

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

DOI: <http://dx.doi.org/10.18616/pers06>

Bruna Brigido Escaravaco – UNESC

E-mail: bruna_brigido@hotmail.com

José Carlos Virtuoso – UNESC

E-mail: jcv@unesc.net

SUMÁRIO



INTRODUÇÃO

Com o passar dos anos, os processos tecnológicos e culturais têm sofrido transformações significativas, sobretudo no âmbito organizacional, marcadamente com grandes avanços, não sendo diferente na área do marketing. Nesse 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.

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. Este trabalho apresenta a experiência da aplicação do 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. Buscou-se, por meio de abordagem qualitativa, levantar indicadores sobre as ações de endomarketing, desse modo, deverão ser apresentadas algumas contribuições para a melhoria do processo em questão.

Considerando o plano de expansão em curso da empresa pesquisada, com a compra de equipamentos para aumentar sua gama de produtos, torna-se oportuno a criação de um programa de endomarketing como política organizacional. Sobretudo, porque esta não conta com um setor de RH, sendo o relacionamento interno diretamente entre os funcionários e o gestor, o que pode ocasionar barreiras na comunicação, por conta de possível constrangimento do público interno.

DO MARKETING AO ENDOMARKETING

Antes de se abordar o conceito de endomarketing, é oportuno compreender a sua origem, que é do *marketing*. Este 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 em 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. Da mesma forma, pode ser considerado 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 é 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.

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 de *marketing*. Esse profissional precisa entender essas necessidades da área, cumprindo seu papel de acordo com as exigências do 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).

Se o *marketing* representa um importante instrumento para a construção e consolidação dos negócios, voltados ao público externo, tem-se o endomarketing como ferramenta para cuidar da parte interna, estabelecendo lealdade entre empresa e seu público interno. Com o alcance dessa relação de reciprocidade,





acaba-se chegando ao objetivo do endomarketing, com a geração de vínculos mais profundos entre funcionários e organização, sendo o resultado final revertido em melhoria para empresa (BEKIN, 2005). Conceito que será aprofundado no subcapítulo a seguir.

O 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 esse 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, 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).

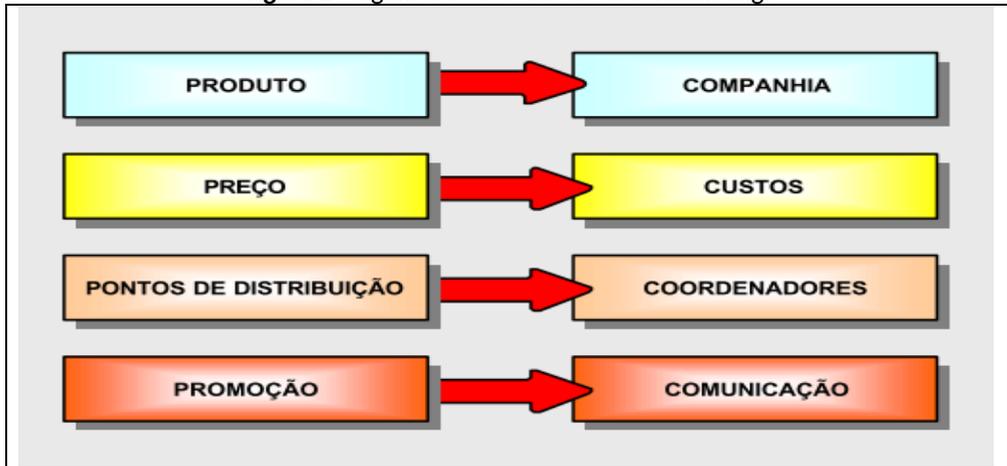
Endomarketing, portanto, vem para ajudar a “educar” os funcionários da organização. Brum (2005, p.57) explica que o endomarketing é um processo educativo e “se o produto da comunicação interna é a informação e se o treinamento é a forma de se transmitir informação e conhecimento, podemos dizer que o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





A exemplo do marketing, que é composto por 4Ps, atendendo as necessidades do consumidor, o endomarketing também apresenta tais componentes, só que destinados ao cliente interno, cuidando assim da motivação dos funcionários. Nesse 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 (2000).

Companhia: sofre mudanças contínuas para promover motivação, fazendo o público interno sentir-se bem no ambiente de trabalho. A partir deste composto começa a 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).





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.

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 deve ser comunicada aos funcionários, o que não pode acontecer são as “fococas”, quando estes 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 (MINADEO, 2008, p. 224).

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

Motivação no 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 serem agradados. 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 em que 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 entendam os problemas que passam durante o tempo que estão na empresa (LOEN, 1976).

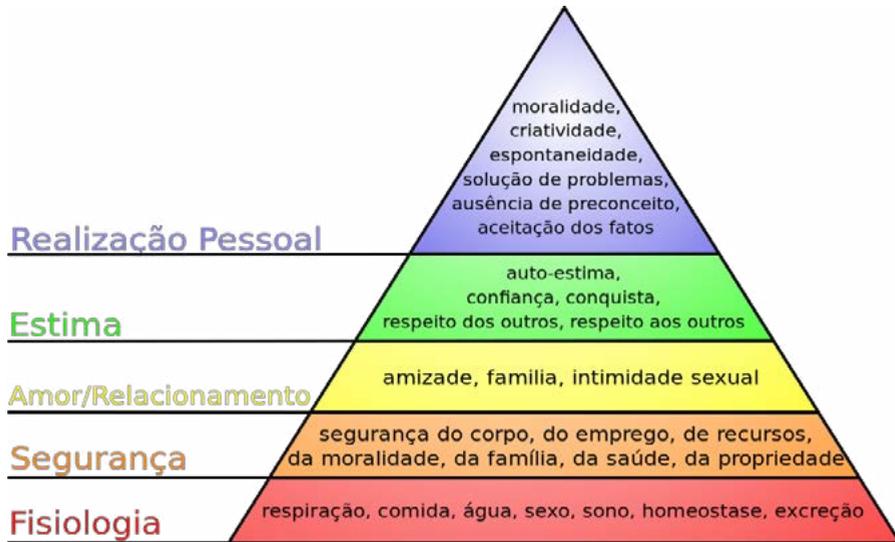
Motivação nada mais é que uma recompensa que o público interno ganha ao desempenhar seu trabalho. Muitas vezes essa recompensa pode se dar por meio de elogios, de gestos que fazem se sentir útil na empresa e até mesmo através de premiações mensais. Essa motivação pode vir de dentro do ambiente, por exemplo,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

A motivação de um ser humano está associada, diretamente, ao atendimento de suas necessidades, em vários aspectos. Dentro dessa 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. Iniciam 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 2 - 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 esses 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.

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. Seus produtos ou serviços serão bem vistos pelos os clientes. Assim, o endomarketing facilita as vendas e contribui com o relacionamento interno da empresa (MINADEO, 2008). Nessa 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 de 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 (2005) faz quatro recomendações que a empresa precisa ter para chegar ao objetivo final do endomarketing, sendo eles: 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. Demonstrar o interesse e seu pensamento sobre o assunto através de compartilhamento de ideias; definir e planejar metas a serem seguidas, por meio das quais a empresa através de resultados planejados e organizados consiga chegar ao resultado esperado. Assim, priorizando assuntos relevantes e tendo uma visão com 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 internos e externos.





PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

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. Dessa forma, essa 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, essa pesquisa caracteriza-se como qualitativa, a qual não se vale de análise estatística para a interpretação da realidade. Alguns aspectos dessa modalidade são apontados por Godoy (1995, p. 58): [...] 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.

Na pesquisa qualitativa não há enumeração, tampouco medição dos dados estudados e, 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).

Essa 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.

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).

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. Foram usados dois instrumentos nessa pesquisa, o estudo de caso e a pesquisa bibliográfica (ROESCH; BECKER; MELLO, 1999).

RESULTADOS E DISCUSSÃO

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 proprietário, 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: Ferramentas 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. Esse 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, que assinaram um termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE). Cada um expressou seu pensamento e respondeu seu questionário de forma confidencial.

APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A Sul Catarinense foi fundada em 1986 por Adelino dos Santos. Após vinte e cinco anos de empresa Adelino vendeu 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. Desse modo, visando que a empresa está em busca do crescimento na produção e em um novo produto.





Fatos que identificam o processo de endomarketing na empresa

De acordo com o relato nos procedimentos metodológicos, os resultados obtidos no questionário aplicado na empresa são os seguintes.

Quadro 1 - Categoria I , fatos que identificam a pessoa que está sendo entrevistada

Cargo	Conhecimento sobre missão da empresa		Estabilidade no emprego		
	Nº		Nº		
Gerente	1	Sim	7	Sim	10
Diretor		Não	4	Não	1
Supervisor					
Encarregado					
Técnico					
Serviços gerais	1				
Administrativo	2				
Operacional					
Outros	7				
Total	11	Total	11	Total	11

Fonte: Elaborado pelos pesquisadores.

A partir de dados levantados sobre o perfil dos pesquisados, pode-se verificar que o gênero dos funcionários é 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.





Quadro 2 - 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 pelos pesquisadores.

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 esses, 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 se refere a vontade de transmitir as suas opiniões e sugestões ficou entre, às vezes e sempre, mas grande a 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 a 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 por meio do seu trabalho e esforço ganham algumas recompensas. O *feedback*, por sua vez, é uma forma de contribuir com a motivação, dependendo da maneira 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, 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; 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 gestor consegue avaliar o grau de satisfação dos seus subordinados e entender melhor os pensamentos deles (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 pelos colaboradores. Além de deixá-los satisfeitos, essas iniciativas acabam estimulando as vendas e a qualidade nos trabalhos que desenvolvem (BRUM, 2005).

Quadro 3 - 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 pelos pesquisadores.

Na categoria sobre quais ferramentas são usadas para comunicação interna da empresa, foram levantadas três perguntas todas questionando sobre a





comunicação interna. Primeiramente, questionou-se quais são os meios de comunicação usados com o funcionário, falando de empresa e funcionários, houve dois pontos mais destacados 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, como rapidez, lentidão e atrasos. 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 adotar 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).

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 está 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, em que se 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).

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

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

Tema I: Missão da empresa

Quanto à missão da empresa, o proprietário indicou alguns pontos que a compõem, como atender aos clientes com excelência, ter um produto de qualidade, um preço competitivo. Vindo de 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).

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 o proprietário.





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).

Tema III: Conhecimento sobre endomarketing

Quanto ao terceiro tema, foi questionado ao dono da empresa se este tem algum conhecimento sobre endomarketing, o qual relatou já possuir conhecimento, destacando ter tido acesso durante o curso de administração e em outros cursos realizados no decorrer da profissão de administrador, e pelas 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).

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, ao ser questionado como chegou a essas ferramentas, o gestor afirmou que foi por meio de uma consultoria e há alguns anos atrás na empresa, com pesquisas feitas com os próprios colaboradores e ideias que ele mesmo teve e colocou em prática.





E na última pergunta, buscou-se saber se as ferramentas estão documentadas, com a resposta sendo afirmativa, pois quando foi desenvolvido trabalho de consultoria dentro da empresa, houve a elaboração de relatórios, os quais sugerem a necessidade de ferramentas que ainda não foram colocadas em prática. Com a projeção de crescimento, a empresa pretende executá-las.

A comunicação interna existe em todas as empresas, vai de cada organização 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, em que 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).

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. Sua resposta foi que sim, que pretende fazer algo mais específico devido ao fato de a empresa estar crescendo, e precisa de todos os colaboradores motivados e preparados para esse novo crescimento.

Na última pergunta e encerrando a entrevista, foi questionado qual resultado esperado nesse trabalho de conclusão de curso que está sendo implantado na empresa, o empresário alegou esperar algo que possa ajudar com o crescimento interno na empresa, que assim consiga novas ideias para motivar os colaboradores e melhorar a comunicação interna.





Diante disso, quando a empresa busca crescimento e inovações em seus processos, 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, as quais são apresentadas 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).

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 interna da empresa.

A primeira questão em análise deu-se 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 colocar no mural algumas informações, o funcionário poderá ficar por dentro do assunto, e evitando comentários distorcidos 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 nessas 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 pretensão de crescimento.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

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 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 necessita, 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 as 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 há necessidade de melhorar a comunicação interna, visando que os funcionários alegaram que algumas informações chegam atrasadas ou chegam com lentidão. Também foi solicitada nas sugestões, uma melhora na comunicação interna da empresa que está deixando a desejar.

A percepção dos colaboradores 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 à fatores externos que ajudem na motivação do seu público interno.





REFERÊNCIAS

- ALLEN, J.G. **Pirâmide de Maslow**: la jerarquía de las necesidades humanas. Disponível em: < <https://psicologiyamente.net/psicologia/piramide-de-maslow>.> Acesso em: 12 abr 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. [online]. 1995, vol.35, n.2, pp.57-63. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75901995000200008>.>. Acesso em: 25 mai. 2016.
- 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 nov 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: 25 mai. 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.

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.

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.

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.

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. 340 p.

