

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

RAFAEL FRANCISCO STEIN

ELABORAÇÃO DE ENDOMARKETING PARA O CRESCIMENTO  
ORGANIZACIONAL

CURITIBA  
2015

RAFAEL FRANCISCO STEIN

ELABORAÇÃO DE ENDOMARKETING PARA O CRESCIMENTO  
ORGANIZACIONAL

Trabalho apresentado como requisito para conclusão da  
MBA Marketing. UFPR – CEPPAD.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Danielle Mantovani Lucena da Silva.

CURITIBA  
2015

## RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo central, debater de maneira conceitual sobre o endomarketing, bem como a compreensão de sua importância para as empresas. Sendo possível concluir que o cenário mercadológico contemporâneo se alterou, suprimindo as necessidades e demandas de seus clientes, as empresas também passam a encontrar a necessidade de satisfazer seus colaboradores, contando que estes são um ativo importante para o andamento e êxito de seus negócios. Com a ferramenta de gestão estratégica que é o endomarketing, as empresas encontraram um meio de gerar esta satisfação e a motivação necessária para seus colaboradores, angariando assim seu comprometimento com melhores resultados e desempenho e, revertendo esta satisfação em benefícios para os negócios da empresa. A justificativa para a escolha do tema paira sobre sua contemporaneidade, bem como na expectativa de contribuir para o âmbito acadêmico. O método de pesquisa empreendido segue natureza qualitativa, com pesquisa do tipo bibliográfica.

Palavras-chave: Endomarketing; Estratégia; motivação; marketing.

## **ABSTRACT**

This work was aimed, debate conceptually on internal marketing, as well as understanding of its importance for companies. So it was concluded that the contemporary market scenario has changed, so that, in addition to meet the needs and demands of their customers, companies also start to find the need to satisfy its employees, provided that these are an important asset for the progress and success of their business. With the strategic management tool that is the internal marketing, companies found a way to generate this satisfaction and motivation necessary for its employees, thus raising its commitment to better results and performance, and reversing this satisfaction into benefits for the company. The rationale for the choice of subject hanging over your contemporary and hoping to contribute to the academic environment. The research method undertaken following qualitative, with the bibliographical research.

Keywords: Internal Marketing; Strategy; motivation; marketing.

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	<b>6</b>
1.1 Objetivos: geral e específicos .....	6
1.2 Hipótese e problema de pesquisa .....	7
1.3 Justificativa .....	7
1.4 Metodologia .....	8
1.4.1 Técnica de coleta de dados .....	10
1.4.2 Técnica de análise de dados .....	10
<b>2. MARKETING</b> .....	<b>12</b>
2.1 Conceitos .....	12
2.1.1 Análise do ambiente de marketing .....	13
2.1.2 Ambiente Macroeconômico .....	15
2.1.3 Gestão de informações e relacionamento .....	16
2.2 Mix de Marketing .....	17
2.2.1 Produto .....	18
2.2.2 Preço .....	19
2.2.3 Praça .....	19
2.2.4 Promoção .....	19
2.3 Do marketing ao endomarketing .....	20
2.4 Endomarketing: os conceitos e objetivos .....	23
2.4.1 Mix ou composto de endomarketing .....	30
2.4.1.1 A importância da liderança e motivação para o endomarketing .....	38
2.4.2 Instrumentos do endomarketing .....	42
<b>3. CONCLUSÃO</b> .....	<b>49</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>50</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Em épocas de outrora os gestores de empresas dificilmente voltavam sua atenção para a satisfação dos clientes e, tampouco para a satisfação dos colaboradores. Para os gestores deste pensamento gerencial clássico, o que mais importava era a fabricação de produtos e serviços, sua comercialização e o lucro. Ao longo dos anos passaram e os colaboradores e consumidores passaram a tornar-se mais exigentes.

Neste bojo, os consumidores passaram a buscar produtos e serviços que atendessem completamente suas necessidades, gerando assim uma concorrência mais elevada entre as empresas com potencial de fornecer estes produtos e serviços, apresentando-os de maneira cada vez mais específica para cada perfil de cliente. Neste sentido, os colaboradores também começaram a buscar maior satisfação e motivação no trabalho.

Este contexto propiciou o nascimento do endomarketing, uma ferramenta de gestão estratégica que tem como finalidade o alinhamento, sintonização e sincronização da empresa, dos colaboradores e dos clientes. Para além de aperfeiçoar o clima organizacional, interconectando cada vez mais os colaboradores à empresa e, buscando ainda o atendimento das necessidades dos clientes. Isto é, um instrumento que auxilia os gestores na valorização das pessoas, em sua motivação, no comprometimento com os resultados e políticas organizacionais, bem como no fomento de comportamentos criativos que auxiliem na evolução e desempenho da empresa.

### 1.1 Objetivos: geral e específicos

Em vista do cenário supra exposto, desenha-se como objetivo central do presente trabalho, debater de maneira conceitual acerca do endomarketing e sua importância para as empresas.

A fim de traçar um caminho coerente para o desenvolvimento do tema, elencam-se como objetivos específicos:

- Compreender o ambiente do marketing de maneira geral;
- Traçar um paralelo entre o marketing e o endomarketing; e,
- Abordar sobre os conceitos, mix e demais aspectos importantes sobre o endomarketing.

## 1.2 Hipótese e problema de pesquisa

O presente trabalho doutrina-se pela hipótese que parte da premissa de que, para que uma empresa tenha êxito com seu público externo, é preciso gerar satisfação em seu público interno, sobretudo nos colaboradores, que são a força empreendida de maior importância para os negócios da empresa, de maneira efetiva.

Sendo assim, a problemática de pesquisa que pretende ser solucionada à finalização deste, para sobre a questão: Qual é o mecanismo de funcionamento do endomarketing e sua importância para as empresas?

## 1.3 Justificativa

O presente estudo justifica-se, pois pretendem contribuir para o âmbito acadêmico oferecendo através da pesquisa em tela uma visão diferenciada acerca do tema, ampliando o material teórico, que poderá ser utilizado a fim de desenvolver estudos e pesquisas posteriores, estimular o aprofundamento sobre o tema, assuntos relacionados e demais vertentes científicas que possam originar-se a partir do interesse por este.

Além da relevância acadêmica, a pesquisa em questão também intenciona servir como fonte de informações para o âmbito social, podendo oferecer dados relevantes para que os públicos de interesse envolvidos na área colham dados para notar a importância da abordagem e aplicabilidade do tema em estudo.

Para além, o trabalho também tem a finalidade de fomentar conhecimento no pesquisador, além de seu leitor, que durante o desenvolvimento da pesquisa terá condições de desenvolver um pensamento reflexivo-crítico a fim de formar uma trajetória analítica do tema, culminando assim em sua conclusão apresentada como

resultado preliminar deste estudo, podendo resultar em aprofundamentos, demais vertentes e debates acerca do assunto.

#### 1.4 Metodologia

Lakatos e Marconi (1996, p. 15) definem que “Pesquisar não é apenas procurar a verdade; é encontrar respostas para questões propostas, utilizando métodos científicos”, através desta ótica é possível notar que a pesquisa é algo mais amplo do que se imagina em um primeiro momento. A pesquisa não se identifica apenas como um processo de investigação, ou um modelo simplório de inquirição, sua finalidade é possuir uma compreensão mais profunda sobre o tema levantado e sobre a questão que direciona a pesquisa.

Ainda de acordo com as autoras a pesquisa necessita de um planejamento organizado e detalhado, que contemple as etapas que se pretende cumprir e observar durante seu desenvolvimento, tal como a seleção do tema, a definição do problema, o processo que será adotado para a coleta e como serão feitas as análises e tratamentos de dados, bem como a apresentação dos resultados.

Sobre o método de pesquisa, Fiorese (2003, p. 27) explica que é necessário optar por um em qualquer pesquisa que se disponha a realizar, a escolha do método acaba por validar o resultado final da pesquisa, sendo assim, o autor define: “O método (metodologia) é o conjunto de processos pelos quais se torna possível desenvolver procedimento que permitam alcançar um determinado objetivo”.

O método de pesquisa é uma ferramenta tão útil para o pesquisador, que pode ser apontado, analogamente, como um mapa, tal como é sua importância a um viajante. Assim então, a metodologia de pesquisa assume caráter de execução da pesquisa. Araújo (1993, p. 19) complementa que “A ciência é, portanto, metódica. Pretende fornecer um modelo de realidade na forma de um conjunto de enunciados, que permitem obter explicações acerca de fenômenos e que são, além disto, suscetíveis de algum tipo de confirmação ou refutação, enfim de validação”.

Segundo Santos e Candeloro (2006) existem duas naturezas diferentes para uma pesquisa metodológica, são elas, qualitativa e quantitativa. Sendo assim:

A pesquisa de natureza qualitativa é aquela que permite que o acadêmico levante dados subjetivos, bem como outros níveis de consciência da população estudada, a partir de depoimentos dos entrevistados, ou seja, informações pertinentes ao universo a ser investigado, que leve em conta a ideia de processo, de visão sistêmica, de significações e de contexto cultural. A pesquisa quantitativa é a que tem o objetivo de mensurar algumas variáveis, transformando os dados alcançados em ilustrações como tabelas, quadros, gráficos ou figuras. Em geral, o instrumento de levantamento de dados mais adequado a este tipo de pesquisa é o questionário, em que questões fechadas correspondem a respostas codificadas. (SANTOS e CANDELORO, 2006, p.71-72).

Neves (1996, p. 1), por sua vez, define pesquisa qualitativa como “um conjunto de diferentes técnicas interpretativas que visam a descrever e a decodificar os componentes de um sistema complexo de significados. Tendo por objetivo traduzir e expressar o sentido dos fenômenos do mundo social”.

De acordo com Moreira (2002, p. 55):

- 1) A pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento-chave.
- 2) A pesquisa qualitativa é descritiva.
- 3) Os pesquisadores qualitativos estão preocupados com o processo e não simplesmente com os resultados e o produto.
- 4) Os pesquisadores qualitativos tendem a analisar seus dados indutivamente.
- 5) O significado é a preocupação essencial na abordagem qualitativa.

Através desta ótica é possível notar que, quanto se trata da pesquisa quantitativa não há pretensão de conceber dados numéricos e manipuláveis, tampouco fórmulas matemáticas e criação de gráficos e tabelas que compilam dados colhidos durante a pesquisa.

Oliveira (2002) debate que existem problemas e hipóteses que só podem ser investigados por uma metodologia quantitativa, enquanto outros só podem ser realizados por metodologia qualitativa. Ainda, segundo o autor, o tratamento qualitativo de um problema justifica-se pelo fato de esclarecer a relação de causa e efeito do fenômeno e conseqüentemente ser adequado para se chegar à verdade e razão.

Desta forma, a natureza escolhida para a criação deste trabalho é qualitativa, buscando assim, levantar todas as informações teóricas a fim de se chegar à conclusão. A metodologia de pesquisa seguirá o método fenomenológico que, como determina Husserl (1990) consiste em uma metodologia que não se enquadra nem

como dedutiva e nem como indutiva, de modo que suas atribuições consistem na descrição direta da experiência do modo como ela é, assim sendo, a realidade se constrói de maneira social e passível de entendimento e interpretação de cada indivíduo, ao passo que nunca será única, existindo tantas realidades possíveis, quanto possíveis forem suas interpretações.

#### 1.4.1 Técnica de coleta de dados

A pesquisa eleita seguiu metodologia exploratória, com a utilização de bibliografia como procedimento de pesquisa. Segundo Gil (2008) a pesquisa exploratória consiste na familiarização do problema proposto, podendo assim encontrar maneiras de explicitá-lo de modo que pode ser feito o levantamento bibliográfico ou por meio de entrevistas, neste caso, elegeu-se o levantamento bibliográfico, que ainda de acordo com autor, consiste no desenvolvimento de uma pesquisa embasada em material já existente, especialmente livros e artigos científicos.

#### 1.4.2 Técnica de análise de dados

Segundo Mayring (2004) as técnicas de análise de dados qualitativos servem como contribuição para a interpretação de questões abertas ou mesmo de textos, o que ocorrerá por meio de uma descrição objetiva, sistemática e qualitativa de seu conteúdo. O autor apresenta a metodologia de análise lexical, que possibilita a interpretação por meio da leitura adequada e dinâmica de questões abertas das enquetes, através de processos automáticos com bases na matemática ou estatística e mesmo nos textos.

Tal procedimento não é o mais rigoroso do que uma análise clássica de conteúdo, nesta modalidade o tratamento de dados é mais objetivo, porém, vale também a leitura subjetiva, uma vez que é por meio dela que será possível a comunicação da impressão, seguindo cada constatação a ser explanada.

Existem ainda outras técnicas de análises possíveis na metodologia qualitativa, segundo Soares et al. (2011) existe, por exemplo, a análise documental,

que trata-se de uma técnica importante na abordagem de dados, tanto através do complemento de informações obtidas por meio de outras técnicas, quanto pelo desvelamento de temas ou problemas novos.

Os autores propõem ainda a técnica de análise de conteúdo onde se questiona o que a mensagem diz, o que quer dizer, o que significa. Esta técnica é considerada inicialmente como uma modalidade de análise e interpretação de textos, porém, no decorrer do último século passou a tomar caráter científico, ao passo que foi otimizada no sentido de ser uma técnica aplicada às mais diversas ciências, dentre elas as sociais e de saúde. Este será o modelo de análise de dados empreendida nesta pesquisa.

Soares et al. (2011) explicam ainda a possibilidade da análise de discurso, assim, deve-se tomar conhecimento profundo acerca da linguagem, discurso, comunicação, contexto, isto é, sobre o mundo como um todo. Para os autores, tal conhecimento passa a ser compartilhado de maneira social entre diversas comunidades, ao passo que se torna um denominador comum para ações, interações, discursos e práticas sociais, tal análise geralmente ocorre no campo da linguística.

## 2. MARKETING

### 2.1 Conceitos

Como expressa a Cartilha do SEBRAE em relação ao conceito de Marketing, acredita-se que o termo já possui conceituações inúmeras e exaustivas, mas, que em suma, independente do modo como são expressos, os conceitos referem-se a um ponto comum, o cliente.

Esta é apenas uma forma de conceituar o marketing. O conceito de marketing já foi expresso de diversos modos. Todos eles têm um elemento comum, a preocupação como o cliente, mais especificamente, com a satisfação de suas necessidades. Fazer marketing é trabalhar para satisfazer o cliente. Esta tarefa deve ser cumprida através do produto e do conjunto de serviços a ele associados até o consumo do mesmo. Compreendendo e fornecendo o que o cliente busca, o teremos de volta<sup>1</sup>.

Ao passo que surgiu um conceito para definir Marketing, surgiram também novas formas de realizar atividades. Os relacionamentos entre cliente/empresa passaram por modificações, modernizações, tornando-se mais próximos e estreitos, personalizados.

Este novo modelo de relacionamento com o cliente abandona o antigo, onde o foco era no volume de vendas, aspecto determinado pela empresa produtora, sem se preocupar em demasia com as necessidades ou desejos do cliente, contrapondo este novo estilo de relacionamento onde todos os esforços giram entorno do consumidor e as atividades são realizadas de modo a satisfazê-lo.

Na “era do marketing” a ação da empresa é orientada para o mercado, ou seja, preocupa-se com a satisfação do cliente e com sua fidelidade. As relações não mais eram determinadas pelo produtor nem pelo esforço de venda. A orientação para o mercado supõe que o cliente sabe o que quer, portanto todas as empresas devem coordenar esforços para satisfazê-lo<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Disponível em:

<[http://201.2.114.147/bds/bds.nsf/A8AEE1A5A6EEDA3103256FE100475BE5/\\$File/NT000A673E.pdf](http://201.2.114.147/bds/bds.nsf/A8AEE1A5A6EEDA3103256FE100475BE5/$File/NT000A673E.pdf)>. Acesso em: mai. 2015.

<sup>2</sup> Ibidem.

Sobre a conceituação do termo, de acordo com Kotler e Keller (2006), “marketing é um processo social por meio dos quais pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros”. Na visão dos autores o marketing compreende também uma relação social, já que a atenção com o cliente é tão crucial, que as comunicações devem ocorrer em todas as direções, visando um só resultado, a satisfação do consumidor em relação ao produto/serviço final.

Já para Dias (2006):

O conceito de Marketing pode ser entendido como uma função que cria continuamente valor para o cliente e gera vantagem competitiva duradoura para a empresa, por meio da gestão estratégica das variáveis controláveis de marketing: produto, preço, comunicação e distribuição. (p.2).

Complementando este pensamento, Las Casas (2006):

Marketing é a área de conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando alcançar determinados objetivos de empresas ou indivíduos e considerando sempre o ambiente de atuação e o impacto que essas relações causam no bem-estar da sociedade. (p.10).

### 2.1.1 Análise do ambiente de marketing

Segundo o SEBRAE a empresa que presta serviços de marketing precisa estar atenta às solicitações e desejos do cliente, para que isto aconteça, é necessário que esta primeira, possua plenos conhecimentos em relação ao mercado onde esta inserida e seu campo de atuação.

Portanto, no marketing, existem duas maneiras de fazer a análise do ambiente de atuação:

- Microambiente – Trata-se da análise do ambiente interno.
- Macroambiente – Trata-se da análise do ambiente externo.

Para ilustrar este cenário e contextualizar tais ambientes, podemos observar a esquematização abaixo:

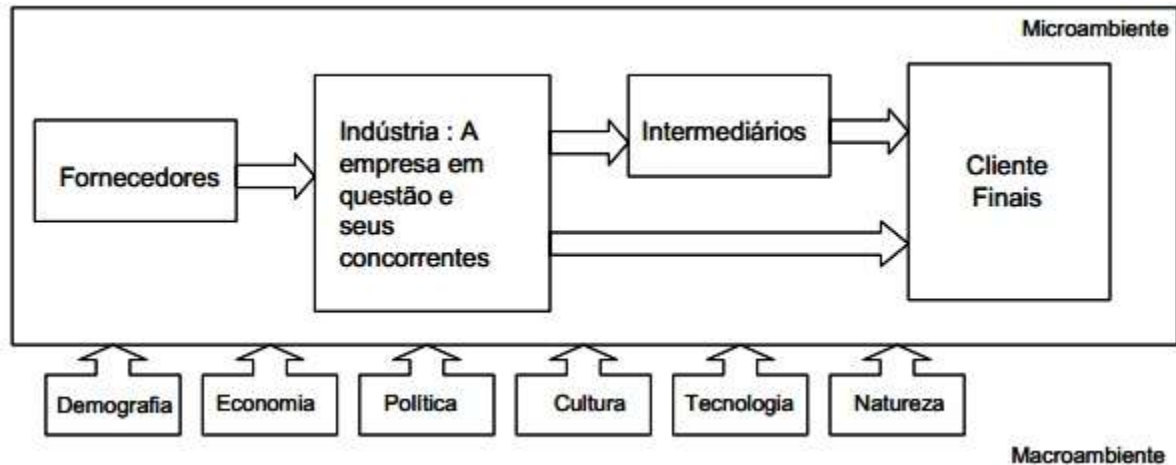


Figura 1 – Esquematização de microambiente e macroambiente

Reprodução: SEBRAE<sup>3</sup>

O microambiente trata-se, portanto, de fatores internos, onde a empresa atua e possui controle e conhecimento sobre ações tomadas. Diferente do macroambiente, onde se levam em conta fatores externos que ficam fora do controle da organização.

A partir da análise deste macroambiente a empresa consegue controlar suas ofertas e demandas e oportunidades para se adaptar a novas condições que possam surgir neste ambiente.

A avaliação do macroambiente pode ser ainda mais importante, para as empresas que prestam serviços e oferecem produtos, sem deixar de lado e dar a devida atenção aos fatores internos, deve-se acompanhar o mercado e as condições populacionais de onde se atua, como poderemos ver melhor especificado no tópico seguinte.

<sup>3</sup> Disponível em:

<[http://201.2.114.147/bds/bds.nsf/A8AEE1A5A6EEDA3103256FE100475BE5/\\$File/NT000A673E.pdf](http://201.2.114.147/bds/bds.nsf/A8AEE1A5A6EEDA3103256FE100475BE5/$File/NT000A673E.pdf)>. Acesso em: mai. 2015.

### 2.1.2 Ambiente Macroeconômico

Para descrever, brevemente, do que se trata o ambiente macroeconômico, devemos levar em conta os aspectos da economia como um todo e fatores determinantes para o andamento desta. Para analisar este ambiente é necessário observar o comportamento do mercado em relação a itens como níveis de preços, taxa de câmbio, níveis de emprego e desemprego no país, valores de oferta e demanda, entre outros.

Sobre os fatores macroeconômicos consideram os valores que estão sendo ofertados no mercado em relação à taxa de desemprego e salários da população. É também função da macroeconomia a estabilização de preços, aumento de ofertas de emprego, crescimento da economia e distribuição de renda.

Ao todo, cinco mercados compõem a estrutura macroeconômica, são eles:

- Mercado de trabalho – Reconhece a existência de mão-de-obra e determina salários e níveis empregatícios independente de características.
- Mercado monetário – Avalia demanda e oferta da moeda ofertada pelo Banco Central e, a partir desta análise, determina-se a taxa de juros.
- Mercado de títulos – Analisa agentes superavitários e deficitários, nos quais seus gastos econômicos são, respectivamente, inferiores e superiores a sua renda.
- Mercado de divisas – Mensura as entradas de capitais financeiros das exportações, em relação ao volume do capital de saída das importações.
- Mercado de bens e serviços – Define o nível de produção acumulada em relação aos preços ofertados.

A partir da avaliação deste ambiente, o marketing poderá definir o Preço, Praça e Promoção de um produto ou serviço que disponibilizará no mercado, itens que veremos mais adiante.

### 2.1.3 Gestão de informações e relacionamento

Outra ferramenta fundamental que está diretamente relacionada à questão da análise de ambientes e como os serviços de marketing irão se inserir nelas, é a questão da comunicação, que constitui uma das etapas mais importantes das relações construídas neste ramo de atividade.

Entendemos até aqui que toda empresa está inserida em um macroambiente, onde estão os concorrentes, outras empresas, o governo, ONGs e a sociedade. Para sobreviver, nenhum destes componentes pode ser ignorado.

De acordo com McKenna (1989) O tempo todo é necessário um acompanhamento do mercado, para entender as oportunidades e ameaças que se apresentam, e a coisa mais importante para a sobrevivência: as pessoas.

Nenhuma empresa sobrevive sem clientes. Eles são, ou melhor, sua satisfação é o foco principal para onde se direcionam os serviços de marketing, por este motivo, o objetivo final do marketing é satisfazer os desejos de seus clientes, objetivos estes que devem ser transportados para as empresas contratantes, a fim de criar nestas, também este pensamento.

As companhias devem satisfazer as necessidades dos clientes, e não simplesmente produzir artigos. E para tal precisam acompanhar e compreender o meio ambiente. (MCKENNA, 1989, p.107)

Dentro deste meio ambiente, colocado pelo autor, estão os consumidores, que reagem a todos os outros componentes do ambiente colocados no primeiro parágrafo. Para entendê-los, utilizam-se principalmente pesquisas de mercado.

O objetivo da pesquisa de marketing é coletar dados relativos a clientes e públicos-alvo e transformá-los em informações que ajudem os gestores a solucionar problemas relacionados ao processo de gestão de marketing. (OLIVEIRA, 2001, p.38)

Ainda segundo Oliveira (2001), a pesquisa envolve identificar os dados relevantes à solução de problemas ou ao aproveitamento de atividades; planejar a metodologia adequada para o levantamento dos dados; executar o projeto e então comunicar o resultado aos demais colaboradores da área de marketing.

Dentro disso, é essencial que a pesquisa gere “informação precisa para que os gestores de marketing tomem decisões com a menor probabilidade de erro possível” (OLIVEIRA, 2001, p.39).

O autor coloca ainda que, em um ambiente complexo como o atual, com mudanças e inovações constantes e muito rápidas, concorrência global e grandes incertezas, é mais imprescindível ainda que os profissionais de marketing possam receber informações precisas e oportunas, que garantem melhores decisões e, desta maneira, possam atuar com mais rapidez e eficácia, diminuindo custos e evitando situações de retrabalho. As pesquisas de mercado têm, no geral, o objetivo de monitorar a imagem da corporação junto ao público.

## 2.2 Mix de Marketing

Chamaremos aqui de Mix de Marketing esta ferramenta mercadológica que recebe diversas outras denominações, tais como: Composto Mercadológico, 4 P's, Marketing Mix, Composto de Marketing, entre outros, mas, que determinam os mesmos conceitos.

Como apontam Kotler e Keller (2006) esta ferramenta é de extrema importância para que os profissionais de marketing direcionem seus serviços para compreender e atender completamente as necessidades e desejos de seus clientes, auxiliando a organização a alcançar seus objetivos.

Ainda na opinião dos autores, o Mix de Marketing, entre todas as ferramentas disponíveis na área, é a de maior eficiência para que as empresas e representa a alternativa necessária para que as organizações mantenham controle de elementos essenciais.

As estratégias do Mix de Marketing baseiam-se nos 4 P's:

- Produto;
- Preço;
- Promoção; e
- Praça.

Analisando estes pontos, chega-se a determinação do que cada um deles abrange e no que influenciam a organização, esta avaliação permite que o profissional de marketing defina ações a serem executadas para desenvolver uma estratégia diferenciada.

Kotler e Keller (2006, p.17), apontam que "os 4 P's representam a visão que a empresa vendedora tem das ferramentas de marketing disponíveis para influenciar compradores". Abaixo veremos a esquematização do Mix de Marketing:



Figura 2 – Esquematização do Mix de Marketing

Fonte: Adaptado de Kotler e Keller (2006, p. 17).

### 2.2.1 Produto

Ainda de acordo com os autores supracitados, o produto consiste no que a empresa oferece, sejam bens ou serviços. Em um planejamento de marketing, neste ponto deve-se detalhar o produto a ser comercializado. Alguns profissionais de marketing realizam um estudo bastante profundo sobre o produto, descrevendo até mesmo processo de produção, marca, rotulagem, garantias, entre outros pormenores.

## 2.2.2 Preço

De acordo com Czinkota (et. al., 2001) define-se o preço imputado sobre um produto, como a taxa coerente de troca que signifique um valor imposto sobre algo, levando em conta seu processo de produção e demais definições de valor, onde o outro, que necessita ou deseja tal produto dispõe-se a pagar. Em alguns casos, raramente vistos nos dias de hoje, mas, conhecidos na história, às trocas não eram feitas apenas em valores monetários.

Porém, como definem Kotler e Keller (2006) o preço constitui o único elemento do Mix de Marketing que possui potencial de arrecadação de receita, ao passo que todos os outros geram apenas custos.

## 2.2.3 Praça

A praça em um planejamento de marketing consiste na definição do público-alvo que a empresa pretende atingir, levando em consideração seu poder aquisitivo e o local onde está localizada a empresa.

## 2.2.4 Promoção

A promoção em uma estratégia de marketing abarca todos os tipos de comunicação que serão utilizados para que a empresa ganhe a preferência do consumidor e visibilidade no mercado.

A promoção inicial é feita a partir da empresa, através de seu bom atendimento e eficiência no trato com o cliente, este tem o costume de fazer a popular 'propaganda boca a boca', onde um cliente satisfeito tem potencial para atrair um ou mais clientes para a empresa. Por conta disto, manter os serviços e equipe alinhados às políticas e metas da empresa é fundamental.

Para que o trabalho de marketing seja efetivo, neste caso os profissionais desta área devem atentar-se e antecipar o ensejo de atender aos clientes e suas necessidades e desejos de consumo. Portanto, o profissional de marketing deve compreender o processo de compra do consumidor, entender cada etapa deste

processo para que possa direcionar seus esforços para as etapas necessárias, criando diferencial, inovação e imputando valor à decisão de compra.

### 2.3 Do marketing ao endomarketing

Segundo Gronroos (2003) o marketing consiste em um processo contínuo e ininterrupto que abarca toda a empresa e também o mercado onde esta se insere. Neste sentido, sua intenção é o atendimento das expectativas dos consumidores, de modo que o marketing trabalha com a ideia de satisfação das necessidades e também dos desejos deste público consumidor de determinado produto ou serviço.

O autor prossegue dizendo que, com o avanço dos estudos nesta área, foi possível observar que o tema ganhou uma atenção mais direcionada para o âmbito interior da empresa. De modo que, tratando de analisar o marketing direcionado para a organização em seu ambiente interno, tem-se, então o endomarketing, que por sua vez passa a envolver uma série de atividades e processos internos com interesse nas pessoas que formam a organização.

No que tange este aspecto, Dalpiaz (2002, p. 18) aborda uma questão importante, de modo que o marketing é exposto como:

Um instrumento que auxilia as empresas na satisfação das necessidades de seus clientes, criando condições para existir motivação para que as pessoas do lado de fora da empresa (ambiente externo) comprem certo produto ou serviço. Então, se o Marketing proporciona essa condição externamente pode também proporcionar condições para existir motivação para as pessoas do lado de dentro da empresa (ambiente interno). Essa 'motivação' se dará através do suprimento de suas próprias necessidades, pois ambos estão necessitando de algo e ambos oferecem alguma coisa em troca.

Por conta deste foco, o marketing então passa a contribuir com ações direcionadas ao ambiente externo em que a empresa atua. Ao passo que o marketing interno direciona seus esforços para a estrutura interna desta organização, com ênfase especial sobre o colaborador, tendo como intenção a satisfação plena das partes envolvidas, isto é, empresa e colaborador.

Sobre esta questão, Gronroos (2003, p. 404) conceitua o endomarketing como:

Parte do conceito de que os funcionários são um primeiro mercado, interno, para a organização. Se bens, serviços, comunicação planejada de Marketing, novas tecnologias e sistemas operacionais não puderem ser promovidos entre esse grupo-alvo interno tampouco se pode esperar que o Marketing para os clientes finais, externos seja bem-sucedido.

O autor ainda acredita ser essencial que as ações desenvolvidas sejam apresentadas aos colaboradores que, neste sentido, consistem no primeiro mercado. Em seguida, é possível então passar a atuar com o mercado externo, isto é, primeiramente os colaboradores são envolvidos e tomam conhecimento sobre o que está sendo planejado para que seja ofertado ao mercado.

Dalpiaz (2002) explica que a evolução do marketing com o passar do tempo é evidente, bem como a ampliação de sua atuação para dentro da empresa. Assim, é possível a formação da visão do endomarketing, com uma aplicação estendida para os indivíduos da empresa.

Bekin (2004, p. 47) ao abordar sobre este tema, explica que:

Ações gerenciais de Marketing eticamente dirigidas ao público interno (funcionários) das organizações e empresas focadas no lucro, das organizações não lucrativas e governamentais e das do terceiro setor, observando condutas de responsabilidade comunitária e ambiental.

Tal ótica faz compreender que o endomarketing pode então funcionar como um instrumento essencial, tanto para a empresa quanto para o colaborador, pois, uma vez que envolve esta equipe de funcionários nas ações com vistas à satisfação do público interno, tais medidas poderão então resultar de maneira positiva nas tarefas que são desenvolvidas, tornando-se percebidas até pelos demais indivíduos envolvidos no processo.

No quadro a seguir é possível verificar uma síntese acerca deste processo do marketing ao endomarketing:

Do marketing ao endomarketing - síntese		
Autores	Conceitos	Palavras-chave
Dalpiaz (2002, p. 18)	Um instrumento que auxilia as empresas na satisfação das necessidades de seus clientes, criando condições para existir motivação para que as pessoas do lado de fora da empresa (ambiente externo) comprem um certo produto ou serviço. Então, se o Marketing proporciona essa condição externamente pode também proporcionar condições para existir motivação para as pessoas do lado de dentro da empresa (ambiente interno). Essa 'motivação' se dará através do suprimento de suas próprias necessidades, pois ambos estão necessitando de algo e ambos oferecem alguma coisa em troca.	Instrumento que auxilia as empresas na satisfação das necessidades de seus clientes.
Grönroos (2003, p. 404)	Parte do conceito de que os funcionários são um primeiro mercado, interno, para a organização. Se bens, serviços, comunicação planejada de Marketing, novas tecnologias e sistemas operacionais não puderem ser promovidos entre esse grupo-alvo interno tampouco se pode esperar que o Marketing para os clientes finais, externos seja bem-sucedido.	Os funcionários são um primeiro mercado, interno, para a organização.
Bekin (2004, p.47)	Endomarketing como ações gerenciais de Marketing eticamente dirigidas ao público interno (funcionários) das organizações e empresas focadas no lucro, das organizações não lucrativas e governamentais e das do terceiro setor, observando condutas de responsabilidade comunitária e ambiental.	Ações gerenciais de Marketing dirigidas ao público interno.

Tabela – Do marketing ao endomarketing – síntese

Fonte: Elaboração própria

Sendo assim, é possível notar que as empresas contemporâneas se inserem em um mercado que demanda cada vez mais atenção ao público interno destas, tal fator têm demonstrado ações que voltam o olhar mais para os colaboradores. Deste modo, cabe ressaltar que as atitudes empreendidas pelas empresas para seus colaboradores, de modo que ambos busquem uma permanência e crescimento no mercado, é um aspecto causado por constantes transformações no contexto atual.

## 2.4 Endomarketing<sup>4</sup>: os conceitos e objetivos

Bekin (2004) explica que na contemporaneidade é cada vez mais usual que as empresas apresentem como seu principal desafio o encantamento por parte do consumidor. Contudo, tal percepção passou a ser observada com uma ótica voltada ao público interno das empresas, isto é, com a busca pela conquista deste público.

O autor ainda se autointitula o propagador do termo endomarketing no Brasil, uma vez que explica também que a terminologia fora registrada no ano de 1995 no Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI) e, de acordo com as considerações feitas em seu estudo, o autor expõe:

Endomarketing, o sentido do Marketing voltado para uma ação interna aparece explicitamente. O Sentido de algo voltado para dentro, de interiorização, está no próprio significado de endo. Aí temos a palavra grega éndon, que significa em, para dentro, dentro de, exprimindo a posição ou a ação no interior de algo, o movimento de algo que caminha para dentro de si mesmo. (p. 3).

Em outras palavras, a fala de Bekin permite uma reflexão acerca das ações desenvolvidas para o interior das empresas, isto é, um olhar lançado para si mesmo. Neste sentido, Cerqueira (1994, p. 51) determina que o endomarketing consiste em:

Projetos e ações que uma empresa deve empreender para consolidar a base cultural do comprometimento dos seus funcionários com o desenvolvimento adequado das suas diversas tecnologias visando: - a prática dos valores estabelecidos como base da nova cultura; - a manutenção de um clima ideal de valorização e reconhecimento das pessoas; a obtenção de índices maiores de produtividade e qualidade com a consequente redução de custos; - o estabelecimento de canais adequados de comunicação interpessoal, que permitirão a eliminação de conflitos e insatisfações, que possam afetar o sistema organizacional; - a melhoria do relacionamento interpessoal; - o estabelecimento da administração participativa; - a implantação de ações gerenciais preventivas.

---

<sup>4</sup> Cabe a ressalva que o termo Endomarketing trata-se e pratica-se como um sinônimo de Marketing Interno. O pioneiro a inserir o conceito no Brasil foi Bekin, na década de 1970, ao passo que o mesmo se consolidou somente duas décadas depois, em meados dos anos 1990. Nesta época Bekin publicou a obra “Conversando sobre Endomarketing”. Ao passo que em 1995, a obra de Gronroos surgiu no sentido de contribuir para a expansão do conhecimento sobre o tema. Já no ano de 2003, a outra obra de Bekin, intitulada “Endomarketing – como aplicá-lo com sucesso”, passou a ofertar uma ampliação na bibliografia sobre o tema em língua portuguesa.

Na ótica de Cerqueira (1994) o endomarketing passou a colaborar para que a comunicação e relacionamento passassem por melhorias, bem como com o intuito da construção de uma matriz com bases entre a motivação e o comprometimento profissional destes colaboradores.

Brum (2010, p. 22) por sua vez, elenca que o “Endomarketing é, portanto, uma das principais estratégias de gestão de pessoas nas empresas que buscam não apenas sucesso em termos de mercado, mas a perenização”. Tal foco então passa a clarificar uma ótica do endomarketing tal como estratégia empresarial para as organizações que buscam a permanência no mercado.

Cabe ainda enfatizar que o colaborador, quando recebe um preparo maior, tem acesso a informações elaboradas e completas, possuirá ideias criativas, inovadoras e que, posteriormente, virão a favorecer a relação com o cliente e, conseqüentemente o posicionamento da marca e empresa no mercado.

Bekin (2004, p. 47) explica que o endomarketing trata de conceituar-se como um processo cujo foco é alinhar, sintonizar e sincronizar, para implementar e operacionalizar a estrutura organizacional de marketing da empresa ou organização, que visa e depende da ação para o mercado e a sociedade. De modo que deixa evidente que o marketing deve ser alinhar, tendo em vista à relação do mercado e também do meio.

Dalpiaz (2002) por sua vez, expõe que o endomarketing coloca em questão a motivação de pessoas que desempenham atividades dentro da empresa, com a procura pela atração e retenção destas pessoas através de ações desenvolvidas no sentido de contribuir para a melhoria dos resultados para a empresa.

O autor ainda acredita que: “no Endomarketing essa forma de retenção e de atração do cliente interno da empresa (funcionário) é feita da mesma forma que no marketing externo, as ações são direcionadas para a massa, isto é, para o grande público” (p. 9). Contribuindo com esta abordagem, alguns autores apresentam o endomarketing como uma denominação para o marketing interno.

Brum (2010, p. 42) a fim de reforçar a aproximação dos termos, explica que: Marketing Interno e Endomarketing são expressões utilizadas com o mesmo sentido. Endomarketing é, portanto, Marketing Interno ou Marketing para dentro. Assim, para

que tal relação dos termos seja válida, é preciso esclarecer ainda acerca de sua nomenclatura.

Boone e Kurtz (1998, p. 47) acreditam que o marketing interno pode ser determinado como a concepção de ações administrativas que ajudam todos os funcionários da empresa a compreender e aceitar seus respectivos papéis na implementação da estratégia de marketing. Sendo assim, a ideia geral dos autores faz compreender que o fator central é que os colaboradores detêm potencial de influenciar as estratégias de marketing e, mesmo na promoção da satisfação dos clientes.

Kotler (1998, p. 40) contribuir com esta abordagem e ressalta que o endomarketing trata-se de uma tarefa bem sucedida de contratar, treinar e motivar funcionários hábeis que desejam atender bem aos consumidores. Por conta deste foco, é possível notar que a área de marketing direcionada para dentro da empresa é um espaço amplo, demandando que esforços de distintos setores organizacionais sejam envolvidos neste processo.

Segundo Cavagnoli e Maino (2010) o endomarketing passa a identificar-se por meio da integração e da satisfação do colaborador, apresentando assim um mecanismo de gestão onde a busca central é por angariar o comprometimento por meio da compreensão deste mecanismo.

Assim, quando há satisfação, este sentimento pode ser um contribuinte do crescimento e desenvolvimento do colaborador dentro deste meio onde atua. Brum (2005) sobre este aspecto, complementa dizendo que, quando se trata do futuro das empresas, sendo este tempo uma incógnita, é preciso considerar que na contemporaneidade e, seguindo as tendências futuras, tudo ocorre de maneira dinâmica, um fator que deve ser cada vez mais considerado pelas empresas é a integração dos setores com os colaboradores.

Deste modo, permite-se uma abertura maior, com acesso às informações mais amplo e de maneira mais clara, para todos os públicos. Assim, como se explicitou anteriormente, ainda que marketing interno e endomarketing sejam tratados como sinônimos vale expor a abordagem de Silveira e Tófani (2007, p. 9) que possuem uma percepção distinta sobre estes termos, como é possível notar em sua fala:

Vale ressaltar que comunicação interna visa lucros com o foco voltado ao público interno. Já o Marketing Interno, foca-se no cliente externo também visando os lucros. O Endomarketing, por sua vez, foca todos os seus esforços no cliente interno, visando sua motivação e satisfação. Aqui, o cliente interno é tratado como o primeiro cliente da organização, como seu produto-empresa.

Nesta ótica dos autores, é possível notar ainda um detalhamento sobre o lucro ou o público interno no tratamento sobre a comunicação interna e externa para o marketing interno, ao passo que, no endomarketing a busca paira sobre a motivação e satisfação interna, com um trabalho diretamente sobre os funcionários como primeiros clientes.

Um aspecto importante a ressaltar neste ponto, paira ainda sobre os objetivos apresentados pelos autores, que se encontram acerca do tema em debate, uma vez que tais objetivos serão capazes de direcionar o meio para que os fins sejam alcançados.

De acordo com Brum (2010, p. 9) o endomarketing “trata-se de uma rede de canais estruturados de comunicação, com o objetivo de que líderes e liderados possam se comunicar de forma eficiente e compartilhar um ambiente saudável, que proporcione realização e felicidade aos profissionais”.

Assim, na ótica da autora o endomarketing então passa a abarcar a comunicação entre indivíduos, através de canais com potencial de facilitar que tal processo ocorra de maneira coerente e com os efeitos surtindo internamente. Ao passo que, para Bekin (2004), o endomarketing apresenta como objetivo a realização de trocas, com vistas à concepção de relacionamentos leais com o público interno da empresa.

Deste modo, passasse-se então a envolver as pessoas para que as relações possam ser consolidadas no ambiente organizacional e contribuam para a construção de uma imagem positiva da empresa perante seus colaboradores, que se encontram imersos em suas ações.

Segundo Gronroos (2003, p. 411) o objetivo do endomarketing seria:

Criar, manter e promover relacionamentos internos entre as pessoas da organização, independente de sua posição como profissionais de contato com clientes, pessoal de suporte, chefes de equipe, supervisores ou gerentes, de modo que eles primeiro sintam-se motivados a prestar serviços para clientes internos bem como para clientes externos de uma maneira

orientada para o cliente e com mentalidade de serviço, e segundo, tenham as habilidades e conhecimentos requeridos, bem como o suporte necessário de gerentes e supervisores, prestadores internos de serviço, sistemas e tecnologia, para poder desempenhar seus serviços de tal maneira.

Ainda segundo o autor, há de reforçar a questão das relações interpessoais no ambiente interno da empresa, com vistas a atingir assim todos os níveis da hierarquia da organização, de modo que o colaborador encontre apoio em todas as áreas, permitindo que o mesmo se envolva de maneira mais ampla com a empresa.

Isto porque, encontrando uma estrutura interna com potencial de favorecer e estimular seu sentimento de segurança, autonomia e satisfação no empenho das tarefas, o colaborador alinha suas metas às da empresa e torna-se um talento de alto desempenho e que apresenta resultados de qualidade.

Costa (2010) explica que o objetivo do endomarketing trata-se da promoção no sentido da motivação de pessoas, por meio do desenvolvimento das atividades na empresa, com vistas ao comprometimento com objetivos estratégicos da empresa. Acerca deste aspecto é possível notar a ocorrência de trocas entre público interno e empresa, ofertando o trabalho dos primeiros de modo a contribuir com os negócios do segundo.

Ao passo que o segundo passa a ofertar condições favoráveis aos colaboradores para que o desempenho dos mesmos seja notado e valorizado. Sendo assim, o autor passa então a trabalhar com alguns outros objetivos que se encontram relevantes na abordagem deste tópico.

Costa (2010, p. 55) explica então que os objetivos do endomarketing precisam:

- Garantir que as pessoas tenham à sua disposição todas as informações necessárias para tomar decisões melhores, sempre alinhadas ao posicionamento e aos objetivos da organização.
- Manter o alinhamento do foco do indivíduo à visão da empresa, seu desempenho alinhado à missão e sua conduta orientada pelos princípios éticos e valores da organização.
- Garantir a adaptação constante da empresa às mudanças em seu ambiente de negócios, como forma de manter sua competitividade, simultaneamente à preservação de sua ideologia central.
- Favorecer uma relação entre empresa e seus empregados mais duradoura e benéfica para ambas as partes.
- Consolidar canais internos de comunicação eficazes entre indivíduo e empresa, contribuindo para a integração humana a partir da disseminação

de sua identidade, alinhando estratégias e apoiando reações imediatas às novas exigências de mercado.

- Promover a formação de um clima organizacional altamente motivador, desafiante, cooperativo e marcado pelo espírito de equipe.

O autor ainda prossegue apontando algumas considerações importantes acerca dos objetivos do endomarketing. Apresenta, por exemplo, uma relação essencial que o colaborador deve firmar com a empresa no sentido de identificar o indivíduo a partir dos princípios e valores que formar a organização, isto é, o público interno deve ter clareza sobre quais são os propósitos da empresa, para que assim haja o envolvimento com o ambiente onde estes profissionais atuam.

Deste modo, é preciso buscar uma relação de seriedade no âmbito empresarial, fomentando um clima de cooperação entre colaboradores e empresa durante todo o processo. A seguir, é possível verificar o quadro que sintetiza os conceitos e os objetivos do endomarketing que foram apontados até o momento.

Conceitos e objetivos de endomarketing - síntese		
Autores	Conceitos	Palavras-chave
Bekin (2004, p. 3- 4)	Endomarketing, o sentido do Marketing voltado para uma ação interna aparece explicitamente. O Sentido de algo voltado para dentro, de interiorização, está no próprio significado de endo. Aí temos a palavra grega éndon, que significa em, para dentro, dentro de, exprimindo a posição ou a ação no interior de algo, o movimento de algo que caminha para dentro de si mesmo.	Ação interna.
Brum (2010, p. 22)	Endomarketing é, portanto, uma das principais estratégias de gestão de pessoas nas empresas que buscam não apenas sucesso em termos de mercado, mas a perenização.	Estratégia de gestão.
Bekin (2004, p. 47)	Processo cujo foco é alinhar, sintonizar e sincronizar, para implementar e operacionalizar a estrutura organizacional de Marketing da empresa ou organização, que visa e depende da ação para o mercado e a sociedade'.	Sintonizar o Marketing com o mercado e sociedade.
Dalpiaç (2002, p.9)	No Endomarketing essa forma de retenção e de atração do cliente interno da empresa (funcionário) é feita da mesma forma que no Marketing externo, as ações são direcionadas para a massa, isto é, para o grande público.	Retenção e atração dos funcionários.

Brum (2010, p. 42)	Marketing Interno e Endomarketing são expressões utilizadas com o mesmo sentido. Endomarketing é, portanto, Marketing Interno ou Marketing para dentro.	Marketing para dentro.
Boone e Kurtz (1998, p. 47)	Ações administrativas que ajudam todos os funcionários da empresa a compreender e aceitar seus respectivos papéis na implementação da estratégia de Marketing.	Ações administrativas.
Kotler (1998, p. 40)	Uma tarefa bem sucedida de contratar, treinar e motivar funcionários hábeis que desejam atender bem aos consumidores.	Tarefa de contratar, treinar e motivar funcionários.
Brum (2010, p. 9)	Trata-se de uma rede de canais estruturados de comunicação, com o objetivo de que líderes e liderados possam se comunicar de forma eficiente e compartilhar um ambiente saudável, que proporcione realização e felicidade aos profissionais'.	Comunicar de forma eficiente.

Tabela – Conceitos e objetivos do endomarketing – síntese

Fonte: elaboração própria

Deste modo, o endomarketing passou então a ser trabalhado como um instrumento essencial para as empresas, uma vez que, dado processo de trocas no ambiente organizacional interno, certamente ocorrerá à interação entre as partes, com o resultado da transparência e a facilitação da compreensão de metas e objetivos da empresa.

Nota-se ainda que, dentro da abordagem teórica, não é possível fomentar uma ideia singular acerca do assunto em questão, porém, é possível compreender que o endomarketing abarca uma série de aspectos complementares entre si, relacionados.

Entretanto, nota-se ainda que o endomarketing direciona-se ao trabalho de cooperação e integração entre os setores da empresa. De modo que, com isto, busca-se a criação de um ambiente organizacional permeado de ações saudáveis, com a transmissão e circulação de conhecimentos capazes de difundir-se a todos os colaboradores da empresa.

### 2.4.1 Mix ou composto de endomarketing

Como visto no início deste trabalho, o mix ou composto de marketing trata de diversas tarefas no interior deste âmbito de estudo, bem como tal composto pode ser apresentado por meio de instrumentos que a empresa lança mão para alcançar seus objetivos no mercado.

Segundo Kotler e Keller (2006) no marketing tais ferramentas se denominam “4Ps”, sendo estes: produto, preço, praça e promoção. Tais variáveis são capazes de influenciar sobremaneira a relação entre a empresa e seu negócio, seja produto ou serviço, e também com o mercado que absorverá estes materiais por meio dos clientes e consumidores finais.

Outra questão que encontra com esta relação do marketing com o endomarketing trata de uma adequação ao composto de marketing para dentro da organização, onde então nasce o mix ou composto de endomarketing. No quadro a seguir, Inkotte (2000) demonstra o composto onde os 4Ps passam a se atribuir de especificidades do endomarketing, sendo então:

Composto de marketing		Composto de endomarketing	
Produto	Planejado para atender as necessidades e expectativas do consumidor, permitindo bons resultados à empresa.	<b>Companhia</b>	Adaptada para atender as necessidades e expectativas do cliente interno, como diferencial competitivo.
Preço	Fixação de preços, em função dos custos de produção e fatores de mercado.	<b>Custo</b>	Investimentos em remuneração de funcionários, treinamentos e implementação do Endomarketing.
Ponto de distribuição	Seleção e controle das vias de distribuição, para colocar o produto à disposição em tempo e locais adequados.	<b>Coordenadores</b>	Responsáveis por levar à prática o Endomarketing.
Promoção	Atividades promocionais que abrangem propaganda, promoção de vendas e força de vendas.	<b>Comunicação</b>	Atividades diversificadas de disseminação e coleta de informações.

Tabela – Composto de marketing versus composto de endomarketing

Fonte: Inkotte, 2000, p. 109

É possível notar então que no composto de marketing o produto tem como finalidade o atendimento das necessidades e desejos do consumidor, ao passo que o mesmo possa contribuir para a organização. No composto de endomarketing, por sua vez, tal variável se relaciona com a companhia ou empresa, onde o produto apresentado ao público interno terá potencial de novas adequações, possibilitando então a motivação dos funcionários com o envolvimento com o produto ou serviço.

Sobre esta questão, Silveira e Tófani (2007, p. 11) explicam que a companhia: “Trata-se de um produto que pode ser percebido pelo cliente interno não apenas pelas suas características físicas, mas também pela imagem que transmite”. Ao passo que Zambaldi e Mascarenhas (2010) complementam dizendo que a companhia tem o dever de ofertar atrativos para os colaboradores, com vistas que estes desenvolvam profissionalmente suas habilidades na empresa.

Inkotte (2000) explica que outra variável é o preço, um aspecto que demanda e abarca estratégias de obtenção de lucros por meio do produto ou serviço a ser ofertado, um aspecto-chave na influência e fortalecimento das vendas. Ao passo que no endomarketing o preço será então o custo, onde a organização investe em seu capital humano, tornando a promoção à capacitação do colaborador, com a oferta de treinamentos para este público interno, entre outras ações de investimento no desenvolvimento de pessoas.

Sobre os custos, Zambaldi e Mascarenhas (2010, p. 213) comentam que:

Gerenciar os custos do Endomarketing, que são aqueles inerentes a uma estrutura organizacional que atraia e mantenha colaboradores, motivando-os a se comprometerem com os objetivos e as metas da empresa, satisfazendo-os no trabalho e informando-os sobre o que for pertinente para que vendam a organização.

Ainda de acordo com os autores, existe ainda a necessidade de enfatizar a questão de que os custos devem ser voltados para questões relacionadas ao público interno, com enfoque sobre os esforços para atração e retenção de funcionários e que, por conta disto, exista a satisfação no trabalho desenvolvido. Aliás, questão da retenção de talentos que deve ser o enfoque do trabalho do endomarketing.

A cada dia cabe ao profissional de marketing uma das funções de maior estratégia de uma empresa, a identificação, retenção e engajamento de

colaboradores na contribuição para uma significativa competitividade e, conseqüentemente o êxito da empresa junto ao mercado.

Neste sentido, Resende (2003) explica que qualquer ambiente que demande vivência ou trabalho, é comum que existam sujeitos que sobressaiam ou se destacam perante os demais, geralmente por competências e habilidades demonstradas através de comportamentos, posturas ou atuação.

Geralmente estes indivíduos tendem a realizar mais, são mais empreendedores, se voltam mais para o alcance de objetivos e para a obtenção de resultados. Bem como podem ser reconhecidos como os talentos da empresa, por conta de seu conhecimento técnico que fora demonstrado por meio de ações desenvolvidas, assim como na ocupação de funções que demandam alta especialização, cuja formação requer um amplo investimento.

Resende (2003) informa ainda que é possível definir “talentos”, como os dons pessoais de uma pessoa, suas habilidades, conhecimentos, experiências, inteligência, discernimento, atitudes, caráter, impulsos inatos, capacidade de aprendizagem e desenvolvimento.

Sendo assim, entre as definições que se encontram dispostas no dicionário para determinar a terminologia, se encontram:

- Agudeza de espírito, disposição natural ou qualidade superior;
- Espírito ilustrado e inteligente, grande capacidade;
- Grande brilhante inteligência; e,
- Pessoa possuidora de inteligência invulgar.

Neste sentido, o autor ainda explica que o advento deste termo nas organizações também passou a abarcar jovens profissionais que se encontram em formação ou recém-formados, que são recrutados e selecionados por meio de programas de estágio e trainee específicos, munidos de grande potencial profissional, especialmente no que tange à criatividade e análise crítica de situações organizacionais, ainda que os mesmos não apresentem experiências profissionais significativas.

Resende (2003) expõe ainda que, de maneira geral o termo talento é inserido nas organizações a fim de referenciar uma habilidade específica em domínio da atividade humana. Tanto que em indivíduos jovens, o talento pode ser encontrado em estado incipiente, de modo que em sujeitos mais velhos, que já passaram por anos de treinamento, o talento passa então a refletir-se como competência.

Para o autor é frequente que o talento seja relacionado a uma habilidade inata ou adquirida, ao passo que na contemporaneidade as empresas tendem a valorizar mais o potencial do colaborador, de modo que promovem um ambiente favorável para a multiplicação e difusão do conhecimento, a fim de que se revele o talento e, quando o mesmo é detectado, seja reconhecido e valorizado, estimulado a crescer.

Deste modo, Resende (2003) explica que a identificação de um talento deve consistir em um desafio singular para as empresas contemporâneas. Quando lança uma leitura analítica sobre o artigo de Eugênio Mussak, intitulado “O que é ser um talento?”, é possível notar um debate intrínseco sobre qual é o tipo de profissional que seria merecedor de tal “marca”.

Ao passo que, em sua obra de 2008, Mussak explica que, em um paralelo entre o desempenho e a experiência, o talento do indivíduo paira sobre seu cérebro, coração e sobre sua habilidade de aperfeiçoar sua obra, ao passo que possa então aprimorar a si mesmo por meio dela.

O autor enfatiza ainda que o talento não pode ser encarado como um gênio, mas como um sujeito que não se contenta em ficar estagnado, um sujeito que não para de evoluir como profissional e também como pessoa. De modo que passa a ser alguém que somente atende a um chamado do destino do próprio ser humano, um chamado para o desenvolvimento constante e permanente, uma vez que este é o certo, o que o autor delega que a humanidade não está pronta para agir deste modo, nunca estará.

Chiavenato (2004) explica que existe uma relação de intercâmbio entre os sujeitos e a organização onde trabalham, bem como é preciso levar em consideração, sob uma ótica analítica desta relação, a maneira pela qual os objetivos individuais são satisfeitos e também a percepção do relacionamento, que poderia ser visto como um elemento satisfatório para os indivíduos que notam que suas recompensas excederam às demandas esperadas sobre elas.

O autor acredita ainda que o sujeito imerge na organização quando tem expectativas relacionadas às satisfações pessoais, de modo que estas tendem a serem maiores do que os esforços pessoais. Assim, quando os esforços pessoais tendem a se mostrar maiores do que as satisfações, certamente o indivíduo abandonará a empresa se encontrar esta oportunidade.

Na mesma medida, o autor explica que existe ainda a expectativa da empresa quanto à contribuição de cada um dos indivíduos nela, especialmente no que concerne ao alcance de metas, culminando assim em maior lucratividade para a organização. Em suma, a empresa espera que os sujeitos empreendam uma colaboração maior do que o que lhes é oferecido em troca desta.

Covey (2005) expõe que as empresas que tendem a se tornar mais atraentes na ótica dos colaboradores considerados “talentos”, são aquelas que possibilitam que os indivíduos utilizem seu principal talento, ao passo que convivam diariamente com sua paixão profissional e sejam ainda reconhecidas por isto.

Michaels (2002) aborda uma pesquisa realizada que apresenta quatro dos principais pontos que devem ser observados, obrigatoriamente pelas organizações que se preocupam de fato em reter talentos, são estes:

- Adoção de mentalidade direcionada ao talento;
- Reformulação de estratégias de recrutamento;
- Transformação do desenvolvimento em elemento integrante da empresa; e,
- Diferenciação e promoção da afirmação dos recursos humanos que possui.

Dutra (1996) por sua vez, acredita que o cenário é ainda mais amplo, e apresenta quatorze pontos que precisam de trabalho e atenção para que uma empresa seja capaz de reter talentos, são estes:

- a) Canal de comunicação permanente entre empresa, gestor e colaborador – de modo que o funcionário possa manter-se informado e

atualizado sobre as políticas da empresa, a fim de que possa também sentir-se integrado às decisões da mesma;

- b) Critério – que deve ser claro e bem delimitado na seleção e contratação de novos colaboradores, de modo que todos saibam as políticas de contratação e de que modo poderão participar deste processo;
- c) Programa de integração – deixando claro o que se espera dos novos funcionários, bem como fomentar nos antigos a importância de integrar o novo funcionário, uma vez que esta recepção facilita seu processo de introdução à empresa e identificação com a cultura organizacional;
- d) Programa de procedimentos claros e determinados – especialmente no que tange o tratamento com colaboradores, uma vez que isto facilitará a harmonia entre empresa e novo colaborador acerca de direitos e deveres de ambos;
- e) Confiança – quando se demonstra que a empresa valoriza e confia em seus colaboradores a fim de delegar-lhes responsabilidade e tarefas correspondentes às suas capacidades, oportunizando atividades e projetos desafiadores e de acordo com nível de cada profissional;
- f) Feedback – um dos aspectos de maior importância é avaliar o colaborador e retorná-lo acerca de seu desempenho e atuação, posicionando-o a fim de que o mesmo saiba se está ou não alcançando expectativas da empresa;
- g) Promoções – que devem valorizar o bom desempenho apresentado pelo colaborador, ao passo que também é importante que o mesmo seja informado sobre sua evolução e perceba se a chance de ser promovido é real ou não;
- h) Divulgação da cultura organizacional – que deve ser ampla e irrestrita, de modo que o profissional tenha empatia com os demais colegas de trabalho, superiores e com os propósitos da empresa;
- i) Autodesenvolvimento – é importante que empresa fomente oportunidades de que os colaboradores se autodesenvolvam, o que

deve ser culturalmente explicitado acerca da importância de se autovalorizar e crescer profissionalmente;

- j) Treinamento continuado – não apenas exigir bom desempenho, mas oportunizar cenários em que o profissional sinta a necessidade de manter-se em evolução e ampliação de conhecimentos, podendo assim otimizar seu trabalho;
- k) Remuneração – que deve ser correspondente ao espaço ocupacional dos colaboradores, bem como alinhar o salário à questão da competência, uma vez que salários abaixo do desempenho apresentado tendem a ser o primeiro passo para perder um talento;
- l) Benefícios – deve possuir uma flexibilidade na oferta dos mesmos, visando assim o atendimento das necessidades de cada perfil de seus profissionais;
- m) Mentoring – que consiste na oferta de um mentor que possa acompanhar o desenvolvimento de funcionários e de suas respectivas carreiras profissionais, bem como oferecer também aconselhamentos pessoais, podendo até mesmo os funcionários mais antigos da empresa utilizarem de sua experiência para servir de mentor para os mais novos;
- n) Recursos humanos – é um setor de extrema importância em todo o processo, demandando a elaboração de um plano de longo prazo e aplicação dos aspectos anteriores para a adequada participação do setor de recursos humanos neste cenário.

Dutra (1996) explica que a gestão de carreiras também pode servir como um elemento de estímulo e concessão de ferramentas para que os profissionais consigam planejar o desenvolvimento pessoal e profissional, de modo que os recursos humanos possam utilizar desta ferramenta de maneira estratégica.

O autor entende que a carreira funciona como uma mobilidade ocupacional, isto quer dizer que o caminho a ser trilhado por um profissional, ou sua estabilidade ocupacional, devem ser intrinsecamente relacionadas à carreira. De qualquer modo

o autor acredita que a carreira impõe uma ideia de caminho estruturado e organizado no tempo e espaço.

Assim, Zambaldi e Mascarenhas (2010) explicam que neste ambiente a distribuição ou praça do marketing deve envolver um processo intrínseco de planejamento voltado para as pessoas da organização. Tal ação passa a ser crucial no sentido de que o produto será distribuído de maneira ideal no mercado, bem como a atividade deve ser executada com garantia de que o mesmo chegue ao destino no prazo estipulado. No sentido do endomarketing, o ponto de distribuição será então a coordenação da empresa, isto é, existe a necessidade de desenvolver meios para que as necessidades internas sejam tratadas de maneira adequada.

Inkotte (2000) explica que estes líderes é que serão responsáveis pela distribuição e disseminação das práticas do endomarketing para os demais indivíduos da organização, tornando efetivo o meio pelo qual as informações circularão e chegarão aos diversos níveis hierárquicos.

Silveira e Tófani (2007) corroboram com tal máxima, explicando que “a coordenação são todos aqueles responsáveis por tornar o programa de endomarketing eficiente, garantindo sua execução” (p. 11). Assim, os autores prosseguem dizendo que o endomarketing efetivamente ocorra na organização por conta da ação empreendida partindo dos líderes para suas respectivas equipes.

Finalmente, o próximo P do marketing que trata da promoção, processo que influencia diretamente na escolha de compra dos consumidores, deve ocorrer por meio de estratégias de informação, comunicação e promoção do produto ao público-alvo.

No caso do endomarketing, Zambaldi e Mascarenhas (2010, p. 213) explicam que esta atividade consistirá em “informar continuamente aos colaboradores sobre a organização, as estratégias e as oportunidades – o produto a ser promovido pelo endomarketing – e deles receber informações necessárias para aprimorá-la”.

Deste modo a comunicação deve partir de todas as partes, tornando possível que o processo seja capaz de ofertar os ajustes necessários para que ocorram potenciais melhorias. Inkotte (2000) por sua vez, explica que a comunicação pode ocorrer ainda por meio adotados por setores envolvidos que terão capacidade de colocar em prática as tarefas com vistas à promoção da informação.

Contudo, tal ajuste realizado no mix de marketing para o endomarketing, passa a centralizar-se na aplicação de medidas adotadas por meio das estratégias de marketing, que serão aproveitadas para a utilização com o público interno, levando como base as ações desenvolvidas e fazendo com que a informação alcance o colaborador e, com isto reflita de maneira efetiva em sua contribuição com as relações internas e externas na empresa.

Neste sentido, cabe abrir uma rápida vertente para tratar sobre a importância da liderança e motivação, uma vez que estes aspectos devem caminhar juntos no sentido de fazer funcionar o mecanismo do endomarketing, especialmente porque são fatores que atuam diretamente sobre a satisfação ou insatisfação dos colaboradores, que por sua vez também são o centro do trabalho do endomarketing.

#### 2.4.1.1 A importância da liderança e motivação para o endomarketing

Hesselbein (2000, p. 15) destaca que a “liderança é a influencia interpessoal exercida numa situação dirigida através do processo de comunicação humana à consecução de um ou diversos objetivos específicos”. Hunter (2004), por sua vez, conceitua liderança como “habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum”.

Peter Drucker (1975) procurou esgotar a busca por um conceito quando proferiu a célebre frase: “A única definição de líder é alguém que possui seguidores”. Kouzes e Posner (2003), de certa forma, corrobora a máxima de Drucker, mas conceitua liderança de uma maneira mais abrangente ao defendê-la como “a capacidade de inspirar as pessoas em torno de uma visão compartilhada” e ao afirmar que “não existem líderes sem seguidores”, e que “as pessoas não seguirão o líder se não aceitarem as visões dessa pessoa como se fossem suas”. Afirma, também, que os líderes não podem forçar as pessoas a se comprometerem, podem apenas inspirá-las.

Para Goleman (1999), além de conhecer a emoção dos liderados o líder deverá ter autocontrole, capacidade e confiança. Ele destaca algumas competências

emocionais como autocontrole, confiabilidade, adaptabilidade e inovação, que contribuem para o estilo de liderança adotado.

Líderes disciplinados, determinados, coerentes e persistentes para expandir esse “saber fazer” costumam ser sempre bem-sucedidos (CHARAN, 2009, p. 7). Destarte, a liderança é algo extremamente complexa em virtude de sua essência, que versa em equilibrar traços de personalidade, atitudes e comportamentos adequados para situações distintas, assim como saber fazer - *know-how*- o que realmente necessita ser feito.

Vergara (1999) defende que existem três estilos de liderança: a auto-organização, o democrático e o autocrático. O estilo auto-organização, segundo ele, “é aquele conhecido na intimidade por ‘deixar rolar’”. Independentemente da missão da empresa, os líderes querem fazer algo significativo, conforme o que Kouzes e Posner postulam (2003):

Independente do termo utilizado – propósito, missão, legado, sonho, meta, chamado ou agenda pessoal – a intenção é a mesma: os líderes querem fazer algo significativo, realizar algo que jamais ninguém conseguiu. O que é este algo – a noção de significado e propósito – tem que vir de dentro. Ninguém pode lhe impor uma visão automotivadora. Por isso, exatamente como dissemos a respeito dos valores, é preciso esclarecer suas visões do futuro antes de arregimentar os outros para uma visão compartilhada. Para criar um clima de significado, antes de tudo, você precisa acreditar em alguma coisa. Para inspirar os outros, você precisa estar inspirado (p.125).

Sem a capacidade de estabelecer uma visão compartilhada, instaurar valores ou influenciar na construção de uma cultura organizacional sólida, a liderança pode se limitar ao simples exercício da gerência, desempenhando as funções de planejar, organizar, controlar, as quais são importantes na condução de uma corporação, mas insuficientes para caracterizar, de forma legítima, uma liderança atuante.

Nos dias atuais, a própria gerência não mais se caracteriza pela emissão pura e simples de ordens e regras e pela centralização. Esse estilo, gradativamente, está sendo substituído por um processo de delegação, envolvendo aspectos como conhecimento, orientação, participação, acompanhamento e avaliação, ou seja, mesmo as pessoas que preferem somente gerenciar e não liderar procura instigar os profissionais à criatividade, concedendo-lhe poderes para realizarem a tarefa, sem abdicar de sua responsabilidade sobre esta.

Sendo assim, fica claro que o líder é uma peça-chave para que o endomarketing seja efetivo dentro da empresa, uma vez que é por meio desta liderança que o mix de endomarketing será propagado para seu público-alvo, isto é, as equipes de colaboradores. Caberá então a este líder, tornar virais as informações e a comunicação interna, para que assim o endomarketing atinja sua finalidade comunicacional/informacional.

Por outro lado e ainda como um complemento, Chiavenato (1999) explica que a motivação consiste em um processo essencial para o ser humano. A palavra origina-se do latim *movere* que quer dizer, mover-se, estar em movimento. Algumas pessoas trabalham por amor, outros trabalham para a realização pessoal. Outros gostam de cumprir metas e sentir como se eles estivessem contribuindo para algo maior do que eles mesmos, algo importante.

Algumas pessoas têm missão pessoal e o realizam através de um trabalho significativo. Outros realmente amam o que fazem ou os clientes que servem. Alguns gostam da camaradagem e interação com clientes e colegas de trabalho. Outras pessoas gostam de preencher seu tempo com a atividade. Alguns são trabalhadores, outros preferem a mudança, desafio, e diversos problemas para resolver. A motivação é uma questão individual e diversificada.

Motivação é um sentimento que nasce de nossos desejos, uma força que nos estimula a agir de determinada forma, condicionando nosso comportamento por meio da necessidade de satisfazer uma vontade.

Desse modo, pode-se afirmar que a motivação é um fenômeno individual. Cada um de nós dispõe de motivações próprias geradas por necessidades distintas e de acordo com o momento vivido. Uma pessoa não pode motivar outra, mas, tão somente, influir na sua motivação, despertando suas necessidades e dotando-as de mecanismos para alcançar seus objetivos.

Seguindo esta linha de pensamento, Chiavenato (1999) acredita que a motivação pode ser um sentimento vindo de dentro para fora, quando o próprio indivíduo possui maneiras de se automotivar, ou pode vir através de fontes externas, por outras pessoas ou situações que levam este profissional a buscar o melhor de si em suas ações.

Bergamini (2006) complementa a ideia dizendo que o comportamento motivacional apenas existe de modo que se interligue com um estado de carência interior, contudo, quanto mais enraizado este estado esteja no indivíduo, maior será sua motivação, permitindo que sua necessidade funcione como alavanca para a motivação, resultando assim em, quanto maior a necessidade, maior será a motivação.

Para Maximiano (2006), a motivação é o processo responsável pela magnitude, direção e perseverança que a pessoa tem para alcançar uma determinada meta, onde se procura definir as características pessoais, o papel e o ambiente do trabalho e explicar a influência que afetam a motivação sobre o desempenho.

Outros autores citam que a motivação está dentro de cada um. Vergara (1999) defende que a motivação é intrínseca, também não podemos dizer que motivamos os outros a isso ou aquilo. Ninguém motiva ninguém. O ser humano pode se automotivar ou não.

De acordo com Robbins (2002) o termo motivação está relacionado a um processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa com o intuito de alcançar uma determinada meta. Para tanto, a motivação tem uma dimensão de persistência. Assim, considera-se que os indivíduos motivados se mantêm na realização da tarefa até que os objetivos sejam atingidos.

Motivar uma equipe engloba um conjunto de fatores que vão de pequenas atitudes diárias, a grandes ações que podem modificar toda a rotina de uma empresa e fortalecer a equipe de trabalho. Empresas que evitam demissões, apostando em reciclagens e relocalizações, que reconhecem o trabalho do profissional, seja através de um simples elogio, o acréscimo de algum benefício financeiro, ou ações, como Workshops, palestras e eventos motivacionais, que tiram o funcionário da atmosfera do escritório por um momento, mas, sem deixar que o foco profissional se perca.

Sendo assim, é possível compreender então que a motivação torna-se outro fator-chave para o êxito do endomarketing, uma vez que os colaboradores sintam-se motivados, seu comprometimento com a empresa se eleva, neste cenário, a implementação de processos que visem à otimização das atividades profissionais,

tendem a ser mais exitosos, uma vez que colaboradores motivados sentem-se abertos a novas ideias de mudanças, transformações e tendem ainda a aceitar melhor colocar em prática tais alterações. Este ambiente torna-se facilitado para o endomarketing, uma vez que prepara o ambiente organizacional para a difusão do composto e as demais ações consequentes do mesmo.

#### 2.4.2 Instrumentos do endomarketing

Brum (2010) é uma das autoras/pesquisadoras que mais trabalha no sentido de abordar sobre os instrumentos do marketing interno, sendo assim, cabe expor sua ideia sobre o endomarketing, que “é quando a empresa repassa a mesma informação, mas se utiliza de técnicas e estratégias de marketing para que seja absorvida de forma mais rápida e com maior intensidade” (p. 42).

Sendo assim, quanto trata de transmissão de informações, o que a autora quer dizer é que tal processo é passível de ocorrer através das ações do endomarketing, que por sua vez lançam mão de ferramentas para que tais ações possam ser desempenhadas, voltadas para o interior da empresa, contribuindo para a informação e integração do público interno.

Assim, Brum (2010) explica que um dos principais instrumentos do marketing interno são diversos, porém, possuem em comum o enfoque que sempre se voltará para as necessidades da empresa, visando que às ações possam ser executadas conforme a realidade cuja organização se encontra.

Bohnenberger (2001, p. 15) complementa a informação explicando que “as estratégias de implantação e o seu desenvolvimento devem originar-se a partir da missão, da visão e dos objetivos gerais da empresa”. Sendo assim, tende a contribuir com o cumprimento dos objetivos da empresa por meio das práticas que são adotadas internamente.

De acordo com Hemais e Silva (2005) na implementação de ações do marketing convencional, existem mudanças no interior da empresa que podem ser de cunho estrutural ou mesmo cultural. Porém, os autores recomendam que ajustes sejam feitos no sentido de adaptar as técnicas utilizadas externamente para que sejam capazes de utilizar-se também internamente.

Sobre este aspecto, Gronroos (2003) acredita que não existem atividades que devem apresentar-se inerentes a um único processo de endomarketing, de modo que:

Quase qualquer função ou atividade que causar um impacto sobre relacionamentos internos e sobre a mentalidade de serviço e consciência quanto ao cliente por parte dos empregados pode ser incluída. Isso, é claro, decorre da noção de que Endomarketing é, antes de mais nada, uma filosofia para gerenciar relacionamentos internos em uma organização ou em uma rede de organizações inter-relacionadas e uma maneira sistemática de desenvolver e favorecer uma orientação para serviço” (GRÖNROOS, 2003, p. 416).

Deste modo, é possível considerar então que as atividades do endomarketing consistem em ações no sentido de interagir de modo dinâmico com o público interno da empresa, por meio de ferramentas constituídas a fim de trabalhar a comunicação, assim como a disseminação da informação da empresa para com o público interno da mesma.

Brum (2010) complementa que tal noção das ações de endomarketing visa à informação e integração das pessoas que formam parte da organização. No sentido das ferramentas do endomarketing se encontrarem em equilíbrio de modo a adequar-se aos interesses da empresa, Cavagnolli e Maino (2010, p. 10) explicam:

Muitos são os instrumentos e atividades que podem ser desenvolvidos em um programa de Marketing Interno, basta identificar quais são os que melhor se enquadram à realidade da empresa. Percebe-se que não existe uma regra específica para desenvolver um programa de Marketing Interno, é necessário conhecer a fundo a empresa e as necessidades do público interno, trabalhando sempre com a informação, a comunicação interna e a disseminação da cultura organizacional.

Por meio destes instrumentos então é que se procurará trabalhar no sentido de suprir as necessidades deste público interno, fazendo com que os indivíduos da empresa sintam-se envolvidos neste processo, trazendo novamente à baila a questão da motivação, que será um estimulador para o comprometimento destas pessoas.

Assim, os colaboradores sentem-se importantes dentro da empresa, sentem que seu papel é representativo para a mesma, podendo então contribuir de maneira efetiva para a formação de um ambiente harmonioso que será benéfico tanto para

os trabalhadores quanto para a empresa. Brum (2005) trabalha ainda os instrumentos de endomarketing, conforme demonstra a tabela a seguir:

Instrumentos de endomarketing	Objetivos
Manual técnico	Apresentar de forma educativa os produtos, serviços e possíveis lançamentos.
Vídeo institucional	Apresentar ao público interno o produto/serviço (negócio) que a empresa trabalha, aproximar os colaboradores com o que a empresa oferece ao mercado.
Revistas de histórias em quadrinhos	Utilizar essa ferramenta como forma 'descontraída' de estar levando informações aos colaboradores.
Jornal interno	Trazer informações internas relevantes aos colaboradores.
Cartazes motivacionais e interativos	Passar informações ao público interno e sempre estar atualizando este material, como algo que seja proveitoso para quem estiver lendo.
Datas festivas e aniversários de colaboradores	Oferecer aos funcionários este momento como forma de comemorar datas significativas e importantes.
Canais diretos	Propiciar momentos de conversa com a pessoa superior do colaborador.
Reuniões relâmpago	Realizar reuniões sempre que for necessário passar informações na qual os colaboradores devem ser informados rapidamente.
Reuniões de liderança compartilhada	Envolver os colaboradores com as coordenações e demais níveis hierárquicos para discussão de assuntos pertinentes a empresa.
Vídeos informativos e motivacionais	Expandir a ideia da empresa e apoio a treinamentos ao público interno.
Tele e videoconferências	Utilizar recursos tecnológicos para apresentar ao público interno.
Palestras internas	Apresentar ao público interno as novidades da empresa.
Grife interna	Utilizar acessórios, roupas com a logomarca da empresa.
Mensagens virtuais	Utilizar mensagens para passar no monitor do

	computador.
Valorização dos colaboradores	Desenvolver atividades que envolvam os colaboradores de forma a valorizá-los como profissionais.
Memória da empresa	Apresentar a história, bem como a evolução da empresa.
Correio eletrônico	Desenvolver canal direto para comunicação da empresa com os colaboradores.
Rádio interna	Utilizar esse mecanismo como forma de divulgar as notícias.
Intranet	Utilizar a ferramenta para os colaboradores terem acesso a diferentes tipos de informações, desde datas de aniversariantes, como acesso a manuais internos entre outros.
Convenções internas	Envolver o público interno na apresentação de atividades.
Manuais de integração	Utilizar como base para passar informações da organização a novos colaboradores.

Tabela – instrumentos do endomarketing

Fonte: Brum (2005)

Na ótica da autora, é possível notar a existência de diversos instrumentos para o endomarketing, ferramentas que visam trabalhar a informação, isto é, repassar aos colaboradores de maneira ágil e efetiva, os comunicados que a empresa deseja compartilhar com seu público interno e, para que isto ocorra de maneira adequada, à empresa passa a adotar então estes instrumentos.

Complementando os instrumentos apresentados por Brum, Gronroos (2003) expõe algumas das atividades de endomarketing que podem ser trabalhadas no interior da empresa e, deste modo gerenciar de maneira adequada os relacionados internos, no sentido de fomentar uma doutrina para o serviço.

Na tabela seguinte é possível verificar estas atividades:

Atividades de endomarketing	Objetivos
Treinamentos	Melhorar o conhecimento dos funcionários e desenvolvimento de atitudes.
Suporte da administração e diálogo	Intermediar a continuação das ações de Endomarketing, incentivando e envolvendo os funcionários para o estabelecimento de um clima interno agradável.
Comunicação interna e massa e suporte à informação	Fornecer aos funcionários informações pertinentes ao meio inserido, para que as informações sejam transmitidas pode-se fazer uso de folhetos, memorandos internos e revistas.
Gerenciamento de recursos humanos	Fornecer aos colaboradores recompensas pelos bons serviços desempenhados, onde o colaborador percebe que o bom trabalho é reconhecido pela empresa.
Comunicação externa de massa	Consultar os funcionários sobre ações de comunicação externa, para que o funcionário possa interagir, dando o seu parecer de algo que sairá no mercado, desta forma passando ao funcionário o compromisso de se ter a opinião do público interno.
Desenvolvimento de sistemas de suporte tecnológico	Utilizar recursos tecnológicos como, por exemplo: a intranet, uma ferramenta que poderá dar apoio aos processos internos.
Recuperação interna de serviço	Disponibilizar auxílio ao colaborador em alguma situação que possa gerar conflito.
Pesquisa e segmentação de mercado	Utilizar da segmentação de mercado para conhecer a pessoa com perfil mais adequado para se recrutar para algum cargo da empresa.

Tabela – atividades de endomarketing

Fonte: Gronroos (2003)

Na observação dos elementos da tabela de instrumentos em relação às atividades apresentadas, é possível compreender que algumas destas atividades também são apresentadas por Brum (2005), corroborando com as informações do quadro anterior. Contudo a autora trabalha com a terminologia “instrumentos”, isto é, tornando possível compreender que instrumentos e atividades funcionam como meio de sustentação para os processos internos da empresa, tendo como objetivo os relacionamentos positivos entre os indivíduos que formam a organização. Cerqueira

(1994) por sua vez, compreende que as ações de endomarketing podem se subdividir em projetos, como é possível verificar na tabela seguinte:

Projetos de endomarketing	Objetivos
Projetos básicos de difusão cultural	Buscar efetivamente dar início a prática de Endomarketing na empresa visando o clima organizacional e relacionamento interpessoal. As tarefas utilizadas para concretizar esta etapa podem ser: grupos de melhoria contínua, Bom Dia, empresa! Slogans, etc.
Projetos de desenvolvimento cultural	Auxiliar na consolidação da base já estabelecida, buscando reconhecer e valorizar as pessoas da organização. Exemplo de atividades: Olha o resultado do nosso esforço. Aqui você pode crescer. Traga sua família, ela é importante para nós.
Projetos de segurança cultural	Contribuir para que os projetos base sejam efetivamente desenvolvidos. Exemplo: reuniões informais - 'Vai quem quer'.
Projetos suplementares de RH	Desenvolver projetos de forma mais flexível, pois não são tidos como essenciais, podem ser quaisquer projetos que visa contribuir para a melhoria do comprometimento interno. Exemplo: jornal interno, competições esportivas, prêmios por tempo de empresa, etc.
Projetos avançados	Desafiar os colaboradores tanto de forma individualizada como em grupo, oferecendo recompensas pelos resultados atingidos. Exemplos: Concursos coletivos de comprometimento com a qualidade, a produtividade, etc.

Tabela – Projetos de endomarketing

Fonte: Cerqueira (1994)

O autor então explica que os projetos de endomarketing devem ser trabalhados através dos básicos, que visam à efetividade no início de todo o processo do marketing interno da empresa e, posteriormente ao desenvolvimento destes projetos, os mesmos serão capazes de oferecer apoio a um trabalho que já fora iniciado, para somente depois tratar de projetos de segurança, que possibilitarão dar continuidade aos demais. Para Cerqueira (1994) ainda é importante trabalhar com projetos suplementares, que visam o desenvolvimento de

melhorias a fim de comprometer o público interno e, finalmente, os projetos avançados, que terão condições de oferecer benefícios aos colaboradores em troca de seus resultados positivos.

Considerando então os instrumentos diversos do endomarketing que foram apresentados por todos os autores até o momento, vale ainda apresentar a ideia exposta por Bekin (1995), de modo que é preciso que os envolvidos na prática de endomarketing sejam engajados e comprometidos com ela, de modo que, efetivamente tais ações atinjam os resultados almejados. Por meio disto será possível então obter uma melhoria no relacionamento interno geral da empresa. A fim de traçar uma síntese sobre os instrumentos de endomarketing apresentados na ótica dos autores discutidos, a tabela a seguir demonstra o resumo deste conceito:

Síntese dos instrumentos de endomarketing		
Autor	Conceito	Palavras-chave
Brum (2010, p. 42)	É quando a empresa repassa a mesma informação, mas se utiliza de técnicas e estratégias de Marketing para que seja absorvida de forma mais rápida e com maior intensidade.	Técnicas e estratégias de Marketing.
Bohnenberger (2001, p. 15)	As estratégias de implantação e o seu desenvolvimento devem originar-se a partir da missão, da visão e dos objetivos gerais da empresa.	Estratégias alinhadas à missão, visão e objetivos da empresa.
Grönroos (2003, p. 416)	Quase qualquer função ou atividade que causar um impacto sobre relacionamentos internos e sobre a mentalidade de serviço e consciência quanto ao cliente por parte dos empregados pode ser incluída. Isso, é claro, decorre da noção de que Endomarketing é, antes de mais nada, uma filosofia para gerenciar relacionamentos internos em uma organização ou em uma rede de organizações inter-relacionadas e uma maneira sistemática de desenvolver e favorecer uma orientação para serviço.	Função ou atividade que causar impacto sobre relacionamentos internos.
Cavagnolli e Maino (2010, p. 10)	Muitos são os instrumentos e atividades que podem ser desenvolvidos em um programa de Marketing Interno, basta identificar quais são os que melhor se enquadram à realidade da empresa. Percebe-se que não existe uma regra específica para desenvolver um programa de Marketing Interno, é necessário conhecer a fundo a empresa e as necessidades do público interno, trabalhando sempre com a informação, a comunicação interna e a disseminação da cultura organizacional.	Identificar as necessidades do público interno.

Tabela – síntese dos instrumentos de endomarketing

Fonte: Elaboração própria

### 3. CONCLUSÃO

Através das pesquisas realizadas a fim de compor o presente trabalho, foi possível notar que a carência da gestão interna das empresas passou a demandar a concepção de uma ferramenta estratégica que culminou no endomarketing, no sentido de desenvolver e motivar cada vez mais os colaboradores, um elemento importante na gestão das empresas.

Tal ferramenta passou a demonstrar potencial de transformar e modelar o ambiente interno das empresas, direcionando ações de acordo com suas necessidades. Assim, foi possível compreender que o endomarketing tem o poder de valorizar a equipe, despertar o comprometimento e a motivação dos colaboradores que se encontram envolvidos neste processo, para além de gerar satisfação e elevar a produtividade e o desempenho nos resultados da empresa.

Deste modo, foi possível constatar que a importância do endomarketing para as empresas paira, especialmente sobre a geração de motivação e satisfação das necessidades e demandas dos colaboradores, fazendo com que assim, sintam-se mais comprometidos e apresentem melhores resultados nos trabalhos que desenvolvem, bem como no atendimento e suprindo das necessidades e demandas apresentadas por seus clientes.

Para além, o endomarketing demonstrou-se ainda como uma estrutura capaz de mapear o ambiente interno das empresas por meio de um processo de conta com fases de análise do ambiente. Tais fases podem ser compreendidas como: análise interna, análise externa, determinação de objetivos do projeto de endomarketing, criação das estratégias que viabilizarão o programa, mensuração de custos de implementação e ainda a definição das ferramentas de avaliação.

Conclui-se então o presente trabalho com a crença de que tanto objetivo geral, quanto específicos foram alcançados, bem como a hipótese de pesquisa foi apoiada e a problemática solucionada. Contudo, como não era de intento, o assunto não fora esgotado, apenas foi dado o primeiro passo em direção ao fomento de conhecimento e estímulo para futuros aprofundamentos no tema, o que pode ser feito em estudos posteriores com aplicação de pesquisa empírica, que possa corroborar ou não os resultados obtidos até o momento.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, I. L. Introdução à filosofia da ciência. Curitiba: Editora da UFPR, 1993.

BEKIN, Saul Faingaus. Endomarketing: como praticá-lo com sucesso. São Paulo, SP: Prentice Hall, 2004.

BERGAMINI, C. W. Avaliação de desempenho humano na empresa. São Paulo: Atlas, 2006.

BOHNENBERGER, Maria Cristina. O Marketing Interno como instrumento para elevar o comprometimento organizacional. Dissertação de Administração. Rio de Janeiro, RJ, 2001. 98 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 2001.

BOONE, Louis E.; KURTZ, David L. Marketing contemporâneo. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

BRUM, Analisa de Medeiros. Endomarketing como estratégia de gestão: encante seu cliente interno. 3. ed. Porto Alegre, RS: L&PM, 2005.

\_\_\_\_\_. Endomarketing de A a Z: como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa. São Paulo, SP: Integrare Editora, 2010.

CAVAGNOLLI, Daniela Castro Salvador; MAINO, Joelma Rejane. Proposta de um projeto de Marketing Interno para ser implantado na Universidade Feevale. Anais... Seminário de Pós-Graduação. Novo Hamburgo: Universidade Feevale, 2010.

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

CHARAN, R. "Liderança na era da turbulência econômica" – Rio de Janeiro: Campus, 2009.

CHIAVENATO, I. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_. Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

COSTA, Daniel. Endomarketing Inteligente: A empresa pensada de dentro para fora. Porto Alegre: Dublinense, 2010.

COVEY, S. R. Os 7 Hábitos das Pessoas Altamente Eficazes: Lições Poderosas para a Transformação Pessoal. São Paulo: Best Seller, 2005.

CZINKOTA, Michael R. Marketing: melhores práticas. Porto Alegre: Bookman, 2001.

DIAS, Sérgio Roberto. Gestão de Marketing. São Paulo: Saraiva, 2006.

DRUCKER, P. F. O fator humano e desempenho. São Paulo: Pioneira, 1975.

DUTRA, Joel S. Administração de carreiras. São Paulo: Atlas, 1996.

DALPIAZ, Roni Carlos Costa. Endomarketing Um a Um: Marketing Interno como forma de motivação individualizada. Torres: [s.n], 2002.

FIGLIARELLI, R. Metodologia da pesquisa: como planejar, executar e escrever um trabalho científico. João Pessoa: EDU, 2003.

GIL, A. L. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GRÖNROOS, Christian. Marketing: gerenciamento e serviços. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. HEMAIS, Marcus Wilcox; SILVA, José Roberto Gomes da. Marketing Interno no Brasil: estudos de caso em empresas de serviços. Enanpad, 2005.

GOLEMAN, D. Trabalhar com inteligência emocional. Lisboa: Temas e Debates, 1999.

HESELBEIN, F. et. al. O líder do futuro. São Paulo, Futura, 2000.

HUSSERL, E. A Ideia da Fenomenologia. Tradução: MORÃO, A. Lisboa: Edições 70, 1990.

INKOTTE, A. L. Endomarketing: elementos para a construção de um marco teórico. 2000. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

KOTLER, Philip. Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo, SP: Atlas, 1998.

\_\_\_\_\_; KELLER, Kevin Lane. Administração de Marketing. 12. ed. São Paulo, SP: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOUZES, J. M.; POSNER, B. Z. O desafio da liderança. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. Marketing de Varejo. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. Teoria Geral da Administração, São Paulo: Atlas, 2006.

MAYRING, Philipp. Qualitative Content Analysis. In: FLICK, Uwe; VON KARDOFF, Ernst; STEINKE, Ines (Ed.). A companion to qualitative research. Sage, 2004.

MCKENNA, R. Estratégias de marketing em tempos de crise. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

MICHAELS, E; HANDFIELD-JONES, H; AXELROD, B. A Guerra pelo talento: o talento como diferencial entre as empresas. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

MOREIRA, D. A. O método fenomenológico na pesquisa. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

NEVES, J. L. Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. Caderno de pesquisa em administração. FEA-USP. São Paulo, v. 1. n. 3. 2º sem, 1996.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e praticas. São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, S. L. de. Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisa, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

RESENDE, E. O livro das competências: desenvolvimento das competências: a melhor autoajuda para pessoas, organizações e sociedade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

ROBBINS, S. P. A Verdade Sobre Gerenciar Pessoas. São Paulo: Pearson Education, 2002.

SANTOS, V. dos.; CANDELORO, R. J. Trabalhos acadêmicos uma orientação para a pesquisa e normas técnicas. Porto Alegre: Editora Age, 2006.

SOARES, E. B. S.; et al. Análises de Dados Qualitativos: Intersecções e Diferenças em Pesquisas Sobre Administração Pública. In: III Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade. Paraíba, 2011.

VERGARA, Sylvia Constant. Gestão de Pessoas. 4ª Edição. São Paulo: Atlas, 1999.

ZAMBALDI, Felipe; MASCARENHAS, André Ofenhejm. Endomarketing como ferramenta de administração estratégica e gestão de pessoas. In: MARRAS, Jean Pierre. Gestão estratégica de pessoas: conceitos e tendências. São Paulo, SP: Saraiva, 2010.