícios recebidos pela empresa (30%). Por fim, dois respondentes afirmam em “outros” que a experiência e o conhecimento (cada um com 10%) são fatores que os fazem ficar na empresa.

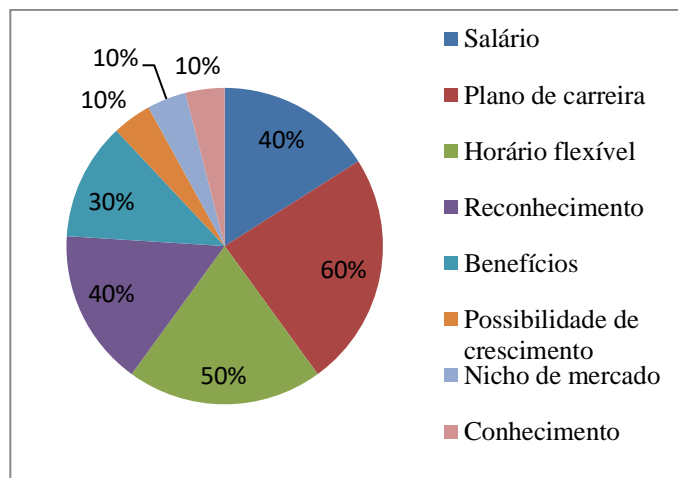
Em relação ao plano de carreira, é possível ligar o trabalho da área de gestão de pessoas ao do *endomarketing*. Conforme defende Grönroos (2009), cabe a área de gestão de pessoas oferecer ao *endomarketing* as ferramentas como treinamento, plano de cargos e salários, plano de carreira, dentre outros; o *endomarketing*, por sua vez, oferece direcionamentos sobre como essas ferramentas podem ser utilizadas

Segundo Brum (1998), existem inúmeras maneiras de se motivar pessoas, como exemplo, o reconhecimento por um trabalho bem feito, usar o desempenho como base para promoção, remunerar as pessoas de forma competitiva, ou seja, em função do talento de cada um, entre outros.

Analisando o quesito “horário flexível”, Certo (2003, p. 357) afirma, “[...] programas de horários flexíveis podem resultar em nível mais elevado de motivação dos funcionários. [...]”

O **gráfico 11** permite a análise dos motivos que levaram os respondentes à escolha do trabalho:

Gráfico 11: Motivação para escolha do trabalho



Fonte: Pesquisa de campo, 2017.

Em relação à motivação para a escolha do trabalho, os respondentes afirmam que o plano de carreira (60%) foi o principal fator, assim como o horário flexível (50%), o salário (40%), reconhecimento (40%), benefícios (30%), possibilidade de crescimento (10%), nicho de mercado (10%) e, também, o conhecimento (10%).

Bekin (2004) afirma, referente à possibilidade de crescimento, que devem ser estabelecimentos planos de carreira, que constituem de forma objetiva a possibilidade de crescimento profissional. Observando inicialmente a sua divulgação, transformando-os em

estímulo permanente para os funcionários. O autor, entretanto, alerta que os planos de carreira devem estar sempre abertos para mudanças e atualizações, de acordo com a avaliação interna da empresa.

5 CONCLUSÕES

A pesquisa possibilitou a visualização de que uma empresa só alcança o diferencial competitivo através da integração dos colaboradores. Através do *endomarketing*, pode-se visualizar que a imagem da empresa começa a ser disseminada pelos seus funcionários, evidenciando, assim, sua importância no desenvolvimento da empresa.

Percebeu-se, com os resultados, que a empresa possui um bom nível de comunicação interna e relacionamento, com abertura para futuras melhorias. Conforme Kotler e Keller (2006), a pesquisa de clima organizacional é considerada como um bom indicador para avaliar o processo de comunicação empresarial, tendo grande relevância no processo de *endomarketing*, justamente por ser uma ferramenta que permite identificar a necessidade de uma empresa investir em comunicação interna ou externa.

Outro ponto a ser observado é a respeito da remuneração, mesmo que a maioria dos respondentes tenha dado média igual ou maior que 7 (sete), uma parte dos respondentes (40% do total) deu média 5 (cinco) e 6 (seis). Deve-se analisar esse quesito, pois, segundo Roesch (2005), descrições de cargos, procedimentos de recrutamento, plano de carreira, salários, assim como outras ferramentas da administração de pessoas, devem ser utilizados pela organização de forma que as metas do *endomarketing* sejam atingidas.

Os respondentes consideram o treinamento um importante aliado em benefício do trabalho. De acordo com Roesch (2005), além da comunicação interna e externa, o treinamento e o desenvolvimento, a liderança visionária e o fluxo de informações técnicas, podem ser utilizados também como ferramentas do *endomarketing*.

Não obstante, algumas das principais ações do *endomarketing* não são encontradas na empresa segundo alguns dos respondentes, como por exemplo, o mural de avisos, que é uma forma de informativo para a empresa como um todo. Para Brum (2003), é um dos principais instrumentos para a prática do *endomarketing* que deve ser utilizado de acordo com a cultura, contexto histórico e necessidade de cada empresa.

Em suma, de acordo com os resultados obtidos, é notório que a maioria das estratégias de *endomarketing* estão sendo aplicadas pela empresa, cujas evidências

confirmam o que preconiza Bekin (2004), Brum (2003) e Kotler (2006) entre outros citados no artigo, contribuindo para o embasamento teórico-científico.

Afirma-se, portanto, que o problema da pesquisa referente à como o *endomarketing* pode ser utilizado, ao nível de ferramenta estratégica de gestão, para o sucesso organizacional da empresa Lustrabits foi respondido, visto que os respondentes afirmam que, na empresa, há características correspondentes ao *endomarketing*, além de, na sua maioria, afirmarem que estão satisfeitos com o método utilizado, havendo abertura para melhorias. Os objetivos de caracterizar o *endomarketing* como uma ferramenta de sucesso e solução para organizações, além de analisar o papel do *endomarketing* na empresa em questão, foram alcançados, havendo evidências de que o *endomarketing* é uma prática percebida na empresa Lustrabits. Pode-se sugerir que, em futuras pesquisas sobre o tema, estudem-se outras empresas do mesmo segmento para a comparação de resultados sobre o *endomarketing*.

THE ENDOMARKETING AS A STRATEGIC MANAGEMENT TOOL: A CASE STUDY IN THE LUSTRABITS COMPANY

ABSTRACT: This research aimed to analyze how endomarketing can be used at the level of strategic management tool for the organizational success of the company mentioned. This is a descriptive research of a field character, with a quantitative approach, performed through the application of questionnaires (survey). With the analysis, it was possible to identify that there are good levels of remuneration, salary, dialogue and relationship, with openness for improvement. In addition, training is considered an important ally. Nevertheless, some of the main actions of endomarketing, such as the bulletin board, were not found in the company. It was found that the research problem was solved and the objectives were reached, with evidence that endomarketing is a perceived practice in the Lustrabits company.

Keywords: Endomarketing; strategic management tool; organizational success.

REFERÊNCIAS

Bekin, S. F. (2004). *Conversando sobre o endomarketing*. São Paulo: Prentice Hall.

Bekin, S. F. (1990). *Fundamentos do endomarketing*. São Paulo: Makron Books.

Bispo, A. L. (2008). *Venda orientada por Marketing*. Brasília: Senac - DF.

Brum, A. M. (1998). *Endomarketing como estratégia de gestão: encante seu cliente interno*. Porto Alegre: Editora L&PM.

Brum, A. M. (2003). *Um olhar sobre o marketing interno*. Porto Alegre: L&PM.

Carvalho, A. V. (1997). *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Pioneira.

Certo, S. C. (2003). *Administração moderna*. 9. Ed. São Paulo: Prentice Hall.

Cerqueira, W. (2002). *Endomarketing: educação e cultura para a qualidade*. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed.

Chiavenato, I. (2010). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 3. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier.

Costa, D. (2010). *Endomarketing inteligente: a empresa pensada de dentro para fora*. Porto Alegre: Dublinense.

Fonseca, J. J. S. (2002). *Metodologia da pesquisa científica*. Fortaleza: UEC.

França, A. C. L. (2007). *Práticas de Recursos Humanos: conceitos, ferramentas e procedimentos*. São Paulo: Atlas.

Gil, A. C. (2007). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5. ed. São Paulo: Atlas.

Gonsalves, E. P. (2001). *Conversa sobre iniciação à pesquisa científica*. Campinas – SP: Alínea.

Grönroos, C. (2009). *Marketing: gerenciamento e serviços*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Jung, C. F. (2010). *Elaboração de projetos de pesquisa aplicados a engenharia de produção*. Taquara: FACCAT.

Kotler, P. & Keller, K. L. (2006). *Administração de marketing*. 12. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Kunsch, M. M. K. (2003) *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. São Paulo: Summus.

Luz, R. (2003). *Gestão do Clima Organizacional*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

- Matos, F. G. (2004). *Estratégia de Empresa*. São Paulo: Editora Makron Books.
- Motta, P. (1999). *Transformação empresarial: a teoria e prática de inovar*. 2 ed. São Paulo: Atlas.
- Ribeiro, R. V. (2012). *Estratégia Empresarial e de Recursos Humanos*. Curitiba: IESDE Brasil S.A.
- Roesch, S. M. A. (2005). *Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso*. 3. Ed. São Paulo: Atlas.
- Santos, A. R. (1999). *Metodologia Científica: a construção do conhecimento*. Rio de Janeiro: DP&A.
- Santos, F. (2017). *Endomarketing: os 4 problemas principais*. Nuvem Digital. Salvador, 27 abr. 2012. Recuperado em 21 agosto, 2017, de <http://nuvendigital.com/endomarketing-os-4-problemas-principais>.
- Silva, E. L. & Menezes, E. M. (2005). *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação*. 4. ed. Florianópolis.
- Torquato, G. (2004). *Comunicação: Relações Públicas*. São Paulo: Editora Cengage.
- Triviños, A. N. S. (1992). *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas.
- Weisinger, H. (2001). *Inteligência emocional no trabalho*. Rio de Janeiro: Objetiva.