

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

BRUNA BRIGIDO ESCARAVACO

**ANÁLISE DO ENDOMARKETING DE UMA EMPRESA DO RAMO DE
AVIAMENTOS DE CRICIÚMA - SC**

CRICIUMA

2016

BRUNA BRIGIDO ESCARAVACO

**ANÁLISE DO ENDOMARKETING DE UMA EMPRESA DO RAMO DE
AVIAMENTOS DE CRICIÚMA - SC**

Monografia apresentada para a obtenção do grau de Bacharel em Administração, no Curso de Administração Linha de Formação Específica em Empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

Orientadora: Prof. MSc. José Carlos Virtuoso.

CRICIUMA

2016

BRUNA BRIGIDO ESCARAVACO


**ANÁLISE DO ENDOMARKETING DE UMA EMPRESA DO RAMO DE
AVIAMENTOS DE CRICIÚMA - SC**

Monografia apresentada para a obtenção do grau de Bacharel em Administração, no Curso de Administração Linha de Formação Específica em Empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

Orientadora: Prof. MSc. José Carlos Virtuoso.

Criciúma, junho de 2016.

BANCA EXAMINADORA



Prof.ª José Carlos Virtuoso – Mestre – UNESC - Orientador



Prof.ª Cristiane Dias – Especialista – UNESC



Prof.ª Nelson Savi – Mestre – UNESC

DEDICATÓRIA

A toda minha família, principalmente a minha mãe que me incentivou desde o começo para concretização dessa nova etapa da minha vida.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeira a Deus, por me dar oportunidade e força para conseguir finalizar mais uma etapa da minha vida, que muitas vezes me deu vontade de desistir devido algumas dificuldade, mas graças a Ele deu tudo certo.

Agradeço minha mãe Débora Andrade Brígido que fez que se tornasse possível a minha caminhada de acadêmica e que sempre esteve ao meu lado me apoiando.

Agradeço meus avós que sempre se preocuparam comigo e com a minha rotina cansativa, ao meu namorado que sempre me apoiou e me ajudou nessa etapa e a minha tia Aline Andrade Brígido que mesmo longe sempre me deu força.

Agradeço também aos meus amigos e colegas de trabalho que me aguentaram quando estava exausta e acreditando em meu potencial.

Agradeço ao meu orientador José Carlos Virtuoso, que me deu todo suporte para a realização desse trabalho, colaborando, ajudando e sempre tentando me deixar um pouco mais calma. Agradeço a todos os professores que participaram dessa trajetória. Sou muito grata a todos vocês.

RESUMO

ESCARAVACO, Bruna Brígido. **Análise do endomarketing de uma empresa no ramo de aviamentos de Criciúma-SC.** 2016. 58 folhas. Monografia do Curso de Administração com linha específica em Administração de Empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

O gerenciamento do ambiente interno de uma organização contempla vários elementos, dentre eles a comunicação interna, a motivação dos funcionários e entendimento sobre o ser humano. Levando em conta que os colaboradores é que movimentam a empresa, estes, motivados, agregam mais e desempenham melhor o seu papel, fortalecendo o negócio para o qual atuam. Neste âmbito, o endomarketing é uma importante ferramenta que pode ser utilizada para alavancar processos motivacionais no ambiente interno de uma empresa. Considerando esse pressuposto, o presente estudo teve como objetivo analisar a eficiência das ações de endomarketing em uma empresa do ramo de aviamentos, no município de Criciúma. A pesquisa caracterizou-se como descritiva, com abordagem qualitativa, na modalidade de estudo de caso. A coleta de dados foi feita por meio de entrevista com o gestor da empresa e pela aplicação de questionário junto aos funcionários. Ao identificar ferramentas de endomarketing que a empresa utiliza para motivação e para comunicação interna, pôde-se perceber que esta precisa melhorar em ambos os aspectos. As informações levantadas resultaram num diagnóstico, o qual permitiu a apresentação de sugestões de melhorias à empresa considerando seu objetivo de crescimento e ampliação de mercado.

Palavras chaves: endomarketing; colaboradores; motivação.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Significado dos 4Cs do endomarketing.....	15
Figura 2. A diferença entre os 4Ps do marketing e os 4Cs do endomarketing.....	16
Figura 3. Pirâmide de Maslow.....	26

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 Estruturação da população alvo.....	32
Quadro 2. Fontes de títulos da pesquisa bibliográfica.....	33
Quadro 3. Síntese do delineamento da pesquisa.....	34

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA	9
1.2 OBJETIVOS	10
1.2.1 Objetivo Geral	10
1.2.2 Objetivos Específicos	11
1.3 JUSTIFICATIVA	11
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	13
2.1 CONCEITOS DE MARKETING	13
2.2 ENDOMARKETING	15
2.2.1 Projetos de Endomarketing	18
2.2.2 Ações e instrumentos de endomarketing	20
2.2.3 Objetivos do processo de endomarketing	23
2.2.4 A importância do endomarketing na empresa	23
2.2.5 Motivação dentro do ambiente de trabalho	24
2.2.6 Resultados finais do endomarketing	27
2.3 MARKETING DE INCENTIVO.....	28
2.4 MARKETING CULTURAL	30
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	32
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	32
3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E/OU POPULAÇÃO ALVO	33
3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS	35
3.4 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS	35
3.5 SÍNTESE DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	35
3.6 CRONOGRAMA	36
3.7 ORÇAMENTO	36
4 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA	37
4.1 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA	38
4.1.1 Fatores que identificam o processo de endomarketing na empresa:	38
4.1.2 Fatores de endomarketing dentro da empresa, na visão da gerência:	42
4.1.3 Sugestões de Melhorias	46
5 CONCLUSÃO	48
REFERÊNCIAS	50
APÊNDICES	52
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS FUNCIONÁRIOS	53
APÊNDICE B – INSTRUMENTO DE PESQUISA	55

1 INTRODUÇÃO

Com o decorrer dos anos, a tecnologia, a cultura e o mundo passaram por mudanças significativas, sobretudo no âmbito organizacional, marcadamente com grandes avanços, não sendo diferente na área do marketing. Neste contexto, surgiu a necessidade de o marketing avançar também, ganhando distintos significados e criando diferentes tarefas, dentro de um processo de adequação ao novo cenário (KOTLER, 1981).

O endomarketing surge a partir dessas mudanças, sendo uma grande estratégia para a competição de mercado. Este compreende o marketing interno da empresa, sendo necessário “vender” o produto ou serviço primeiramente para o funcionário. Esse novo tipo de marketing nada mais é que, um conjunto de ações destinadas ao público interno da empresa, para servir e atender melhor os clientes externos (BEKIN, 1995).

O objetivo do endomarketing é criar fidelidade entre público interno, compartilhando ideias e objetivos para empresa, cultivando sempre o objetivo de melhorar o relacionamento entre os colaboradores e os gestores da organização. É focado totalmente nos funcionários que estão diariamente na empresa e precisam de um ambiente o qual motive a venda e o bom atendimento não só ao cliente, mas também aos demais funcionários (BEKIN, 2005).

Este trabalho abordará o endomarketing dentro de uma empresa do ramo de aviamentos, a qual se localiza em Criciúma, Santa Catarina, sendo suas vendas direcionadas a grandes confecções da região. Buscando-se, por meio de abordagem qualitativa, levantar indicadores sobre as ações de endomarketing desta, deverão ser apresentadas algumas contribuições para a melhoria do processo em questão.

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

Devido à expansão considerável do ramo de confecções de roupas, a atuação de lojas com produtos de maior qualidade tem se tornado cada vez mais importante. Tal crescimento, ao longo dos anos, fez com que seus consumidores tornassem-se cada vez mais exigentes e rigorosos.

Para atender melhor seus clientes, tem-se a convicção de que é sempre importante proporcionar melhorias e estar em constante atualização, devido à elevada concorrência do setor. Nesta perspectiva, importa observar que dentro da empresa o endomarketing pode se tornar ferramenta fundamental. Se os funcionários estão satisfeitos com seu trabalho, o cliente também vai estar, uma vez que o cliente satisfeito sempre vai dar prioridade para loja.

Bekin (1995) relata em seu livro que o endomarketing é uma ação de marketing direcionada para o público interno, a fim de estarem apresentando aos funcionários os seus valores e o que os clientes representam para organização, incentivando a comunicação dentro dos setores, à igualdade dentro da organização, passando os objetivos que a empresa busca seguir.

A falta da comunicação mais institucionalizada (ou seja, trabalhada de forma estratégica) dentro da empresa e de um programa de endomarketing, pode afetar negativamente o desempenho como um todo. A empresa precisa do comprometimento dos funcionários e estes, que compreendem o público interno, estando insatisfeito acabam não atendendo corretamente os clientes e fornecedores, perdendo na maioria das vezes sua clientela. Minadeo (2008, p. 223) relata em seu livro a importância do endomarketing, instrumento que “[...] visa fortalecer as relações internas da empresa para integrar a noção de cliente como fornecedor interno, trazendo melhorias na qualidade dos produtos, no atendimento e produtividade pessoal”.

Como a empresa pesquisada está planejando seu crescimento, com compra de máquinas para aumentar sua gama de produtos, seria oportuno que este pudesse contar com o programa de endomarketing como política organizacional. Sobretudo porque esta não conta com um setor de RH e o relacionamento é de funcionários com o gestor, muitas vezes o público interno não se abre totalmente com o seu superior.

Desta forma, apresentou-se a seguinte questão norteadora de pesquisa: **quais a eficiências das ações de endomarketing implementadas na empresa?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Avaliar as ações de endomarketing de uma empresa do ramo de aviamentos, no sul de Santa Catarina.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar as estratégias adotadas pela empresa alinhadas ao conceito de endomarketing;
- Detectar o grau de conhecimento do gestor acerca do conceito de endomarketing;
- Avaliar a eficiência das iniciativas de endomarketing empreendidas pela gestão da empresa estudada;
- Apresentar sugestões à empresa em estudo a partir dos resultados obtidos na pesquisa.

1.3 JUSTIFICATIVA

Com os avanços tecnológicos e as constantes mudanças em serviços e produtos que estão cada vez mais modernos, acabaram tornando as pessoas mais exigentes e desejosas de consumo. Considerando esses fatores é preciso que os empreendedores observem com atenção o seu ambiente de trabalho e seus funcionários. Identificando as condições de trabalho e as melhorias a serem feitas, postura proativa, pode ser uma importante estratégia para obter melhor resultado no mercado.

Por meio de dados coletados em pesquisas, o empreendedor pode fazer diagnósticos e implementar ações voltada ao fortalecimento do seu negócio. Como a empresa estudada está buscando crescimento com a aquisição de máquinas, seria um momento oportuno para implantar um programa de endomarketing, mesmo em um cenário de crise, apostando em um diferencial para implantar seu espaço no mercado. A ideia é viável para empresa e para o administrador que pretende implantar o endomarketing como ferramenta de gestão em sua empresa ou organização.

Este estudo tem relevância para acadêmicos de administração, donos de empresas e pesquisadores do tema, devido ao fato de buscar entender um pouco mais do endomarketing dentro de empresas e organizações. A sua implantação em uma

empresa pode contribuir significativamente para funcionários e, por extensão, para os clientes.

Sendo a cidade de Criciúma escolhida para o desenvolvimento desse projeto, onde a concorrência é frequente no dia a dia do negócio. Nada melhor que mostrar seu diferencial, começando com o público interno da empresa. A satisfação do público interno, gera a satisfação do cliente final.

A pesquisa é viável para o pesquisador, devido à facilidade de informações fornecidas pela empresa, com o tempo estabelecido pela universidade consegue coletar as informações necessárias. O orçamento disponível também é viável para o pesquisador.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 CONCEITOS DE MARKETING

O marketing pode ser utilizado por qualquer profissional, médico, vendedor de cachorro quente, advogado ou jogador de futebol. Cada um desses profissionais precisa entender e criar aquilo que seu público alvo necessita. Por meio de estudos, criatividade e ofertas, estar sempre à disposição para atender às necessidades do seu cliente final. Assim, cada empresa tem sua identidade, podendo usar o marketing para prospectar aonde quer chegar, e a definir quem vai atender.

Marketing tem na sua estrutura quatro compostos que definem qualquer estratégia de marketing, são os 4 Ps: preço, praça, produto e promoção, de acordo com Urdan e Urdan (2006):

Preço é o valor cobrado para determinado produto ou serviço, porém o preço precisa ser compatível com os benefícios que o cliente vai receber através da compra.

Praça é o local que o produto será oferecido para a venda, o produto precisa estar no local e no momento em que o cliente procurar. Praça é um conjunto de organizações com o devido fim de transportar, armazenar e distribuir o produto esperado pelo cliente.

Produto é um objeto que tem o foco de satisfazer os desejos ou necessidades do consumidor. Cada produto através das suas qualidades traz benefícios e valor para o consumidor final.

Promoção vem através da comunicação em que a empresa vai passar ao seu consumidor final, sendo assim a estratégia adotada para divulgação do produto. Por meio da promoção os clientes estão por dentro do valor do produto e da sua valorização dentro do mercado.

Na perspectiva aqui colocada, Kotler (2000, p.30) desenvolveu o seu próprio conceito sobre marketing, definindo-o como “um processo social por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo que necessitam e que desejam com a criação, oferta, e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros”.

Conforme o mesmo autor, o marketing não depende só da venda, sendo o “vender” apenas um dos pontos que formam o contexto de marketing. A sua meta principal é realmente conhecer a característica do seu cliente e que produtos ou

serviços não satisfazer suas necessidades. Com essa ideia alcançada os produtos ou serviços acabam se vendendo sozinhos (KOTLER, 2000).

Já Relman (2001, p.30) usa outro conceito sobre marketing como “o processo de planejar e executar a concepção, a determinação de preço, a promoção e distribuição de ideias, bens e serviços para criar negociações que satisfaçam metas individuais e organizacionais”.

Quando se fala em marketing, a maioria das pessoas supõe que essa palavra se resume a vendas e propagandas. O que é até certo ponto compreensível, pois estamos sempre rodeados de todos os tipos de propagandas. Mas com o passar dos anos, o marketing transformou-se em algo muito maior, indo muito além de uma simples propaganda ou venda. Portanto, satisfazer a necessidade do cliente é objetivo principal do marketing (KOTLER, ARMSTRONG, 2000).

Para que a satisfação do cliente aconteça é necessário um bom profissional na área de marketing. Esse profissional precisa entender essas necessidades do marketing para estar executando no mercado facilitando a compra do cliente. Em um simples resumo, conforme Kotler e Armstrong (2000), marketing é um conjunto de ferramentas que, juntas, trabalham para estar causando efeito no mercado. Este não deve ser “compreendido apenas como no antigo sentido de fazer uma venda – ‘dizer e vender’ -, mas também no novo sentido de satisfazer a necessidade do cliente”. (KOTLER, ARMSTRONG, 2000, p.3).

O marketing também deve ser pensado para o contexto interno de uma organização, sendo o ponto de partida para o endomarketing, o qual Bekin (2005, p.1) define como “Um processo cujo foco é alinhar, sintonizar e sincronizar, para implementar e operacionalizar a estrutura organizacional de marketing da empresa ou organização”.

Procurar o alinhamento interno da empresa, buscando prioridades e objetivos da organização é muito importante dentro do endomarketing. Já que o marketing cuida da parte externa da organização, o endomarketing cuida da parte interna, estabelecendo lealdade entre empresa e público interno. Com essa troca de lealdade acaba chegando ao objetivo do endomarketing, tornar vínculo entre funcionário e organização, sendo que o resultado final se torne uma melhoria para empresa (BEKIN, 2005). Este conceito será aprofundado no subcapítulo a seguir.

2.2 ENDOMARKETING

Cada empresa tem sua realidade, sua cultura administrativa, seu jeito de administrar sua cultura interna. No entanto o método de cuidado do ambiente interno da empresa pode estar bem definido ou nem tanto. Às vezes o que era para estar ajudando, pode estar atrapalhando a empresa de alguma forma (BRUM, 2005). Considerando este contexto, o endomarketing vem para ajudar, como uma alternativa para o comprometimento do público interno dentro da empresa. Contexto no qual o funcionário continua um subordinado, mas devendo ser tratado como cliente (INKOTTE, 2000).

Quando o endomarketing começou a ser tratado como estratégia voltada ao público interno de uma organização, este foi visto como uma barreira que dividia funcionário e cliente. Isso porque com o tratamento do público interno como seu principal cliente, o cliente externo poderia pensar que se tornaria parte secundária da organização. Mas para isso não acontecer sempre foi passado ao funcionário à importância do cliente. Para o melhor atendimento foi criado o endomarketing que seu maior objetivo é a motivação do funcionário. Com a motivação dos funcionários pode-se ter um melhor atendimento ao cliente, contribuindo para o crescimento da empresa (BEKIN, 2005).

Endomarketing, portanto, vem para ajudar a “educar” os funcionários da organização. Brum (2005, p.57) explica que o endomarketing é um processo educativo e “se o produto da comunicação interna é a informação e se o treinamento é a forma de se transmitir informação e conhecimento, podemos dizer que o treinamento é um dos mais importantes instrumentos de endomarketing”.

Isso é muito observado quando acontecem reuniões dentro das organizações, quando são colocadas à disposição do público interno alguns programas que servem para motivá-los e orientá-los para cada vez mais estarem buscando o objetivo da empresa. Com algumas técnicas a empresa pode acabar afastando algumas dificuldades de aprendizagem, criando um ambiente renovado e com funcionários educados. “Educação, portanto, é um dos principais fatores a serem levados em consideração quando se está planejando um programa de endomarketing” (BRUM, 2005, p.59).

No contexto de endomarketing a estratégia e a criatividade elevam a aproximação entre funcionários e empresa. A criatividade pode ser tratada como processo de inovação e precisa ser trabalhada com profissionais que trabalham com a comunicação dentro da organização. Mas para que isso aconteça é preciso de tempo, pois o programa de endomarketing dentro da empresa é de longo prazo (BRUM, 2005).

Apresentando sua contribuição dentro da temática, Cerqueira (1999, p.51) define endomarketing como “[...] 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”. O autor também indica alguns aspectos que julga importante dentro do processo em questão:

- A prática de princípios oferecidos pela base da nova cultura da empresa;
- O reconhecimento de pessoas e sua valorização, através de ideias;
- A busca de resultados de maior produtividade e qualidade para assim consequentemente ocorrer a reduções de custos;
- O estabelecimento de meios de adaptação de comunicação pessoal, para eliminação de conflitos internos e insatisfações, que possam atingir a organização;
- A administração participativa, na qual não só o funcionário participa, mas os chefes também;
- O aperfeiçoamento interpessoal;
- Estabelecer ações gerenciais preventivas para melhor funcionamento da empresa como um todo.

Assim os projetos de endomarketing consistem em um componente muito importante, tendo como elemento fundamental a comunicação integrada. Com base no fortalecimento do relacionamento interno, promove-se a autoestima dos funcionários, empatia e afetividade. Em se melhorando a comunicação, pode-se tornar também melhor o relacionamento e o comprometimento das pessoas perante a organização (CERQUEIRA, 1999).

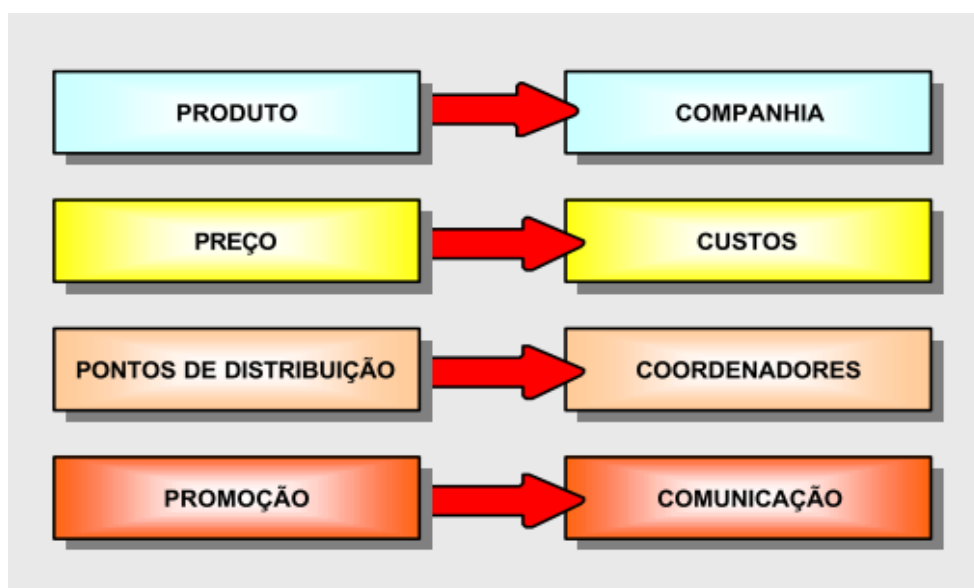
O objetivo do endomarketing, para Bekin (2005, p.49) é “tornar transparentes ao funcionário os objetivos da organização, de forma harmonizar o objetivo do funcionário com os objetivos da organização global”. Lembrando que a empresa

precisa conhecer a fundo seu público para que o endomarketing tenha sucesso e o papel deste fique claro para os funcionários.

O endomarketing também precisa sensibilizar o público interno sobre o fato que do outro lado tem o cliente, que também possui princípios e valores. O cliente justifica a realidade da empresa e na hora que o endomarketing é apresentado nesta, é essencial deixar o cliente um pouco de lado quando se falar no setor administrativo, que também tem clientes e esses clientes se encontram dentro da empresa. Para isso acontecer é preciso implantar programas dentro da organização para que consigam se planejar e definir as suas propriedades (BEKIN,2005).

A exemplo do marketing, que é composto por 4Ps que atende as necessidades do consumidor, no endomarketing também apresenta quatro elementos, porém destinado ao cliente interno, cuidando assim da motivação dos funcionários. Neste contexto, formam o composto de endomarketing os 4Cs, que são Companhia, Custos, Coordenadores e Comunicação, conforme Inkotte (2000) indica a seguir:

Figura 1. Significado dos 4Cs do endomarketing.



Fonte: Inkotte, 2016.

Companhia: sofre mudanças contínuas para estar motivando, fazendo o público interno se sentir bem no ambiente de trabalho. A partir deste composto começa surgir um diferencial competitivo.

Custos: investimentos em programas e matérias de endomarketing, para aperfeiçoar e capacitar o público interno.

Coordenadores: são responsabilizados por comandar os programas implantados na empresa, pode ser líderes, gerentes ou voluntários que saiba comandar um programa de endomarketing.

Comunicação: coleta de informações para ferramentas do endomarketing (INKOTTE, 2000).

Inkotte também apresenta um quadro com a diferença entre 4Ps do Marketing para os 4Cs do Endomarketing:

Figura 2. A diferença entre os 4Ps do marketing e os 4Cs do endomarketing.

COMPOSTO DE MARKETING		COMPOSTO DE ENDOMARKETING	
Produto	Planejado para atender as necessidades e expectativas do consumidor, permitindo bons resultados à empresa.	Companhia	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.	Custos	Investimentos em remuneração de funcionários, treinamentos e implementação do Endomarketing
Pontos de Distribuição	Seleção e controle das vias de distribuição, para colocar o produto à disposição em tempo e locais adequados	Coordenadores	Responsáveis por levar à prática o Endomarketing
Promoção	Atividades promocionais que abrangem propaganda, promoção de vendas e força de vendas	Comunicação	Atividades diversificadas de disseminação e coleta de informações

Fonte: Inkotte, 2016.

2.2.1 Projetos de Endomarketing

Para o desenvolvimento do endomarketing dentro da empresa, Cerqueira (1999, p.52) propõe alguns projetos de endomarketing:

- Projetos Básicos de Difusão Cultural;
- Projetos de Desenvolvimento Cultural;
- Projetos de Segurança Cultural;
- Projetos Suplementares de RH;
- Projetos avançados.

Cada projeto tem seu contexto, para o que serve e como pode ser usado em uma organização e quem pode estar efetuando esse projeto.

Segue a definição de cada projeto, de acordo com Cerqueira (1999):

Projetos Básicos de Difusão Cultural visam estabelecer práticas de valores para empresa, estabelecendo um clima conforme a boa relação entre as pessoas internas da organização.

Projetos de Desenvolvimento Cultural ajuda estabelecer a base da cultura juntamente com o comprometimento na hora do trabalho, isso vem através da valorização e do reconhecimento do ser humano.

Projetos de Segurança Cultural, esse projeto exige a participação da chefia da organização, garantindo que a cultura estabelecida seja desenvolvida por todos da empresa.

Projetos Suplementares de RH, são todos os projetos que facilitam o comprometimento das pessoas. Estes podem ser efetuado em qualquer época e quem vai executar esse projeto é o setor de RH, através de prêmios, jornais internos e dinâmicas com os funcionários;

Projetos Avançados são trabalhados em torno motivação psicológica e material, gerando desafios individuais e coletivos. A recompensa desses projetos vem através de gratificação financeira, dependendo do resultado obtido.

Cerqueira (1999, p. 55) sugere como deve-se programar esses projetos dentro da empresa.

Na realidade, nenhuma empresa deve partir para implementação dos projetos de endomarketing sem compreender a interdependência que existe entre os Projetos de Segurança Cultural e os Projetos de Base, isto é, alguns projetos básicos necessitam, antes de sua implementação, do comprometimento Cerqueira (1999, p. 55)

Geralmente os projetos são elaborados dentro de grupos de voluntários ou pessoas escolhidos para realizar esses projetos. A participação e o conhecimento da chefia são indispensáveis e também a sua aprovação. Após a aprovação podem ser implementados dentro da empresa (CERQUEIRA, 1999).

No projeto de endomarketing, o uso da comunicação que é muito importante para o bom funcionamento do programa. Neste sentido, é fundamental a criação de sistemas de informações capazes de incentivar para que todos os membros internos realizem suas tarefas com eficiência. Todos os funcionários desde o cargo maior até o cargo menor precisam saber o que a empresa está fornecendo em termo de expectativa aos clientes, como procede com publicidade, o que é prometido ao cliente e sua rotina. Para que toda essa informação fique gravada é preciso da comunicação, troca de diálogos, em que todos optem para o melhor entendimento do processo (BEKIN, 2005).

Os treinamentos são vistos como estratégias para empresa e também são investimentos que a empresa ou organização precisa fazer. Um treinamento ou programa de endomarketing bem feito leva novos conhecimentos aos funcionários e consciência da dimensão que é o cliente para a organização, promovendo comprometimento e envolvendo o público interno para o crescimento da empresa. Assim o custo investido retorna para empresa, num processo no qual todos falam a mesma linguagem na organização (BEKIN, 2005).

2.2.2 Ações e instrumentos de endomarketing

Para o funcionamento dos planos aplicados nas organizações, é totalmente relevante o acompanhamento de pessoas que entendem dos projetos. Por isso, preparar um quadro funcional, por meio de instrumentos educativos e motivacionais também é uma tarefa para quem desenvolver os projetos (BRUM, 2005).

Em sua análise, Brum (2005, p. 93) descreve que “não existe um ponto de chegada para os instrumentos de marketing interno, assim como não existe uma fórmula pronta. Eles precisam ser capazes de passar a ideia de uma contínua e sistemática busca de excelência para a empresa a partir do corpo de funcionários”. E destaca alguns instrumentos de apoio no desenvolvimento e continuação dos processos de endomarketing:

- Vídeo de integração;
- Presença de um programa na empresa;
- Manuais;
- Histórias em quadrinhos;
- Jornal interno.

Manual e vídeo de integração, conforme Brum (2005), são instrumentos que servem para passar aos novos funcionários da empresa um pouco mais sobre a sua cultura da mesma. Estes dois instrumentos devem conter a história da empresa, sua missão e princípios, quem é a empresa e em que nível ela está, quem mantém essa organização, qual é o seu negócio, qual seu produto, quem trabalha nela. Enfim este expediente serve para o novo funcionário entender um pouco mais o que é a empresa e suas características. “Além disso, esses instrumentos devem conter duas páginas cuja programação visual as destaque das demais, dizendo: o que oferecemos aos nossos funcionários e o que esperamos dos nossos funcionários”. (BRUM, 2005, p.94).

No dia em que ocorrer a integração do novo funcionário, deve-se passar um vídeo para este, onde consiga perceber novamente o funcionamento da empresa e em seguida uma visita às instalações internas da empresa para o conhecimento da estrutura e apresentação dos futuros colegas (BRUM, 2005).

Material de acompanhamento do programa. Todo o programa precisa ter seu veículo de comunicação, para que as opiniões possam ser discutidas ao longo do projeto. Esse processo de comunicação pode ser desenvolver através de jornais internos, em que se mostra notícias relacionadas ao interno da organização, atividades e eventos vinculados ao plano de endomarketing, dentre outros assuntos coletados (BRUM, 2005).

Manuais técnicos e educativos são representados por figuras, usados principalmente por empresas no segmento industrial, ajudando no aprendizado e nos novos procedimentos implantados pela empresa. Alguns manuais são apresentados com histórias em quadrinhos, onde o funcionário os recebe semanalmente ou mensalmente, buscando o melhor entendimento da função na qual desempenha (BRUM, 2005).

Além da distribuição de manuais, as empresas seguem juntamente com palestra para práticas de novas técnicas. O correto também é que a chefia oriente a leitura em grupo e incentive os funcionários a seguirem corretamente o que é passado no manual. Sugere-se que todo manual tenha um espaço para o funcionário fazer sua observação ou questionamento, onde o monitor ou imediato responda à questão levantada (BRUM, 2005).

Brum (2005, p.96) relata que “existem manuais do tamanho de um ‘documento passaporte’, que cabem no bolso do funcionário e podem ser carregados com ele durante o trabalho. Esse formato utilizado quando se estão divulgando regras, instruções, etc”. Para facilitar a leitura e o entendimento é proposto que o tamanho ideal de 22 cm X 22 cm fechado e no máximo 30 páginas. Espaços para anotações são sempre muito importantes, além de ilustrações que destacam o que o funcionário deve fazer de acordo com o que está escrito no manual (BRUM, 2005).

Revistas de histórias em quadrinhos é um instrumento estratégico para trabalhar as informações de forma descontraída. Nesse caso é preciso buscar personagens que se caracterizam com a empresa e representem uma história educativa, mostrando onde a empresa quer chegar com essa história e os caminhos que devem seguir (BRUM, 2005).

Brum (2005, p.97) levanta uma questão importante, observando que “o mundo das histórias em quadrinhos e seus personagens é infinito e pode ser usado em qualquer tipo de programa, desde que o seu conteúdo seja trabalhado de forma séria e esclarecedora em reação à meta global da empresa”.

Outro fato relevante sobre as histórias em quadrinhos é que geralmente o funcionário tem mais vontade de estar lendo e entendendo. Os funcionários levam essas histórias geralmente para casa, onde fica um espaço de tempo maior para entender e obter mais informações (BRUM, 2005).

O jornal interno é direcionado ao funcionário, no qual são apresentadas datas festivas, fotos dos funcionários, fala sobre a sua linha de produção, enfim, retrata vida dentro da empresa. “Além disso esse instrumento trabalha campanhas direcionadas aos funcionários através de anúncios e de rodapés, colunas de informação, editoriais ou artigos técnicos” (BRUM, 2005, p. 98).

Outra forma de agradar os leitores são publicações de charges e ilustrações que retratam o cotidiano da empresa, mostrando os funcionários de forma divertida e não pejorativa.

O método de publicação varia de empresa para empresa, tem locais onde os jornais são feitos realmente em papel de jornal. Questão das cores também fica a critério em algumas organizações usam o preto e branco, outros utilizam cores. Questão de periodicidade quando a empresa realmente decide fazer o jornal interno, começa com edições trimestrais, que depois passam para bimestrais e por fim mensais (BRUM, 2005).

2.2.3 Objetivos do processo de endomarketing

O processo de endomarketing aperfeiçoa o andamento da empresa. Por meio de avaliações, busca apontar suas condições internas e as suas principais necessidades. Minadeo (2008) levanta em seu livro alguns dos objetivos do processo de endomarketing:

- Tornar mais claro e transparente o processo de comunicação interna;
- Fazer com que todos conheçam os objetivos da organização;
- Atrair e reter os melhores funcionários, além de diminuir a rotatividade pessoal;
- Ampliar a motivação pessoal, mostrando que empresa valoriza e premia o esforço, a criatividade e a iniciativa;
- Dotar os empregados de maior liberdade para expor suas ideias;
- Integrar a noção de cliente nos processos internos da estrutura organizacional, proporcionando melhoria na qualidade de produtos e serviços com produtividade pessoal e de processos (MINADEO, 2008, p. 224).

Bekin (2005, p.1) relata como objetivo do endomarketing: “Facilitar e realizar trocas, construindo lealdade no relacionamento com o público interno, compartilhando os objetivos empresariais e sociais da organização, cativando e cultivando para harmonizar e fortalecer essas relações e melhorando, assim, sua imagem e seu valor de mercado”.

2.2.4 A importância do endomarketing na empresa

A maior importância para empresa adotar o plano de endomarketing, deve-se ao fortalecimento das relações internas, trazendo melhorias aos produtos ou serviços vendidos e, também no atendimento ao cliente e a produtividade pessoal. Quanto melhor for o plano de marketing, mais atraente será a empresa como local de trabalho.

Segundo Minadeo (2008 p. 223), “A instituição prestadora de serviço é basicamente uma organização humana; sua matéria-prima e seu produto final são formados por gente. Se não houver pessoal motivado e habilitado, a possibilidade de realizar um serviço de qualidade é seriamente debilitado”.

Minadeo (2008) aponta ainda que o endomarketing e o marketing interno consistem em tratar o funcionário como cliente, sendo que um funcionário bem satisfeito com seu trabalho e bem informado, é o melhor agente de marketing que a empresa pode ter. Para estar fortalecendo cada vez mais, é necessário que a empresa estabeleça rotinas com intuito de ouvir os funcionários e passando os seus objetivos. Toda mudança de rotina nos serviços, devem ser comunicadas aos funcionários, o que não pode acontecer são as “fofocas”, onde os mesmos ficam tentando adivinhar sobre a empresa e seu futuro. “O endomarketing é eficiente para manter a equipe motivada, mas, além disso, há outras questões que devem consideradas”, reforça o mesmo autor (2008, p.224).

Em se tratando do desenvolvimento de um programa de Endomarketing, a escolha das pessoas que irão dar treinamentos é fundamental. Estas precisam buscar também a integração do grupo e a diminuição das rivalidades dentro da empresa. Por fim, é preciso ressaltar que todos os envolvidos na prestação de serviços devem fazer parte desse processo e precisam participar de todo o programa (MINADEO, 2008).

2.2.5 Motivação dentro do ambiente de trabalho

Cada pessoa tem um jeito, um comportamento diferente, com variedades de maneiras comportamentais. Devido a esses comportamentos, todos os funcionários são seres humanos que gostam de receber elogios e ser agradado. Diante desses fatos a motivação dentro da empresa é necessária para que o funcionário se sinta lembrado e desempenhe seu trabalho com qualidade (BERGAMINI,1997).

A motivação no ambiente de trabalho é favorecida ou não de acordo com o ambiente da empresa. Se a empresa é adota uma política de submeter seus funcionários, provavelmente os subordinados não estarão motivados para exercerem a sua função corretamente. Mas, se por outro lado estiverem trabalhando em uma atmosfera onde o funcionário tenha liberdade para se posicionar, dar sua opinião e trabalhar em um ambiente mais “leve”, esta é uma forma de estar motivado. Para isso

acontecer é preciso que seus gestores reconheçam a realidade de seus subordinados e que entenda os problemas que passam durante o tempo que estão na empresa (LOEN, 1976).

Motivação nada mais é que uma recompensa que o público interno ganha ao desempenhar seu trabalho. Muitas vezes essa recompensa pode se dar por meio de elogios, de gestos que fazem se sentir útil na empresa e até mesmo através de premiações mensais. Essa motivação pode vir de dentro do ambiente, por exemplo, o ambiente de trabalho, móveis, água, segurança no trabalho e também por formas afetivas, proteção, afeto, companheirismo e elogios (LOEN, 1976).

Caso não ocorra a motivação do público interno, pode haver conflitos na organização. Os conflitos acontecem quando pessoas estão interagindo em um ambiente de trabalho e isso é inevitável devido aos pensamentos serem completamente diferentes uns dos outros. Esta situação precisa ser administrada, pois podem acabar atrapalhando o desenvolvimento interno. A empresa ou organização necessita praticar observações sobre personalidades, opiniões e características de cada funcionário. Para este fim é preciso buscar entender mais os serviços praticados, diálogos através de reuniões, e assim conseguir motivar o funcionário para que os conflitos internos não afetem seu trabalho e nem o companheirismo com os demais colegas (TANKE, 2004).

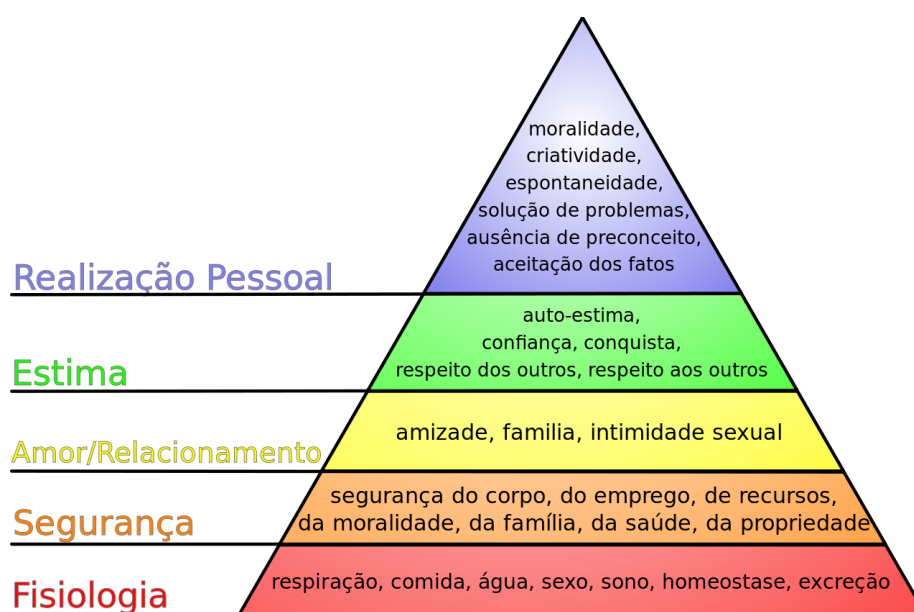
Quando a empresa tem seu objetivo traçado e suas metas estabelecidas é a hora de praticar uma avaliação do desempenho. A avaliação de desempenho é um julgamento do desempenho esperado e do desempenho alcançado no qual a empresa visa os recursos que foram dispostos para realização do trabalho, colaboradores e gestores da empresa. Deve-se ressaltar na avaliação de desempenho se a equipe estava motivada para chegar ao seu objetivo, se houve mudanças no setor tanto no quadro de funcionários, como no trabalho realizado. O objetivo dessa avaliação é identificar o que a empresa ou organização precisa mudar e melhorar para conseguir chegar mais longe, levantar questionamentos com o público interno para indicar em que aspectos a empresa deixou a desejar (STOFFEL, 1997).

Com a avaliação concluída, a empresa conseguirá realizar melhorias dentro e fora do seu ambiente, alcançando a motivação do funcionário, podendo buscar a satisfação do cliente. Lembrando que os profissionais que desempenham o papel de gestores sempre precisam ser cuidadosos no processo, sendo estratégicos em suas

falas aos funcionários, na hora de cobrar algo, buscando satisfazer seus subordinados e o seus clientes (STOFFEL, 1997).

A motivação de um ser humano está associada diretamente ao atendimento de suas necessidades, em vários aspectos. Dentro desta ótica, a Pirâmide de Maslow apresenta a hierarquia das necessidades, numa representação sobre o que uma pessoa precisa para alcançar seu crescimento e satisfação. As necessidades começam a ser alcançadas pelo nível mais baixo e, assim, vai-se alcançando as de nível mais alto até chegar ao topo. Começando pela necessidade fisiológica, segurança, amor e relacionamento, estima e, por último, realização pessoal. Quando o ser humano chega à realização pessoal, ele conseguiu suprir suas metas. Para isso acontecer, precisa de uma boa alimentação, amizade e família, segurança de seus recursos, autoestima, confiança, moralidade, criatividade entre outras (MASLOW, 2001).

Figura 3. Pirâmide de Maslow



Fonte: ALLEN, 2016

Portanto, considerando a valorosa contribuição de Maslow, com a hierarquia das necessidades, qualquer proposta relacionada à endomarketing deve, necessariamente, levar em conta estes elementos a fim de que as ações possam ter o resultado almejado. Os resultados finais de um programa de endomarketing, que são objeto de abordagem no tópico subsequente, começam a apresentar êxito exatamente quando a empresa consegue conquistar seus primeiros clientes, os seus funcionários.

2.2.6 Resultados finais do endomarketing

Com os projetos de endomarketing finalizados, a empresa não deverá ganhar apenas em seu âmbito interno, mas também na sua parte externa também. Seus produtos ou serviços serão bem vistos pelo os clientes. Assim, o endomarketing facilita as vendas e contribui com o relacionamento interno da empresa (MINADEO, 2008). Nesta mesma linha, Bekin (2005, p.24) afirma que o objetivo final de marketing é “criar um produto ou serviço cuja qualidade corresponda às necessidades, aos desejos e as expectativas do consumidor”. Sendo o endomarketing uma motivação para melhor atendimento ao cliente e gerar satisfação do funcionário.

Minadeo (2008, p. 226) destaca que o “Programa de endomarketing visa conscientizar os Recursos Humanos da importância da prestação de serviço elevada qualidade ao consumidor”. Ou seja, que as pessoas sigam os princípios e trabalhem com mais dedicação.

Cerqueira (1999, p.133) levanta alguns pontos que estão ligados ao objetivo de endomarketing:

- Melhora a qualidade do trabalho, segurança, limpeza, ordem, entre outros quesitos;
- Avaliações para identificação de quais áreas e setores precisam de assistência técnica e operacional;
- Promoção, entre toda a empresa, de um espírito de união para que realizem bem o trabalho, aceitando novos desafios e vivendo em harmonia.

Por sua vez, Brum faz quatro recomendações que a empresa precisa ter para chegar ao objetivo final do endomarketing, sendo eles (BRUM, 2005):

- Sintonia entre empresa e funcionários, incentivando contatos entre chefes e público interno. Buscando sempre uma postura amigável, considerando sempre contribuição de ambas as partes para o desenvolvimento da empresa;
- Trabalhar sempre com clareza, em processos de comunicação interna, que o objetivo vá sempre direto ao ponto. A linguagem clara e a preocupação para deixar tudo correto são fundamentais para que a comunicação interna continue direta e objetiva;

- Compartilhar opiniões, em que todos possam optar e participar em decisões. Demonstrando o interesse e seu pensamento sobre o assunto através de compartilhamento de ideias;
- Definir metas a serem seguidas, onde a empresa através de resultados planejados e organizado consiga chegar ao resultado esperado. Priorizando assuntos relevantes e tendo uma visão como toda a situação do interno da empresa e do seu externo.

Para a empresa ter seus objetivos alcançados com os planos de endomarketing, necessita seguir esses os aspectos passados por esses três autores. Importa destacar que o sucesso a ser alcançado com a utilização das ferramentas de endomarketing é resultado de um processo contínuo e sem tempo para acabar. Por fim, além dos vários instrumentos, já citados anteriormente, um programa pode contar com o suporte de ações ou projetos relacionados ao marketing de incentivo e ao marketing cultural. Expedientes já largamente utilizados pelas organizações, os quais contribuem e muito para o fortalecimento da relação com seus públicos interno e externo. Estes serão apresentados nos dois subcapítulos, a seguir.

2.3 MARKETING DE INCENTIVO

Marketing de incentivo, como próprio nome já diz, funciona para incentivar os funcionários da empresa ou organização. Cabe a cada empresário avaliar sua empresa e os métodos que devem ser usados para estar motivando os profissionais. Lembrando que não é uma tarefa fácil, mas é essencial no ambiente de trabalho. O marketing de incentivo é válido para qualquer setor da empresa, considerando-se que um funcionário motivado agrega mais para empresa.

A maioria das empresas ainda possui o pensamento em que os programas internos são geradores de custos. Quando os programas são ligados aos incentivos para os funcionários, esses custos se revertem em trabalho produtivo e melhoraria na empresa.

Brum (2005, p.149) afirma que “a motivação é decorrente do incentivo e este pode acontecer das mais diversas formas. Os programas de incentivos à produtividade, à melhoria do atendimento ao público e ao aumento de vendas são utilizados e tem na sua concepção ideias extremamente criativas”.

Para a motivação dos funcionários é preciso ser definida uma estratégia de valorização do público interno como um gesto de admiração e respeito direcionado a este. Um modo de incentivar os funcionários é através de prêmios que podem variar em viagens ou dinheiro em espécie, para que os funcionários se sintam importantes para empresa (BEKIN, 2005).

Diante da perspectiva de Brum (2005, p.194), “cada tipo de programa de incentivo tem um raciocínio e um acompanhamento direcionado, cujo encadeamento do processo deve se dar da seguinte forma”:

- Realizar apoios com incentivos e criar novas normas;
- Desenvolver um próprio programa para motivar os funcionários, que mexa com a emoção dos participantes e que proponha novos desafios. Para o procedimento são necessários alguns aspectos como: os objetivos, o público interno que será acertado, as estratégias, instrumentos a serem utilizados, os resultados, os prêmios entre outros fatores;
 - Simplificar o título para melhor entendimento dos participantes do programa. Fazendo assim com que os funcionários memorizem os programas em que participaram;
 - Os programas precisam ser curtos. Programas com durabilidade menor é mais aproveitado. É aconselhável que a dure no máximo, 60 dias;
 - A linguagem precisa ser clara, as pessoas que estão participando precisam entender com clareza o que será passado ao longo do treinamento;
 - Descontração, para que o público interno participe das dinâmicas sugeridas;
 - O programa deve ser criativo, passando a ser um ambiente agradável e comunicativo, surgindo novos diálogos;
 - Incentivo tem que ser para todos da empresa, assim através do programa estarão ganhando de todos os lados;
 - A divulgação interna do trabalho é algo para marcar o programa. Precisa ser divulgado para que todos memorizem os incentivos;
 - Para recordação e história do programa é relevante que deixem registrados através de fotos, filmagens e anotações sobre o que foi transmitido.

Por mais que o público interno da empresa esteja qualificado, a importância desses programas é a contratação de uma empresa especializada, que realize um programa bem feito e que possam trazer alguns aprendizados de fora da organização. “Por último, vale lembrar que a chave para o sucesso de um programa de incentivo está no planejamento, na ética, na transparência e na simplicidade do processo” (BRUM, 2005, p.155).

O endomarketing está ligado ao marketing de incentivo devido ao fato de ter o mesmo fim, motivar e incentivar o público interno da empresa. Através de ferramentas levar qualidade no trabalho e melhorias internas para alcançar objetivos traçados pela empresa (BRUM, 2005).

2.4 MARKETING CULTURAL

O marketing cultural é uma ferramenta está dentro do marketing, contribuído para fixação de imagens e formas de pensar no ambiente interno das organizações. A utilização de elementos de cultura ajuda o melhor entendimento do seu público para com estas. Instrumentos educativos como livros, filmes, peças teatrais são algumas formas de marketing cultural. Por meio do marketing cultural a empresa pode crescer e mostrar aos funcionários que se interessa também pela comunidade (BRUM, 2005).

É muito comum nos tempos de hoje as empresas estarem focadas nos elementos para fortalecer sua marca e esquecerem-se de agregar no marketing cultural como uma estratégia. A cultura é muito importante para organização, fazendo com que as pessoas olhem ao ambiente de trabalho com outros olhos (BRUM, 2005).

Para o público interno esse incentivo é muito importante, devido ao artista ser fornecedor de comunicação criativa e inovadora, ajudando até mesmo a empresa alcançar seus objetivos. “Benefícios, incentivos, solidariedade e cultura. A empresa que conseguir juntas esses quatro integrantes dentro de um mesmo programa de endomarketing certamente terá, nos seus funcionários, grandes aliados para desenvolver suas ações mercadológicas” (BRUM, 2005, p.163).

A cultura de serviço é uma crença em que a empresa ou organização leva com ela. Essa crença é valorizada através de bons serviços, quando o cliente ou fornecedor recebe um bom serviço é visto com outros olhos, geralmente é considerado como uma coisa natural, que deveria ser proposta por todas as empresas. Nesse sentido, o marketing cultural pode ajudar a gerar satisfação nos funcionários, que,

motivados, deverão ter melhor desempenho, com resultado a ser transferido para o público externo, por meio de bons produtos e serviços.

No momento em que a empresa começa a praticar essa cultura de bom atendimento ao cliente, os clientes vão querer receber cada vez melhor atendimento. Cada dia que passa é mais nítida a competição entre as empresas e com esse crescimento os clientes cobram mais das empresas que estão em seu ramo procurado. Por conseguinte, o bom atendimento e agilidade em serviços é um ponto-chave para o crescimento e reconhecimento de uma organização no seu ramo de atuação. (BEKIN, 2005).

3 PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS

Com o passar dos anos a pesquisa científica avançou muito, com ela podemos prosseguir com os nossos pensamentos e chegar ao ponto desejado. A pesquisa científica é a teoria da investigação, aonde busca alcançar os objetivos de forma científica. Necessitando seguir algumas etapas como: descobrimento do problema, colocação precisa do problema, procurar conhecimento ou instrumentos importantes ao problema, invenções de novas ideias, obtenção de uma solução, investigação do resultado da solução obtida e confirmação da solução (LAKATOS, MARCONI, 2001).

Após ter analisado o problema da empresa, pesquisado a fundamentação teórica, está na hora de apontar como o problema será abordado teoricamente. Os procedimentos metodológicos são o estudo do objetivo da definição do problema, nesse caso saberemos se o problema precisa de mais suposições ou se está seguindo o caminho certo (ROESCH; BECKER; MELLO, 1999).

Assim sendo, o presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa de campo, descritiva, de natureza básica, com abordagem qualitativa, cuja caracterização será indicada a seguir.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O presente estudo valeu-se de uma pesquisa descritiva, com abordagem qualitativa, buscando-se por meio da observação, pesquisa de campo, aplicação de questionários e realização de entrevista os dados necessários para a análise e compreensão do problema em questão. Desta forma, esta modalidade de pesquisa é realizada por meio de fatos analisados, registrados e interpretados, sendo que o pesquisador não deve interferir em nenhum desses fatores.

Uma característica muito importante desse tipo de pesquisa é como ela é realizada, o pesquisador realiza a pesquisa descritiva através de questionários, da observação da organização e coleta de dados. Quando a pesquisa descritiva assume uma forma mais simples, se aproxima da pesquisa exploratória (ANDRADE, 2005).

Já em relação à abordagem, esta pesquisa caracteriza-se como qualitativa, a qual não se vale de análise estatística para a interpretação da realidade. Alguns aspectos desta modalidade são apontados por Godoy (1995):

[..] o processo é o foco principal de abordagem e não o resultado ou o produto; a análise dos dados foi realizada de forma intuitiva e indutivamente pelo pesquisador; não requereu o uso de técnicas e métodos estatísticos; e, por fim, teve como preocupação maior a interpretação de fenômenos e a atribuição de resultados. (GODOY, 1995, p.58).

Na pesquisa qualitativa não enumeração, tampouco medição dos dados estudados, não havendo, da mesma forma análise por meios estatísticos. Busca-se, portanto, o levantamento de dados descritivos, envolvendo pessoas ou lugares, por meio de processos interativos, tendo o pesquisador o papel do levantamento direto dos dados. Com as informações disponíveis, o pesquisador busca compreender as expectativas do público-alvo da pesquisa. (GIL, 1999).

Quanto aos procedimentos, pelo fato de o trabalho abranger o problema de uma empresa do setor de aviamentos, optou-se pela realização de um “estudo de caso”. Tal modalidade é uma estratégia metodológica que busca explorar o fenômeno dentro do contexto estudado e explora o problema em diferenciados ângulos. O estudo de caso não requer apenas um modo para a coleta de dados, pode ser ou não realizado dentro da empresa ou organização (ROESCH, 1999).

Dá suporte ao estudo uma pesquisa bibliográfica, que é uma estratégia mais ampla, quando se busca em bibliografias diferentes formas de contribuições científicas. Com a pesquisa bibliográfica o pesquisador pode confirmar ou não a existência de uma hipótese, somando sempre muitas informações para elaboração de sua pesquisa (OLIVEIRA, 1999).

3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E/OU POPULAÇÃO ALVO

Esta pesquisa contou como unidade de análise o grupo Mercosul/Sul Catarinense Aviamentos atua no ramo da indústria têxtil há mais de 30 anos e está localizada na cidade de Criciúma, Santa Catarina. A Mercosul é a unidade da empresa responsável pela montagem de zíperes diferenciados e a Sul Catarinense é uma loja de atacado e varejo aberta ao consumidor.

Seus principais produtos são linhas para costura industrial e zíperes. Seu mercado atualmente fica na região sul de Santa Catarina, alguns clientes no norte do estado e outros no Rio Grande do Sul. A empresa atualmente conta com 11 colaboradores, sendo que 5 trabalham na parte de montagem de zíperes (Mercosul), 4 atuam na loja de atacado e varejo (Sul Catarinense) e 2 vendedores externos.

A amostragem não probabilística não faz seleção de forma aleatória, sendo assim não pode ser objeto de acertos de tratamento estático para a pesquisa (LAKATOS; MARCONI, 1996).

Quadro 1 – Estruturação da população alvo.

Objetivos	Período	Extensão	Unidade de amostragem	Elemento
Descrever o que é um plano de endomarketing	Fevereiro / Março	Empresa Mercosul / Sul Catarinense Aviamentos	Empresa Mercosul / Sul Catarinense Aviamentos	Gestores e Funcionários
Identificar onde a empresa está deixando a desejar com seus funcionários	Março/ Abril	Empresa Mercosul / Sul Catarinense Aviamentos	Empresa Mercosul / Sul Catarinense Aviamentos	Gestores e Funcionários
Captar a percepção do público interno sobre a empresa	Abril/ Maio	Empresa Mercosul / Sul Catarinense Aviamentos	Empresa Mercosul / Sul Catarinense Aviamentos	Gestores e Funcionários
Aplicar uma pesquisa de campo para compreender mais os funcionários da empresa				

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Quadro 2. Fontes de títulos da pesquisa bibliográfica.

Assunto	Temas abordados	Autores
Marketing	Conceito de Marketing	Kotler, 2000 / Kotler e Amstrong 2000 / Bekin, 2005
Endomarketing	Projeto de Endomarketing /Ações e Instrumentos de Endomarketing /	Brum, 2005 / Bekin,2005/ Cerqueira,1999/
Marketing de Incentivo		Brum,2005 / Bekin,2005
Marketing Cultural	A importância do Endomarketing dentro da empresa	Brum,2005 / Bekin,2005 / Minadeo,2008
Motivação dentro da empresa		Loen,1976 / Tanke,2004 /Minadeo, 2008
Resultados finais do endomarketing		Minadeo, 2005 / Brum, 2005

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

O plano de coleta de dados é a procura de informações na biblioteca, através de pesquisas em livros, catálogos, bibliografias, que ajudará com dados para elaboração e construção do trabalho. A definição do instrumento usado para a coleta de dados vem por meio do problema investigado pelo pesquisador (ANDRADE, 2005).

3.4 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS

A abordagem qualitativa é apropriada para pesquisas que tratam melhor sobre a efetividade de um programa. Selecionar metas e construir alterações são características da abordagem qualitativa. Serão usados dois instrumentos nessa pesquisa o estudo de caso e a pesquisa bibliográfica (ROESCH; BECKER; MELLO, 1999).

3.5 SÍNTESE DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Quadro 3. Síntese do delineamento da pesquisa.

Objetivos Específicos	Tipos de pesquisa quanto aos fins	Meios de investigação	Classificação dos dados da pesquisa	Técnica de coleta de dados	Procedimentos de coleta de dados	Técnica de análise dos dados
Caracterizar a empresa que é objeto de estudo e seus principais desafios.	Descritiva	Estudo de caso	Primário	Entrevista em profundidade	Entrevista semiestruturada aplicada pessoalmente	Qualitativa
Descrever os processos atuais que são relacionados com as ações de endomarketing da empresa	Descritiva	Estudo de caso	Primário	Entrevista em profundidade	Entrevista semiestruturada aplicada pessoalmente	Qualitativa
Investigar a percepção de gestores e colaboradores	Descritiva	Estudo de caso	Primário	Entrevista em profundidade	Entrevista semiestruturada aplicada pessoalmente	Qualitativa

sobre os processos de endomarketing da empresa						
Sugerir ações para melhorar os processos e as ações de endomarketing da empresa	Descritiva	Estudo de caso / Bibliográfica	Primário/ Secundário	Análise de conteúdos da pesquisa e bibliográficos	Apresentação na forma de um plano de endomarketing	Qualitativa

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

3.6 CRONOGRAMA

O cronograma é a estrutura que representa a organização da distribuição planejada das atividades que estruturam o projeto. No cronograma não é especificado a quantidade de atividades, porém é essencial que contenha as principais atividades (ROESCH; BECKER; MELLO, 1999).

3.7 ORÇAMENTO

O orçamento precisa estar dentro da realidade do trabalho do pesquisador, o custo do trabalho deve ser especificado e detalhado para que não precise fazer ajustes nos valores (ROESCH; BECKER; MELLO, 1999).

4 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA

O presente estudo teve como objetivo avaliar o processo de endomarketing de uma empresa situada em Criciúma – SC. Para o alcance de tal fim, foi realizada uma pesquisa com os funcionários e com o dono da empresa, procurando-se estudar os procedimentos de endomarketing implantados na empresa e sua efetividade.

A primeira parte da pesquisa foi realizada com os funcionários com intuito de entender um pouco mais o público estudado e seus pensamentos de acordo com o assunto. Através de categorias foi dividido o questionário conforme os objetivos específicos levantados. As categorias aplicadas são:

- a) **Categoria I:** Fatos que identificam a pessoa que está sendo entrevistada;
- b) **Categoria II:** Fatores que motivam e desmotivam o público interno a trabalhar na empresa;
- c) **Categoria III:** Ferramenta usadas para comunicação interna da empresa;
- d) **Categoria IV:** Sugestões que os entrevistados dariam para melhoria do ambiente interno da empresa.

Logo após a aplicação do questionário junto aos funcionários, foi realizada uma entrevista com o dono da empresa. Este trabalho de coleta de dados contou com o auxílio de um roteiro semiestruturado, sendo levantado o que o dono da empresa faz em seu ambiente organizacional para a motivação dos funcionários, o que ele entende sobre endomarketing e o que espera com o trabalho aplicado em sua empresa.

A entrevista com o dono da empresa tinha os seguintes temas:

- a) Missão da empresa;
- b) Tempo de atuação;
- c) Conhecimento sobre endomarketing;
- d) Ferramentas para a motivação dos funcionários;
- e) Metas a serem alcançadas.

Vale ressaltar que a entrevista feita com o dono da empresa foi gravada a fim de contribuir com a parte escrita realizada pela pesquisadora, ajudando também na parte do entendimento da entrevista. O questionário foi realizado com todos os onze funcionários da empresa sendo que os mesmos assinaram um termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE). Cada um expressou seu pensamento e respondeu seu questionário de forma confidencial.

4.1 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

A Sul Catarinense foi fundada em 1986 por Adelino dos Santos. Após vinte e cinco anos de empresa Adelino vendeu a mesma para seu sobrinho Gilberto dos Santos que há seis anos comanda a empresa Sul Catarinense e fundou a Mercosul Aviamentos, sendo as duas a mesma empresa. A parte da Sul Catarinense é uma loja de atacado para consumidores e a Mercosul Aviamentos é uma fábrica de zíperes diferenciados. A empresa atende o norte do estado de Santa Catarina e alguns clientes no Rio Grande do Sul.

A pesquisa é válida para empresa, a fim de motivar seus funcionários que estão sempre em contato com os clientes, lembrando que um funcionário motivado agrega mais para empresa. Visando que a empresa está em buscando do crescimento na produção e em um novo produto.

4.1.1 Fatos que identificam o processo de endomarketing na empresa:

De acordo com o relato nos procedimentos metodológicos, segue os resultados obtidos no questionário aplicado na empresa:

a) Categoria I: Fatos que identificam a pessoa que está sendo entrevistada:

Gênero		Faixa etária		Tempo na empresa		Renda mensal	
	Nº		Nº		Nº		Nº
Masculino	6	Até 20 anos		Menos de um ano	1	Até um salário mínimo	1
Feminino	5	De 20 a 25 anos	4	De 1 a 3 anos	5	De 2 a 3 salários mínimos	8
		De 25 a 30 anos	3	De 3 a 5 anos	2	De 4 a 5 salários mínimos	2
		De 30 a 40 anos	3	De 5 a 6 anos	1	Acima de 6 salários mínimos	
		Mais de 40 anos	1	Mais de seis anos	2		
Total	11	Total	11	Total	11	Total	11
Cargo		Conhecimento sobre missão da empresa		Estabilidade no emprego			
	Nº		Nº		Nº		
Gerente	1	Sim	7	Sim	10		
Diretor		Não	4	Não	1		
Supervisor							
Encarregado							
Técnico							
Serviços	1						

gerais					
Administrativo	2				
Operacional					
Outros	7				
Total	11	Total	11	Total	11

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

A partir de dados levantados sobre o perfil dos pesquisados, pode-se verificar quanto ao gênero dos funcionários são de ambos do sexo feminino e masculino, com idades de 20 a 40 anos a grande maioria. Observa-se também que a maioria dos entrevistados já está há mais de um ano dentro da empresa, concluindo que não ocorreu muita rotatividade ao longo dos anos. Outro fato importante a ser analisado é que há quatro funcionários que não sabem qual é missão da empresa, um aspecto preocupante devido ao tempo que os funcionários já estão trabalhando dentro do estabelecimento. E por fim, identificou-se que apenas um funcionário não se sente com estabilidade dentro da empresa.

b) Categoria II: Fatores que motivam e desmotivam o público interno a trabalhar na empresa:

Recebe Feedback		Transmite suas opiniões, sugestões e reclamações		Grau de satisfação referente à empresa		Quais benefícios que a empresa oferece aos funcionários	
	Nº		Nº		Nº		Nº
Às Vezes	11	Às Vezes	4	Muito satisfeito	2	Vale transporte	6
Diariamente		Sempre	7	Satisfeito	9	Comissão sobre vendas	1
Nunca		Nunca		Insatisfeito		Convênio odontológico, médico	
						Convênio em farmácias, supermercados, livrarias	4
						Cesta básica	
						Outros	
Total	11	Total	11	Total	11	Total	11

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Com as respostas obtidas na categoria em questão, pode-se verificar alguns pontos que desmotivam e motivam os funcionários dentro do endomarketing implantado na empresa. Dentre estes, o *feedback* sobre a qualidade do trabalho dado pelo gestor da empresa aos seus funcionários, a vontade em que os funcionários têm em transmitir suas opiniões e sugestões ao gestor, o grau de satisfação referente à empresa e por último quais benefícios que a empresa oferece aos funcionários.

Na primeira pergunta levantada sobre a questão do *feedback* por parte do gestor, todos os entrevistados responderam que às vezes recebem esse retorno referente à qualidade do seu trabalho. Já na segunda pergunta que foi apontado a vontade de transmitir as suas opiniões e sugestões ficou entre, às vezes e sempre, mas grande maioria respondeu às vezes.

Na penúltima pergunta foi pontuado o grau de satisfação referente à empresa, na qual a maioria respondeu que se sente satisfeita com a empresa e apenas dois entrevistados alegaram um grau de satisfação maior, de muito satisfeitos. E na última questão levantada foram questionados quais benefícios à empresa oferece aos funcionários, a grande maioria levantou quatro dados: o vale transporte, comissão sobre vendas, gratificações sobre vendas alcançadas e convênio em farmácias, supermercados e livraria.

As organizações são formadas por pessoas motivadas, que através do seu trabalho e esforço ganham algumas recompensas. O *feedback* por sua vez é uma forma de estar contribuindo com a motivação, dependendo da forma que é dado (BEE; BEE, 2002).

Existem dois tipos de *feedbacks*, sendo um como crítica e o outro como um elogio. Por meio desses pareceres que os gerentes passam aos seus subordinados podem promover a sua motivação e o conseqüente sucesso destes, até mesmo ajudando a identificar algumas dificuldades e a superá-las. O *feedback* positivo faz os colaboradores se sentirem lembrados e recompensados por seu trabalho realizado (BEE, 2002).

A comunicação entre o dono da empresa e seus funcionários é extremamente relevante, tanto para *feedback* como para um diálogo entre ambos, dando aberturas para os funcionários transmitirem suas opiniões sobre o negócio. A partir da comunicação o com o gestor consegue avaliar o grau de satisfação dos seus subordinados e entender melhor os seus pensamentos (LUZ, 2003).

A satisfação do funcionário vem do clima organizacional da empresa, através de projetos e informações levantadas consegue-se perceber como está o andamento do clima. O clima organizacional reflete ao comportamento da empresa como um todo, se os funcionários não estiverem satisfeitos, estarão afetando o clima da organização (LUZ, 2003).

Para colaborar com a satisfação dos funcionários são usadas algumas estratégias para gerar a satisfação. Uma estratégia muito usada em algumas empresas

são convênio e gratificações por atingir objetivos traçados, uma maneira de reconhecer o trabalho alcançado pelo os colaboradores. Além de chegar à satisfação acaba estimulando as vendas e a qualidade nos trabalhos desenvolvidos pelos mesmos (BRUM, 2005).

c) Categoria III: Ferramentas usadas para comunicação interna da empresa;

Quais meios de comunicação são usados com os funcionários (empresa e funcionário)?		Quais meios de comunicação são usados com a empresa (funcionário e empresa)?		Como você avalia a rapidez e clareza que as informações sobre a empresa chegam aos profissionais?	
	Nº		Nº		Nº
Jornais internos, murais		Reuniões de equipe	4	Com rapidez	4
Internet, e-mail	7	Caixa de sugestão	7	Com lentidão	4
Vídeos		Comunicação direta com o supervisor ou diretor da empresa		Atrasadas	3
Reuniões periódicas	4	Outros		Nunca Chegam	
Manuais Técnicos					
Nenhuma das alternativas					
Total	11	Total	11	Total	11

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Na categoria sobre quais ferramentas são usadas para comunicação interna da empresa, foram levantadas três perguntas todas questionando sobre a comunicação interna. Primeiramente se questionou quais são os meios de comunicação usados com o funcionário, falando de empresa e funcionários, houve dois pontos mais pontuados pelos colaboradores que foram internet e reuniões periódicas. Já na segunda pergunta foi feito o mesmo questionamento, mas de funcionário e empresa, tivemos novamente como mais pontuadas as reuniões de equipe e caixa de sugestões. E por último foi avaliado a rapidez e clareza que as informações chegam aos colaboradores, nessa pergunta obtemos repostas variadas, com rapidez, com lentidão e atrasadas. A comunicação dentro da organização tem que ser clara e compreensível para todos os colaboradores.

Para facilitar a comunicação dentro da empresa, o endomarketing levanta vários programas que podem contribuir com a melhoria do diálogo na empresa. Alguns instrumentos usados para esse contexto são ferramentas que vão simplificar e facilitar essas conversas. Manual e vídeo, manuais técnicos e educativos, revistas, jornal interno, revista em quadrinho, encarte da área escolhida, murais, cartazes

motivacionais, reuniões, são algumas formas que a empresa pode estar adotando para a melhoria da comunicação interna (BRUM, 2005).

A comunicação interna é um fator que contribui para motivação dos funcionários, o entendimento com clareza do que a empresa quer transmitir para os próprios funcionários e para os clientes é uma maneira de confortá-los e motivá-los (BRUM, 2005).

d) Categoria IV: Sugestões que os entrevistados dariam para melhoria do ambiente interno da empresa.

Na última categoria foi levantada uma pergunta descritiva para saber as sugestões que os funcionários tinham a fazer sobre melhorias no funcionamento interno da empresa, tanto na comunicação com os funcionários, como em premiações e incentivos. Apenas cinco funcionários responderam esta pergunta, três responderam que poderia melhorar a qualidade da comunicação do grupo e dois responderam que a empresa poderia fazer um plano de saúde e ajudar na gasolina como incentivo.

Para cada colaborador existem diferentes necessidades, cada um denomina desejos diferentes e para suprir esses desejos é preciso que a empresa conheça cada indivíduo dentro de sua organização. A empresa não precisa realizar cada desejo, mas sim motivar seus funcionários para alcançar suas metas (BERGAMINI, 1997).

A organização consegue entender melhor os indivíduos através de um estudo do comportamento motivacional humano, onde estuda cada funcionário e sua felicidade pessoal. Um dos objetivos desse estudo foi entender melhor o que os funcionários pensam sobre a empresa e o que a empresa poderia dar para ajudá-los em seu cotidiano. Muitas vezes, com o auxílio desses estudos as empresas ajudam os funcionários com vale alimentação, vale transportes, em custos de estudos e cursos, assim motivando e capacitando os funcionários a seguirem seus sonhos (BERGAMINI, 1997).

4.1.2 Fatores de endomarketing dentro da empresa, na visão da gerência:

A seguir, conforme o descrito nos aspectos metodológicos seguem as informações obtidas na entrevista realizada com o dono da empresa, dividida por temas. Nesta etapa todas as perguntas foram descritas de forma direta e juntamente com fundamentação teórica para dar sequência ao estudo.

a) Tema I: Missão da empresa

Quanto à missão da empresa, o proprietário indicou alguns pontos que a compõem, como atender os clientes com excelência, ter um produto de qualidade, ter um preço competitivo. Vindo ao encontro dessa afirmação, alguns funcionários afirmaram ainda não saber a missão da empresa, algo que deveria ser passado logo na contratação de novos funcionários. Levando-se em conta que quase todos os funcionários já estão há um tempo considerável na empresa, o qual seria suficiente para que todos já soubessem qual é a sua missão.

Para atender os clientes com excelência a empresa precisa buscar melhorias no seu ambiente interno, os funcionários precisam estar motivados para atender e cumprir com suas obrigações. Cliente e funcionários satisfeitos, mais lucro e crescimento para organização (DAY, 2001).

b) Tema II: Tempo de atuação

Em relação ao tempo que a empresa existe no mercado, o entrevistado relatou que a empresa já atua há quase trinta anos, mas há seis anos ele é seu proleário.

O tempo de atuação conta muito em uma organização, a partir do qual se pode perceber se esta está consolidada em seu mercado. Empresas com mais tempo no mercado precisam buscar seu fortalecimento, por meio de processos de inovações e do crescimento (DAY, 2001).

Quando ocorre a mudança de gestores na empresa é necessário trabalhar o marketing interno da empresa. O novo gestor precisa mostrar sua capacidade, competência, coragem, criatividade e coração para os funcionários, é uma forma de mostrar seus princípios (BRUM, 2005).

c) Tema III: Conhecimento sobre endomarketing

Quanto ao terceiro tema, foi questionado ao dono da empresa se o mesmo tem algum conhecimento sobre endomarketing. Foi relatado pelo dono da empresa que já tinha conhecimento através da faculdade cursada pelo mesmo de administração, cursos realizados do decorrer da profissão de administrador e de experiências práticas do dia a dia.

O endomarketing tem dever de motivar as pessoas dentro de uma organização, através de programas implantados. Com esses programas os funcionários compartilham de uma mesma visão sobre o negócio da empresa, como os objetivos, metas e serviços. Um programa de endomarketing qualificado pode gerar novos funcionários com melhor postura dentro da empresa, novos conhecimentos, com vontade de aprender e crescer dentro da organização (BRUM, 2005).

d) Tema IV: Ferramentas para a motivação dos funcionários

No quarto tema foi discutida a questão das ferramentas usadas para motivação dos funcionários dentro da organização. A primeira pergunta foi quais ferramentas são utilizados no endomarketing da empresa, segundo o dono da empresa é dado gratificação sobre metas alcançadas, os uniformes são obrigatórios e a empresa fornece gratuitamente. Também é fornecida ajuda de custo para quem faz faculdade, pós-graduação ou cursos. Por fim, respondeu que são feitas reuniões semanais com alguns cargos da empresa.

Na segunda pergunta foi questionado como ele chegou nessas ferramentas, o mesmo afirmou que através de consultoria que teve em alguns anos atrás na empresa, pesquisas feitas com os próprios colaboradores e ideias que ele mesmo teve e colocou em prática.

E na última pergunta foi levantado se as ferramentas estão documentadas e a resposta foi que sim, que estão documentadas, pois quando ocorreu à consultoria dentro da empresa foi feito tudo em relatórios e tem algumas ferramentas que ainda não foram colocadas em prática, mas com o crescimento da empresa serão colocadas.

A comunicação interna existe em todas as empresas, vai de cada empresa lapidar essa comunicação. Algumas informações podem ser passadas aos funcionários através de um mural, para evitar conflitos e fofocas internas, são alguns modos de melhorar a convivência dentro da empresa (BRUM, 2005).

O marketing de incentivo dentro da empresa também é algo que conta muito, com ajuda de pessoas de fora da empresa que trabalham com endomarketing é possível melhorar o seu interno. O endomarketing é um conjunto de ferramentas e instrumentos que juntos ajudam a vender a mesma ideia ao público interno, onde o treinamento é sua maior ferramenta (BRUM, 2005).

A aplicação de plano de endomarketing na empresa precisa ser feita por uma equipe especializada juntamente com os recursos humanos da empresa. O plano de endomarketing tem um tempo de duração um pouco mais longa, vai do objetivo que a empresa quer alcançar. No final do programa é necessário deixar tudo registrado e documentado para futuros problemas e para a própria empresa continuar com o programa (BRUM, 2005).

e) Tema V: Metas a serem alcançadas

Em relação às metas a serem alcançadas pela empresa foram realizadas duas perguntas e assim finalizou a entrevista com o dono da empresa. A primeira pergunta a ser levantada foi se ele pretende inovar na motivação dos funcionários, implantando algo que ainda não foi implantado, o mesmo respondeu que sim, que pretende fazer algo mais específico devido ao fato de a empresa estar crescendo, e precisam de todos os colaboradores motivados e preparados para esse novo crescimento.

Na última pergunta e encerrando a entrevista, foi questionado qual resultado esperado neste trabalho de conclusão de curso que está sendo implantado na empresa, o mesmo alegou que espera algo que possa ajudar com o crescimento interno na empresa, que assim consiga novas ideias para estar motivando seus colaboradores e melhorando a comunicação interna.

Quando a empresa busca crescimento e inovações dentro dela mesma, é preciso passar aos funcionários o que está acontecendo e se terão ganhos ou não com essas mudanças. Devido ao crescimento e melhorias dentro da empresa é aconselhável trabalhar técnicas e conceitos com o público interno para essa nova mudança e até mesmo para estarem preparados para o atendimento ao cliente (BRUM, 2005).

Algumas técnicas trabalhadas no crescimento são difusão dos princípios onde é apresentado sobre a modernidade da empresa, o reconhecimento do trabalho e

do esforço de cada funcionário para conduzir as mudanças e por último apoio psicológico para pessoas que ainda se sentem inseguras com as mudanças (BRUM, 2005).

4.1.3 Sugestões de Melhorias

A partir da entrevista feita com o dono da empresa e do questionário aplicado junto aos funcionários, alguns aspectos condizem com os conceitos de endomarketing e outros precisam ser verificados e tratados para melhoria do interno da empresa.

A primeira questão em análise quando conhecemos o perfil dos entrevistados, percebemos que quatro funcionários não sabem qual é a missão da empresa. Essa informação precisa ser passada aos funcionários quando entram na organização. Na entrevista, o dono da empresa relatou que a missão da empresa é atender os clientes com excelência, ter produto de qualidade e ter um preço competitivo, porém nem todos a conhecem.

Dentro das questões respondidas pelo os funcionários, o que pode ter melhorias é a comunicação interna da empresa. Muitos responderam no questionário que internamente há uso de e-mail e reuniões semanais com alguns funcionários são realizadas, isso condiz com o que o empresário respondeu. No entanto, há certo incômodo entre alguns colaboradores. Melhorias na comunicação, como o uso de um mural de informações, caixa de sugestões, reuniões quinzenais com todos da empresa para levantar problemas que ocorrem no dia a dia seriam ações simples de se realizar.

A maioria dos funcionários também respondeu que as informações chegam com lentidão ou atrasadas, mais uma forma de comunicação interna que pode ser reavaliada, o mural de informações é muito importante. Assim que a diretoria decidir algumas informações colocar no mural e assim o funcionário pode estar por dentro do assunto, e evitando-se comentários de corredor no ambiente de trabalho.

Quando se fala em motivação dentro da empresa e ferramentas para acontecer a motivação, o dono da empresa aponta algumas ferramentas que já são utilizadas como, gratificação, ajuda de custo em cursos, faculdade e pós-graduação, uniformes gratuitos, reuniões semanais com alguns funcionários. Os funcionários responderam basicamente a mesma coisa, mas alguns ainda pediram para ter plano de

saúde. De acordo com o empresário essa sugestão já está sendo estudada e ainda pretende fazer novas melhorias devido à empresa já está crescendo. Nesse ponto a empresa, ao realizar reuniões pode perceber quais necessidades dos seus funcionários e estudar novas propostas para a motivação dos colaboradores.

Lembrando que para ocorrer alterações e melhorias na comunicação interna e motivação dos funcionários, a diretoria precisa estar empenhada para essas melhorias. A probabilidade que os funcionários fiquem mais motivados com desenvolvimento é considerável, trazendo um retorno satisfatório e produtivo a fim de melhorar o desempenho da empresa, levando-se em conta a sua pretensão de crescimento.

5 CONCLUSÃO

Com o crescimento avançado e a modernização das organizações, manter-se no mercado tornou-se uma tarefa difícil. As empresas buscam investir em seu marketing e no seu crescimento para se tornarem referência no mercado, mas muitas vezes acabam se esquecendo de seus funcionários que são o corpo da organização. Funcionários precisam estar motivados para exercer seu trabalho com excelência e assim alcançar os objetivos da empresa.

O endomarketing é o marketing interno da empresa que estuda seu público interno. Para se motivar os funcionários, o endomarketing apresenta ferramentas e programas que desempenham essa função dentro da organização, conseguindo avaliar o grau de satisfação de seus funcionários. Os colaboradores são como os clientes da empresa, precisam ser bem tratados, assim a gestão precisa também sempre inovar na busca das ferramentas para a motivação.

O estudo teve como objetivo avaliar as ferramentas de endomarketing utilizadas em uma empresa de aviamentos situada em Criciúma–SC. Por meio de entrevista com o dono da empresa pôde-se identificar o que o empresário entende sobre endomarketing e quais ferramentas são utilizadas em sua empresa. Com os colaboradores foi realizado um questionário de perguntas abertas para identificar causas que desmotivam e motivam ferramentas que são utilizadas para comunicação interna da empresa e, por último, sugestões de melhorias.

A partir do questionário feito com 11 colaboradores que compõem o quadro da empresa, pode-se perceber que a empresa precisa melhorar sua comunicação interna, visando que os funcionários alegaram que algumas informações chegam atrasadas ou chegam com lentidão. Também foi solicitada nas sugestões de melhorias, uma melhora na comunicação interna da empresa que está deixando a desejar.

A percepção dos coladores e do empresário quanto às ferramentas de endomarketing utilizadas dentro da empresa, tiveram a mesma linha de pensamento. Ambos relataram os procedimentos que são adotados pela empresa, como reuniões semanais, gratificação sobre metas, ajuda de custo em cursos. Sobre a questão de motivação o público interno apenas pediu plano de saúde que a empresa ainda não proporciona para os funcionários.

Referente ao *feedback* dado pelo dono da empresa todos se mostraram muito satisfeitos, alegaram que o empresário passa um retorno de como está o

andamento do trabalho, gerando motivação ao funcionário para desempenhar seu papel na empresa.

É notório que para os funcionários trabalharem melhor e atingir metas precisam se sentir queridos dentro da organização. As pessoas precisam se sentir motivadas, por serem pessoas sempre têm altos e baixos em sua vida. A motivação é fundamental para qualquer organização.

Com o estudo apresentado, conclui-se que todos os objetivos específicos foram alcançados tais como: identificar estratégias adotadas pela empresa alinhadas ao conceito de endomarketing, detectar o grau de conhecimento do gestor acerca do conceito de endomarketing, avaliar a eficiência das iniciativas de endomarketing empreendidas pela gestão da empresa estudada e por fim apresentar sugestões à empresa em estudo a partir dos resultados obtidos na pesquisa.

Outros estudos que podem ser realizados futuramente são programas de endomarketing que se adequem às metas de crescimento da empresa, como os de treinamento de futuros colaboradores e ou referente a fatores externos que ajudem na motivação do seu público interno.

REFERÊNCIAS

ALLEN, J.G. Pirâmide de Maslow: la jerarquía de las necesidades humanas. Disponível < <https://psicologiaymente.net/psicologia/piramide-de-maslow>.> Acesso em:12.Abril.2016.

ANDRADE, M.M. **Introdução a metodologia do trabalho científico**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2005. 174 p.

BEE, R.; BEE, F. **Feedback**. São Paulo: Nobel, 2002. 62 p.

BEKIN, S. **Conversando sobre Endomarketing**. São Paulo: Makron Books, 1995. 149 p.

BEKIN, S. . **Endomarketing: como praticá-lo com sucesso**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. 186 p

BERGAMINI, C.W. **Motivação nas organizações**. 4. ed São Paulo: Atlas, 1997. 214 p.

BRUM, A.M. **Endomarketing: como estratégia de gestão: encante seu cliente interno**. 3. ed Porto Alegre: L&PM, 2005. 178 p.

CERQUEIRA, W.. **Endomarketing: educação e cultura para a qualidade**. 1.ed. Rio de Janeiro: Qualitymark,1999. 161 p.

DAY, G. S.; MONTINGELLI JÚNIOR, N. **A empresa: orientada para o mercado: compreender, atrair e manter clientes valiosos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.265 p.

GIL, Carlos Antônio. **Métodos e Técnicas de Pesquisas Social**. São Paulo. Atlas, 1999.

GODOY, A. C. **Introdução a Pesquisa Qualitativa e suas Possibilidades**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo. nº 2, p. 57-63. Abril 1995.

INKOTTE, A.L. **Endomarketing: elemento para a construção de um marco teórico**. 2000. Disponível em: < <http://endomarketing.com/wp-content/uploads/2014/10/publicacao-tese-alexandre-luz-inkotte.pdf>.> Acesso em: 24.Novembro.2015

INKOTTE, A.L. **Endomarketing: elemento para a construção de um marco teórico**. Disponível em: < <http://endomarketing.com/wp-content/uploads/2014/10/publicacao-tese-alexandre-luz-inkotte.pdf>.> Acesso em: 08.Maio.2016

KOTLER, P. **Administração de Marketing: análise, planejamento e controle**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 1981. 361 p.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. 10. ed São Paulo: Prentice Hall, 2000. 764 p.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Introdução ao marketing**. 4. ed Rio de Janeiro: LTC, 2000. 371 p.

LAKATOS, E.M.; MARCONI, M.A. **Fundamentos de metodologia científica**. 4 ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2001. 288 p.

LOEN, R. O. **Administração eficaz**. 3 ed. Rio de Janeiro: J. Zahar, 1976. 338 p.

LUZ, R. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003. 143 p.

MARCONI, M.A.; LAKATOS, E.A. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 3 ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1996. 231 p.

MASLOW, A. H. **Maslow no gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001. 361 p.

MINADEO, R. **Gestão de marketing**: fundamentos e aplicações. São Paulo: Atlas, 2008. 464 p.

OLIVEIRA, S.L. **Tratado de metodologia científica**: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Pioneira, 1999. 320 p.

RELMAN, A. S. Separating Continuing Medical Education From Pharmaceutical Marketing. JAMA: **The Journal Of The American Medical Association**, Chicago: 2001. v.285, n.15 , p.

ROESCH, S.M.A; BECKER, G.V.; MELLO, M.I. **Projetos de estágio do curso de administração: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalho de conclusão de curso**. 20.ed. São Paulo: Atlas, 1999. 301 p.

STOFFEL, I. **Administração do desempenho**: metodologia gerencial de excelência. Florianópolis: Perspectiva, 1997.117 p.

TANKE, M. L. **Administração de recursos humanos em hospitalidade**. São Paulo: Thomson, 2004. 503p.

URDAN, F.T.; URDAN, A.T. **Gestão do composto de marketing**: visão integrada de produto, preço, distribuição e comunicação, estratégias para empresas brasileiras, casos e aplicações. São Paulo: Atlas, 2006. x, 340 p.

APÊNDICES

APÊNCIDE A – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS FUNCIONÁRIOS



Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC
Curso de Administração de Empresas

QUESTIONÁRIO REFERENTE AO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO (TCC).

1. Sexo?

Masculino Feminino

2. Faixa etária?

Até 20 anos De 20 a 25 anos De 25 a 30 anos De 30 a 40 anos
 Mais de 40 anos

3. Há quanto tempo trabalha na empresa?

Menos de um ano De 1 a 3 anos De 3 a 5 anos De 5 a 6 anos
Mais de 6 anos

4. Qual sua renda mensal?

Até um salário mínimo De 2 a 3 salários mínimos De 4 a 5 salários
mínimos Acima de 6 salários mínimos

5. Cargo ocupado na empresa?

Gerente Diretor Supervisor Encarregado Técnico
 Serviços gerais Administrativo Operacional Outros

6. Você conhece a missão da empresa?

Sim Não

7. Você percebe que tem estabilidade no seu emprego?

Sim Não

8. Você recebe “feedback” (retorno) referente à qualidade de seu trabalho?

Às vezes Diariamente Nunca

9. Você se sente à vontade em transmitir suas opiniões, sugestões e reclamações com seu superior?

Às vezes Sempre Nunca

10. Qual seu grau de satisfação referente à empresa?

Muito satisfeito Satisfeito Insatisfeito

11. Quais benefícios que a empresa oferece aos funcionários?

Vale transporte Comissão sobre vendas Convênio odontológico,
médico Convênio em farmácias, supermercados, livrarias Cesta básica
 Outros, quais? _____

12. Quais meios de comunicação são usados com os funcionários (empresa e funcionário)?

Jornais internos, murais Internet, e-mail Vídeos Reuniões
periódicas Manuais técnicos Nenhuma das alternativas citadas

13. Quais meios de comunicações são usados com a empresa (funcionário e empresa)?

Reuniões de equipe Caixa de sugestão Comunicação direta com o
supervisor ou diretor da empresa Outros, quais? _____

14. Como você avalia a rapidez e clareza que as informações sobre a empresa chegam aos profissionais?

Com rapidez Com lentidão Atrasadas Nunca Chegam

15 - O que poderia ser melhorado no interno da empresa (comunicação com o funcionário, premiações e incentivo, etc.)?

APENDICE B – INSTRUMENTO DE PESQUISA



UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

Instrumento de pesquisa

Procedimento de pesquisa apresentado ao Curso de Administração da Universidade do Extremo Sul Catarinense com o título: **ANÁLISE DO ENDOMARKETING DE UMA EMPRESA DO RAMO DE AVIAMENTOS DE CRICIÚMA-SC”**.

Pesquisador: Bruna Brígido Escaravaco

Orientador: Prof. José Carlos Virtuoso

Apresentação: Esta entrevista fará parte da pesquisa acima descrita e sua participação é muito importante para esta realização. Solicito o obséquio de responder às questões as quais serão gravadas em áudio e/ou descritas.

Data:

Entrevistador: Bruna Brigido Escaravaco

Nome do entrevistado:

Função:

- 1- Qual a missão da empresa?
- 2- Há quanto tempo a empresa existe?
- 3- Qual seu conhecimento sobre endomarketing?
- 4- Quais ferramentas você usa para a motivação dos funcionários?
- 5- Como você chegou a essas ferramentas? Ocorreu alguma pesquisa ou você teve a ideia e colocou em prática?
- 6- Essas ferramentas usadas são documentadas?

- 7- Você pretende inovar na motivação dos funcionários, implantar algo que ainda não foi implantado?

- 8- Qual é o resultado esperado com este trabalho que está sendo implantado na empresa?