

# PRÁTICAS DE ENDOMARKETING: UM ESTUDO DE CASO EM UMA INDÚSTRIA SUCROENERGÉTICA

Application of endomarketing: a case study in a sucroenergetic industry

**Glauciane Silveira<sup>1</sup>**  
**Ieso Costa Marques<sup>2</sup>**  
**Matheus Teixeira Galdino<sup>3</sup>**

<sup>1</sup> Bacharel em Administração pela Universidade Estadual de Goiás – Campus Goianésia; [glaucianesilveira@hotmail.com](mailto:glaucianesilveira@hotmail.com)

<sup>2</sup> Mestre em Agronegócio pela Universidade Federal de Goiás; Docente do Curso de Administração da Universidade Estadual de Goiás – Campus Goianésia; [ieso@brturbo.com.br](mailto:ieso@brturbo.com.br)

<sup>3</sup> Bacharel em Administração pela UEG – Campus Goianésia; [mteus.matheus@gmail.com](mailto:mteus.matheus@gmail.com)

## RESUMO

O presente artigo descreve um estudo de caso observado em uma organização industrial do setor sucroenergético localizada na cidade de Goianésia - Go. O objetivo geral da pesquisa foi diagnosticar aspectos gerenciais relevantes quanto ao programa de endomarketing implementado pela empresa. Como objetivos específicos o estudo buscou compreender o perfil dos colaboradores da organização, o nível de conhecimento quanto as políticas de endomarketing; e de forma indireta a pesquisa também objetivou diagnosticar possíveis reflexos decorrentes das práticas de endomarketing existentes, segundo a percepção dos colaboradores. O estudo é o resultado de uma pesquisa do tipo estudo de caso, com caráter descritivo, focada em fatos, comportamentos e situações coletados em campo. Os dados foram coletados por meio de um questionário aplicado em 84 colaboradores dos setores administrativo, industrial e de manutenção. Os questionários foram respondidos durante o trajeto dos colaboradores para o trabalho. A confirmação da existência, ou não, do programa de endomarketing se deu de forma indireta através de uma análise que demonstra se a empresa desenvolve práticas e ações para a implantação do programa.

**Palavras-chave:** Endomarketing. Estratégia. Marketing Interno.

## ABSTRACT

The present article describes a case study observed in an industrial organization of the sugarcane sector located in the city of Goianésia - Go. The general objective of the research was to diagnose managerial aspects relevant to the endomarketing program implemented by the company. As specific objectives the study sought to understand the profile of the organization's employees, the level of knowledge about endomarketing policies; and in an indirect way the research also aimed to diagnose possible reflexes resulting from the existing endomarketing practices, according to the employees' perception. The study is the result of a case-study research, with a descriptive character, focused on facts, behaviors and situations collected in the field. The data were collected through a questionnaire applied to 84 employees from the administrative, industrial and maintenance sectors. The questionnaires were answered

during the course of the collaborators for the work. The confirmation of the existence or not of the endomarketing program occurred indirectly through an analysis that shows if the company develops practices and actions for the implementation of the program.

**Keywords:** Endomarketing. Strategy. Internal Marketing.

## 1. INTRODUÇÃO

Ações de endomarketing fortalecem o comércio direto de produtos, pois acrescentam formas de aumentar a venda para clientes externos. É fundamental incluir os colaboradores nos processos da empresa, principalmente se estiverem satisfeitos com o local de trabalho, se conhecem suas particularidades e estiverem informados sobre elas, para que executem as atividades com facilidade e plenitude. Nesta direção, o cenário empresarial atual suscita alguns questionamentos, tais como: Até que ponto é possível incluir as visões e sentimentos dos colaboradores quanto ao local de trabalho no processo de gestão? Seria a prática de endomarketing uma maneira estratégica de promover a difusão das estratégias do negócio e tornar o colaborador mais motivado e seguro para a realização das suas atividades? Quais as principais barreiras na implantação de práticas de endomarketing quanto se trata de empresas industriais de grande porte?

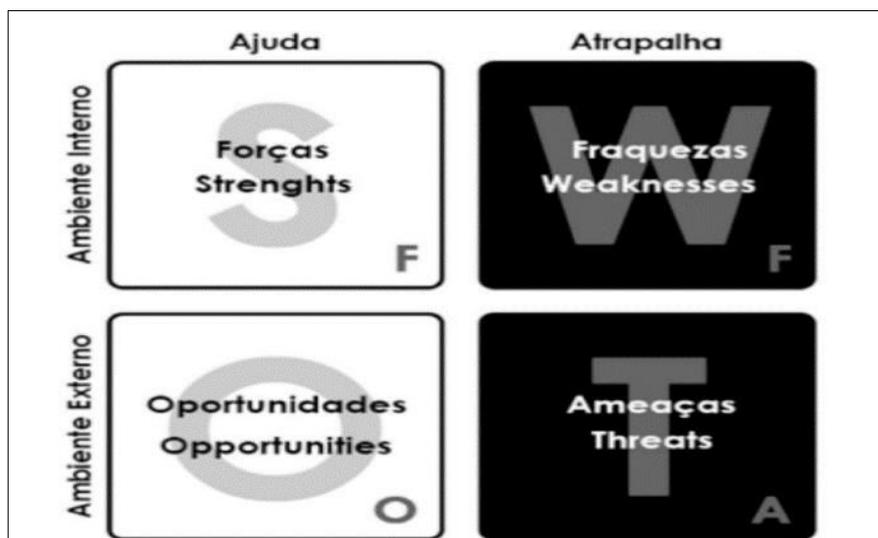
Assim, o presente estudo tem como objetivo geral diagnosticar aspectos gerenciais relevantes quanto ao programa de endomarketing implementado por uma indústria de grande porte do ramo sucroenergético. E como objetivos específicos o estudo buscou compreender o perfil dos colaboradores da organização, o nível de conhecimento quanto as políticas de endomarketing; e de forma indireta a pesquisa também objetivou diagnosticar possíveis reflexos decorrentes das práticas de endomarketing existente, segundo a percepção dos colaboradores.

A falta de conhecimento sobre clientes internos, ou visões errôneas sobre suas perspectivas podem gerar decisões ineficientes de endomarketing. Inkotte (2000) afirma à possibilidade de se vender a imagem da empresa para clientes internos, contudo o autor questiona se eles comprariam periodicamente na empresa. Minadeo (2008) estimula um endomarketing mais vigoroso que o marketing externo, pois afirma que relacionar a marca a

serviços de excelência e qualidade não basta, caso os colaboradores não estejam capacitados, motivados e dispostos a realizar suas funções.

Nesta direção, Kotler (1998, *apud* BARTH e NEGRI, 2012, p. 9) define que o endomarketing depende de bons colaboradores, de treinamento e motivação. O primeiro passo para a implantação de um programa de endomarketing segundo Patrício e Candido (2016) seria a análise SWOT (*Strength, Weaknesses, Opportunities and Threats*), conforme mostra a Figura 1.

Figura 1 – Análise SWOT



Fonte: Adaptado de ZOGBI (2013).

A pesquisa interna pode auxiliar ou prejudicar a empresa, pois demonstra suas forças e fraquezas, mas possibilita atacar problemas do início e mede os resultados das ações. O autoconhecimento é um aliado no planejamento e execução de projetos de endomarketing; deve-se conhecer as demandas, onde estão e por que a empresa e os clientes internos as têm. A demanda de mercado para o endomarketing é a empresa (produto) e o colaborador é o cliente. Kotler (1992 *apud* INKOTTE, 2000, p. 91) classifica essa demanda em oito situações (Quadro 1).

**Quadro 1** – Demandas do Endomarketing

| <b>Tipo de demanda</b> | <b>Definição da demanda</b>   |
|------------------------|---|
| Demanda Negativa       | O cliente interno passa seu tempo útil enviando currículos.   |
| Demanda inexistente    | O cliente interno está indiferente às tentativas de mudança da empresa.   |
| Demanda Latente        | Os clientes internos querem mudanças, mas a empresa não oferece.  |
| Demanda Declinante     | Os clientes internos assimilam as mudanças, mas com o passar do tempo se desinteressam.                         |
| Demanda Irregular      | Os clientes internos são estimulados com premiações e demonstram interesse por objetivos imediatos.             |
| Demanda Plena          | Os clientes internos estão plenamente satisfeitos com as mudanças.  |
| Demanda Excessiva      | As mudanças são introduzidas lentamente e os clientes internos desejam transformações mais rápidas e evidentes. |
| Demanda Indesejada     | O cliente interno percebe que as alterações na empresa visam apenas aumentar lucros e não seu bem-estar.        |

**Fonte:** Adaptado de INKOTTE (2000).

Há diversas situações e clientes internos e uma ação diferente para cada um deles. Deve haver total interação entre Recursos Humanos e Marketing, pois conhecer os colaboradores é uma prioridade. A pesquisa organizacional é fundamental e deve ser realizada sistematicamente, uma vez que as demandas estão em constante mudança. Patrício e Candido (2016) apontam que as pesquisas ajudam a detectar pontos falhos nos processos e possíveis pontos de crise. Segundo Bekin (2005, *apud*, FERRE, 2003, p. 11), programas de endomarketing devem partir de três premissas básicas: mercado orientado para o cliente; colaboradores como primeiro mercado da empresa; excelência nos serviços prestados aos clientes e ótimo gerenciamento de recursos humanos.

Para Patrício e Candido (2016) a comunicação em 360° é uma das armas mais fortes do programa de endomarketing, pois é o ponto de diálogo que ultrapassa os níveis hierárquicos nas empresas. Reade (2016) a descreve como uma tarefa árdua, uma vez que requer cuidados e um mix de comunicação, o qual é composto por ferramentas que potencializam a compreensão da mensagem e unificam a comunicação no ambiente interno. Não haverá comunicação se cada colaborador perceber a informação de forma diferente.

Segundo Ferre (2003), a implantação do projeto de endomarketing depende da disseminação da cultura da empresa através de quatro estilos: Básico - disseminação acelerada da base cultural a partir do reconhecimento do ser humano -; Segurança Cultural - garante que a base cultural da empresa seja estabelecida e desenvolvida -; Suplementar - combinação de processos que facilitam ou melhoram a comunicação e o grau de comprometimento entre colaboradores e Avançado - junção entre motivação financeira e psicológica baseada em resultados e metas.

A comunicação é a principal ação do endomarketing a qual, se bem efetuada, aprimora a relação colaborador/empresa. A comunicação eficiente aumenta o entendimento do colaborador quanto ao seu papel, sua importância no processo e o motiva a propagar o ideal da empresa para os clientes externos.

Pode-se afirmar que o setor de RH é relevante para a implantação do endomarketing, pois realiza pesquisas que revelam o conhecimento e entendimento sobre os colaboradores e suas percepções sobre a empresa. O setor de marketing prepara a implementação, inovando e criando meios de divulgação da cultura da empresa. A partir de então iniciam as ações e autorizam, ou não, a aplicação das fases do projeto. O bom conhecimento e compreensão do perfil dos colaboradores e dos projetos de marketing são colocados em cheque caso a administração da empresa não esteja sintonizada com o processo; agentes e setores devem estar em sincronia.

Para Rocha (2006), cinco etapas devem ser seguidas na implementação do programa de endomarketing, quais sejam: análise do ambiente, diagnóstico da situação, determinação dos objetivos do programa de endomarketing, concepção de estratégias, levantamento de custos de implementação e instrumentos de avaliação.

## **2. METODOLOGIA**

Segundo Minayo (1993, *apud*, FERNANDES e GOMES, 2003 p. 2), pesquisas são atividades científicas básicas para a descoberta da realidade, as quais buscam uma aproximação com algo inacabado para juntar teorias e dados. Já Gil (2002, p. 17) define pesquisa como “o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas propostos”.

O presente estudo é o resultado de uma pesquisa do tipo estudo de caso, com caráter descritivo, focada em fatos, comportamentos e situações coletados em campo; demonstrando a distribuição de um fenômeno em determinado grupo Klein (2015). Os dados foram coletados por meio de um questionário aplicado aos colaboradores dos setores administrativo, industrial e de manutenção (84 questionários, no total) de uma empresa sucroenergética em Goianésia – GO. Os questionários foram respondidos durante o trajeto dos colaboradores para o trabalho, com o objetivo de evitar influências externas ou fatores que pudessem afetar a imparcialidade da análise - a maior parte dos colaboradores se recusou a participar.

### 3. APRESENTAÇÃO DOS DADOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A pesquisa de campo observou a percepção dos colaboradores acerca do endomarketing e seu significado, e também a visão desses sobre a empresa onde trabalham.

Os 84 questionários válidos dizem respeito aos colaboradores dos setores administrativo, industrial e de manutenção (a maior parte dos entrevistados pertence ao setor industrial) (Tabela 1):

**Tabela 1** – Distribuição dos respondentes

| Setor de atuação | Número de respondentes |
|------------------|------------------------|
| Administrativo   | 24                     |
| Industrial       | 45                     |
| Manutenção       | 15                     |
| Total geral      | 84                     |

**Fonte:** Dados da pesquisa (2016).

Não foi possível aferir a quantidade mínima de questionários por setor; porém, os dados são proporcionais ao número de colaboradores ativos em cada setor (Tabela 2):

**Tabela 2** – Colaboradores por setor

| Setor de atuação | Número de colaboradores |
|------------------|-------------------------|
| Administrativo   | 261                     |
| Industrial       | 807                     |
| Manutenção       | 388                     |
| Total geral      | 1456                    |

## PRÁTICAS DE ENDOMARKETING: UM ESTUDO DE CASO EM UMA INDÚSTRIA SUCROENERGÉTICA

**Fonte:** Dados fornecidos pela empresa entrevistada

A pesquisa foi realizada entre colaboradores do segundo turno - 15h30min às 23h50min. Não foi possível identificar a quantidade de colaboradores por turno de trabalho devido a constantes mudanças. Sendo assim, o número total de colaboradores por setor foi utilizado na análise de dados, conforme Tabela 2.

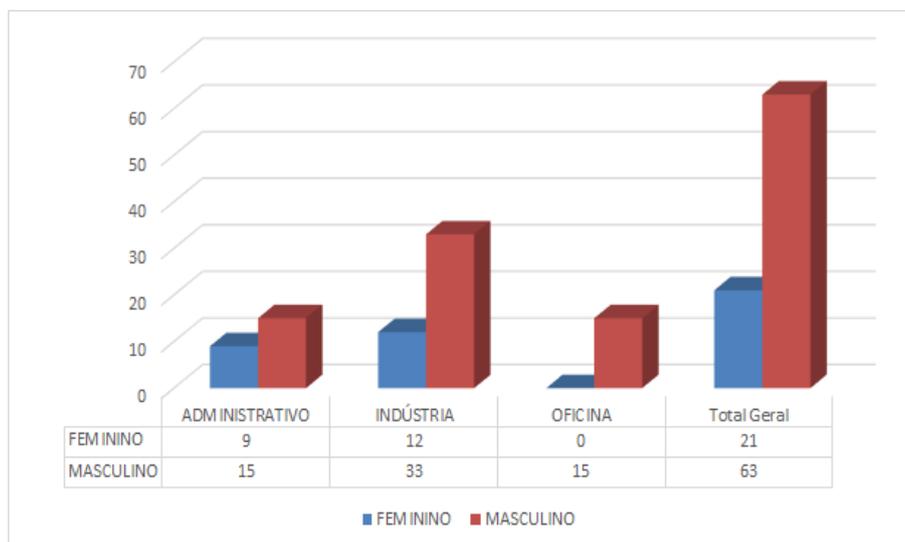
**Tabela 3 – Sexo dos respondentes**

| SEXO        | RESPONDENTES |
|-------------|--------------|
| FEMININO    | 21           |
| MASCULINO   | 63           |
| TOTAL GERAL | 84           |

**Fonte:** Dados da pesquisa (2016).

A mesma divisão de sexos também ocorreu nos setores pesquisados, conforme Gráfico 1.

**Gráfico 1 – Gênero dos colaboradores por setor.**



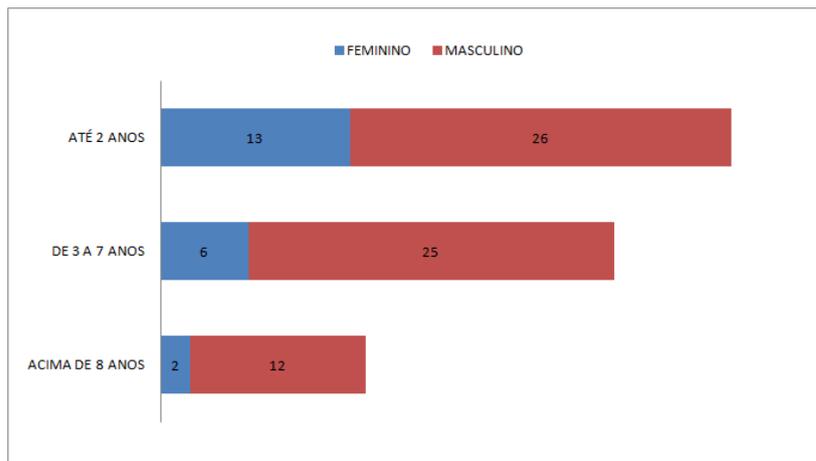
**Fonte:** Dados da pesquisa (2016).

Mulheres têm uma grande participação no setor industrial, porém são em menor número na manutenção.

O tempo de prestação de serviços à empresa influencia a percepção do colaborador sobre a empresa e sua influência nela.

## PRÁTICAS DE ENDOMARKETING: UM ESTUDO DE CASO EM UMA INDÚSTRIA SUCROENERGÉTICA

**Gráfico 2 –** Tempo de serviço dos colaboradores.

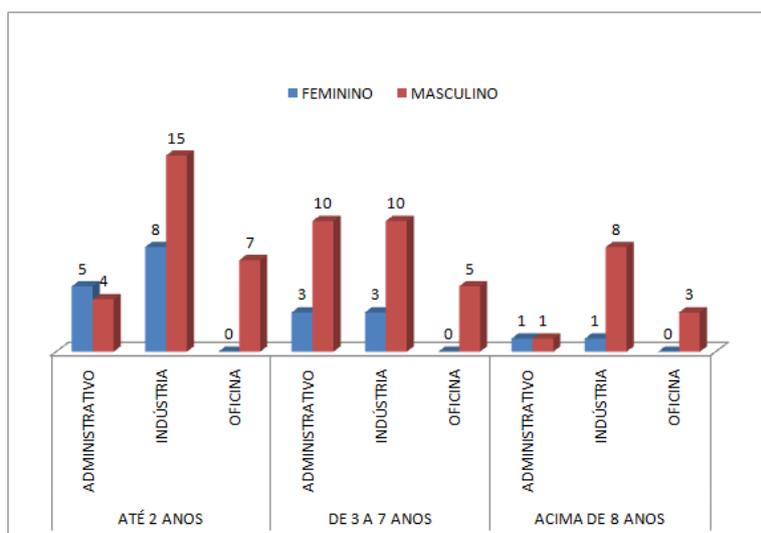


Fonte: Dados da pesquisa (2016).

A maior parte dos respondentes trabalha na empresa há dois anos ou menos, seguidos dos colaboradores que têm trabalhado lá por três a sete anos. O menor grupo trabalha na empresa por oito anos ou mais. É importante frisar que os entrevistados foram orientados a somar quantas safras seguidas têm trabalhado para o mesmo empregador.

O Gráfico 3 mostra que respondentes com mais tempo de empresa trabalham no setor industrial e, em sua maioria, são homens estão no setor há dois anos ou menos.

**Gráfico 3 –** Tempo de serviço por setor de trabalho.

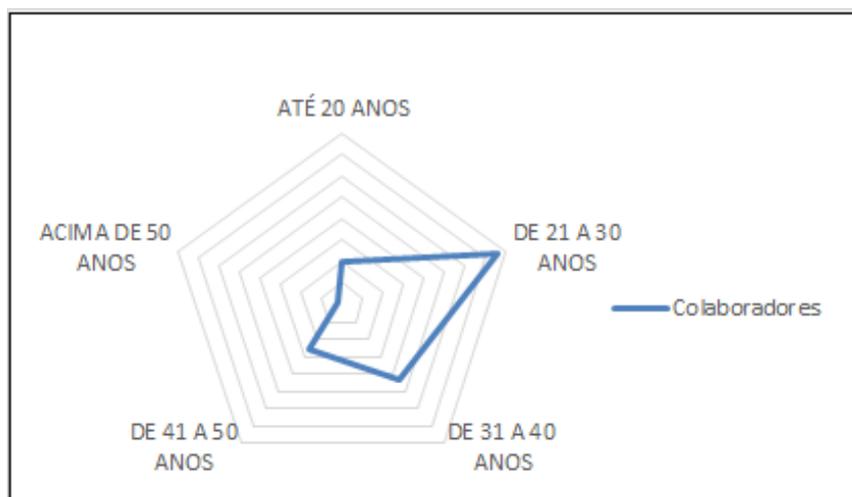


Fonte: Dados da pesquisa (2016).

O Gráfico 4 indica que a maior parte dos respondentes tem entre 21 e 30 anos, seguidos pelos de 31 a 40 anos, os em menor número estão os com mais de 50 anos, ou 20 anos ou menos.

A análise externa é relevante, pois auxilia o entendimento das necessidades dos colaboradores. Patrício e Candido (2016) afirmam que o primeiro passo para a instalação do programa de endomarketing é a análise de forças e fraquezas da empresa.

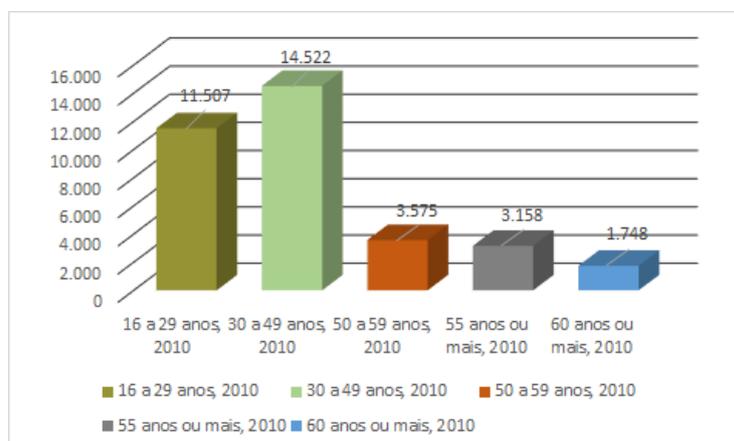
**Gráfico 4 – Colaboradores por idade.**



Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Os dados corroboram o censo de 2010 (IBGE), o qual aferiu que a maior parte da população ativa em Goianésia tem entre 30 a 49 anos, seguida pela faixa dos que estão entre 16 e 29 anos, conforme Gráfico 5.

**Gráfico 5 – População economicamente ativa Goianésia-Go.**

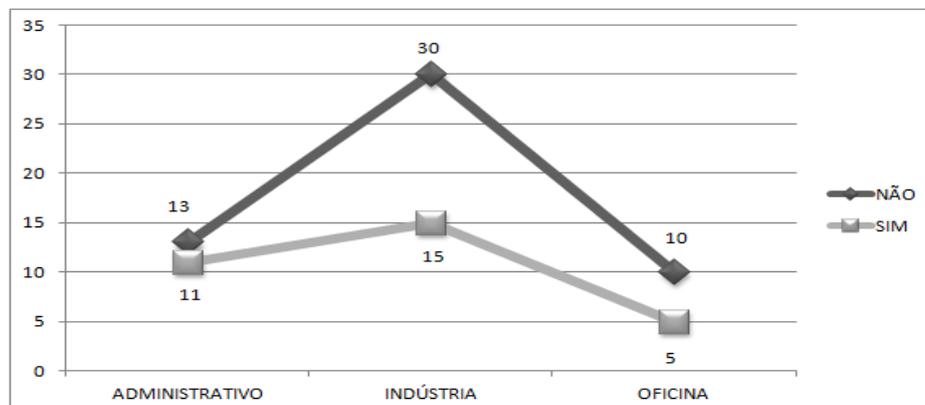


Fonte: Dados IBGE (censo 2010).

## PRÁTICAS DE ENDOMARKETING: UM ESTUDO DE CASO EM UMA INDÚSTRIA SUCROENERGÉTICA

O conhecimento prévio dos colaboradores sobre o significado de endomarketing também foi pesquisado (Gráfico 6).

**Gráfico 6** – Conhecimento sobre endomarketing.

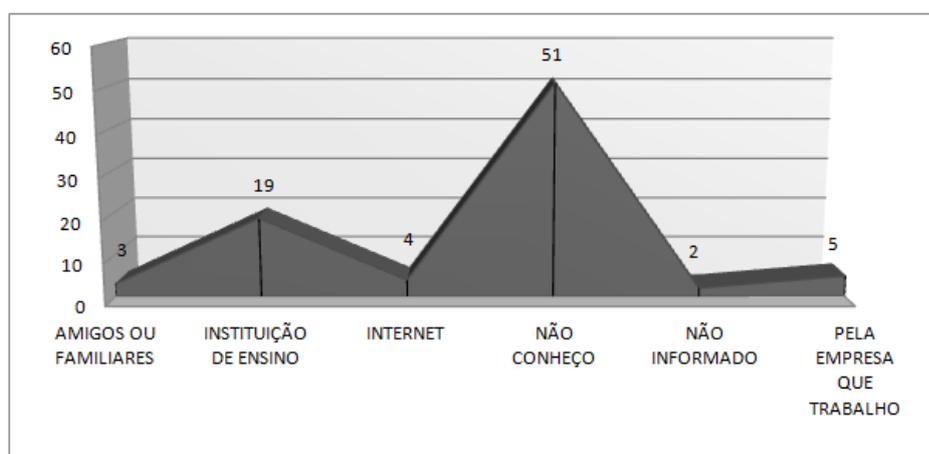


**Fonte:** Dados da pesquisa (2016).

O setor com maior conhecimento sobre o significado de endomarketing é o industrial e o setor que informou maior ciência do termo foi o administrativo - 45.83% dos respondentes informaram ter noção do termo.

O gráfico 7 mostra que os conhecedores do significado de endomarketing obtiveram tal informação em instituições de ensino.

**Gráfico 7** – Onde conheceram o termo endomarketing.



**Fonte:** Dados da pesquisa (2016).

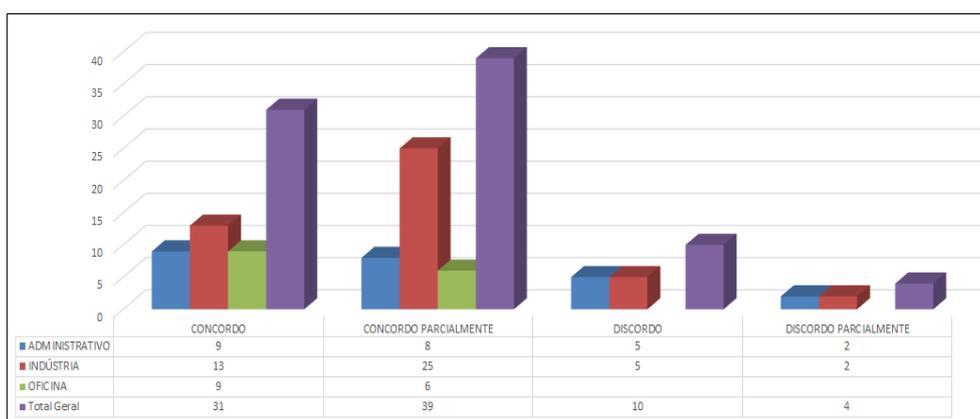
Após as instituições de ensino, a empresa foi o local onde os entrevistados obtiveram maior conhecimento o assunto, seguida pela família, amigos e internet (opção não indicada no questionário). Dois respondentes não formam informados sobre o termo. Porém, 51 pessoas não conheciam o termo, assim, a pesquisa quase não sofreu influência prévia.

### 3.1. Análise da visão dos respondentes

A visão dos colaboradores sobre a empresa foi apresentada para demonstrar o maior número de informações possível. Todos os gráficos listam o setor de trabalho e a visão sobre o tema questionado.

O gráfico 8 mostra respostas sobre a visão a respeito da preocupação da empresa em promover treinamentos para a melhoria do trabalho.

**Gráfico 8** – Visão quanto a preocupação da empresa em promover treinamentos.



**Fonte:** Dados da pesquisa (2016).

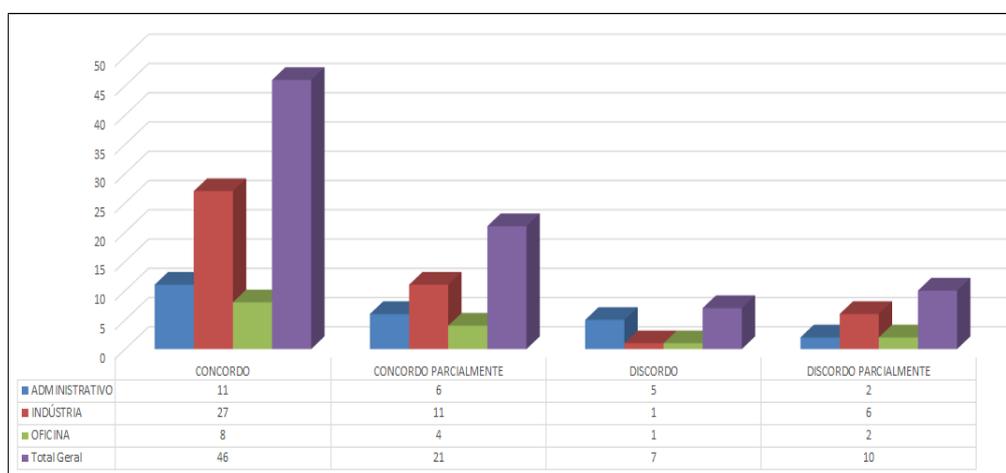
A maior parte dos respondentes dos três setores marcou a opção “concordo” ou “concordo parcialmente”, fato que demonstra a preocupação da empresa com treinamento de pessoal. Conforme Dutra, (2009, apud CARLOS, et. al. 2012, p. 16) “o desenvolvimento da organização, está diretamente relacionado à sua capacidade de desenvolver pessoas e de ser desenvolvida por pessoas”.

Além de desenvolver diretamente a empresa, os treinamentos auxiliam na inclusão de novos colaboradores. Para Chiavenato (2004, p. 338), “[...] o treinamento é uma maneira eficaz de agregar pessoas, organização e clientes, ele enriquece o patrimônio humano das organizações [...]”.

Logo, treinamentos auxiliam o desenvolvimento de pessoas e agregam valor ao patrimônio humano, além de auxiliar na inclusão ao ambiente.

Algumas perguntas quanto à visão dos colaboradores sobre sua inclusão ao local de trabalho estão apresentadas nos gráficos 9, 10, 11, 12 e 13.

**Gráfico 9** – Visão quanto à oportunidade de crescimento.

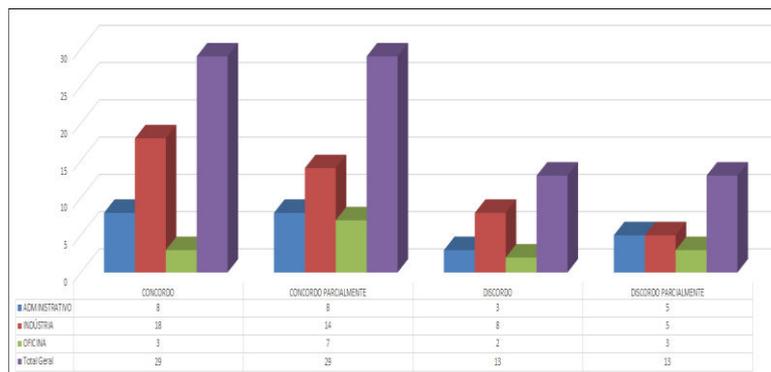


**Fonte:** Dados da pesquisa (2016).

A seguinte pergunta foi direcionada aos colaboradores: “existe oportunidade de crescimento na empresa em que trabalha?”. O número de pessoas que respondeu “discordo” e “discordo parcialmente” foi bastante inferior em relação às outras duas opções.

Conforme Pontes (2008), um plano adequado de gestão de recursos humanos, baseado em um plano de cargos e salários, gera um ambiente motivador, com integração e pro atividade.

**Gráfico 10** – Visão quanto à importância de suas opiniões.

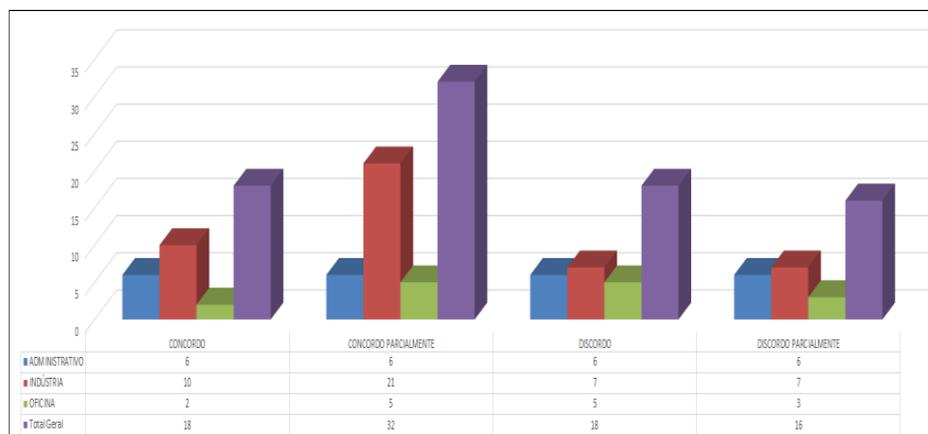


**Fonte:** Dados da pesquisa (2016).

O setor industrial acredita que sua visão é mais relevante para a construção do processo na empresa e 40% dos entrevistados concordaram com tal informação. No setor administrativo, 33.33% concordam com o setor industrial, além de ser o setor com melhor avaliação para o item - na soma das porcentagens dos itens “concordo” e “concordo parcialmente” atingiu 71.11% de aceitação, seguido dos setores industrial e administrativo, com os mesmos 66.66%.

Segundo Grouard e Meston (2001), a comunicação necessita de apoio, deve ocorrer a todo o momento e em toda parte de forma natural. Ela possibilita a troca de informações entre superiores e colaboradores e entre colaboradores. Através dela, é possível saber quais atividades estão sendo realizadas ou quais informações o gerente acessa para a tomada de decisão (DRAGANI, PERESSIN, 2011, p. 12). As opiniões dos colaboradores devem ser ouvidas, pois são eles que estão diretamente ligados à produção e detêm muito conhecimento do processo.

**Gráfico 11** – Acesso antecipado a novos produtos.



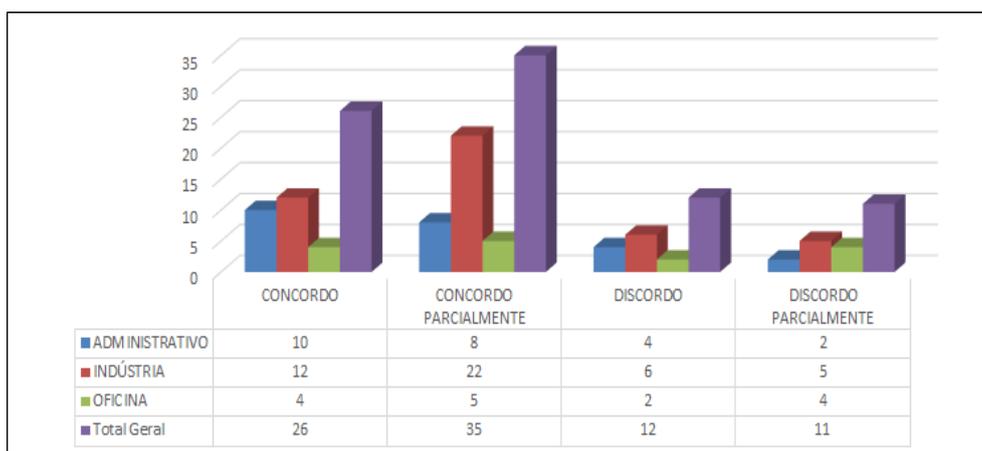
**Fonte:** Dados da pesquisa (2016).

Questionou-se se a empresa apresenta os novos produtos aos colaboradores antes de lançá-los no mercado.

Minado (2008) enfatiza ser necessário que as empresas deem prioridade ao endomarketing em comparação ao marketing externo, pois os colaboradores devem estar totalmente capacitados, motivados e dispostos a realizar serviços de excelência.

O setor industrial é o mais otimista, pois seus colaboradores estão diretamente ligados ao produto e, conseqüentemente, têm uma visão antecipada dele - diferentemente do setor administrativo, o qual irá ter contato com o produto apenas como consumidor.

**Gráfico 12** – Conhecimento sobre Missão, Visão, Valores e Pretensões da empresa.

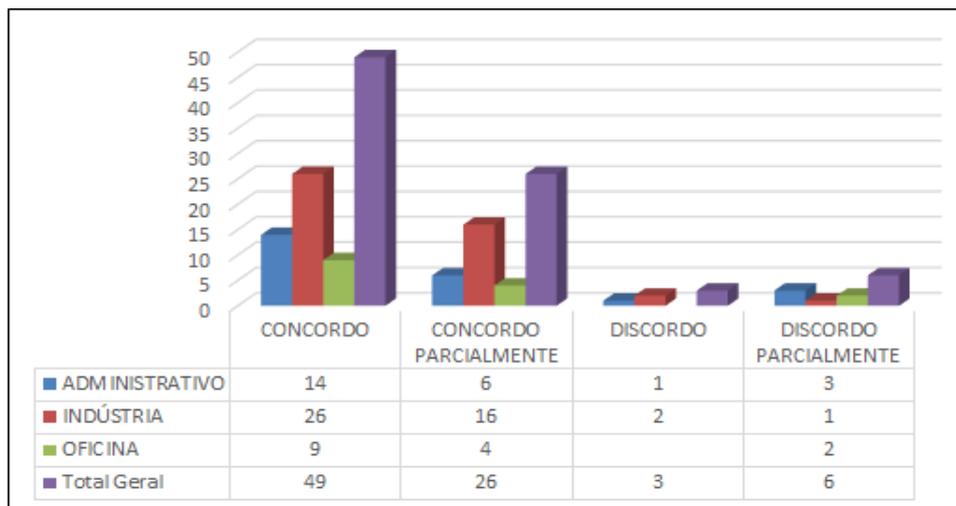


**Fonte:** Dados da pesquisa (2016).

É importante que os colaboradores conheçam sua empresa, conforme Patrício e Candido (2016), o endomarketing alinha os objetivos estratégicos da empresa com os de seus clientes internos.

Nenhum outro fator é tão importante nessa análise quanto a visão da empresa. Conforme Andrade (2002), a visão da organização deve basear-se em suas projeções de longo prazo, em metas ambiciosas, além de guiar a definição dos objetivos e a realização da missão. Logo, o colaborador deve estar incluído no processo de planejamento.

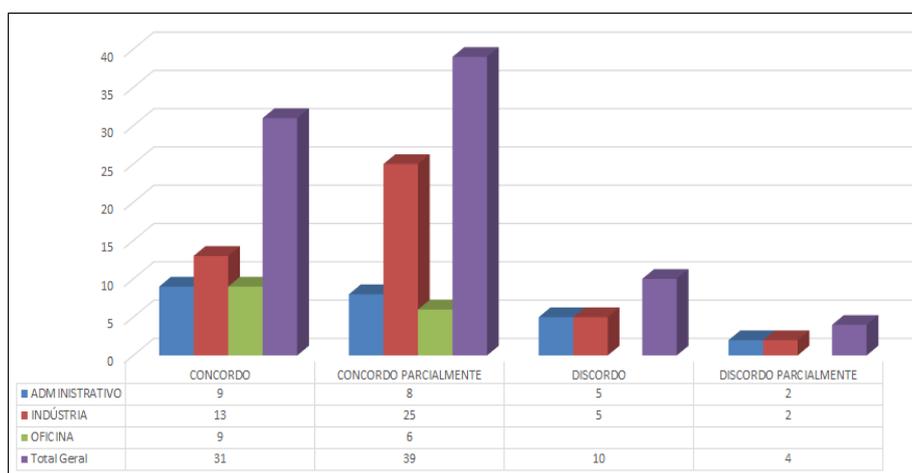
**Gráfico 13** – Reconhecimento do trabalho como potencializador comercial.



Fonte: Dados da pesquisa (2016).

O colaborador deve reconhecer que seu trabalho potencializará o fator comercial da empresa. Conforme mostra o Gráfico 13, a empresa estudada demonstra essa importância aos colaboradores. É fundamental que o colaborador saiba ao menos quais benefícios a empresa lhe oferece e, conforme analisado no Gráfico 14, uma minoria deles não conhece tais benefícios.

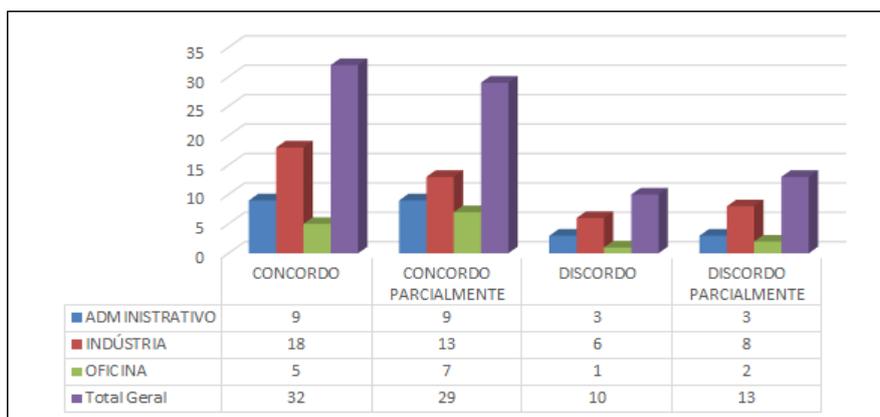
**Gráfico 14** – Conhecimento dos Benefícios da empresa.



Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Tais informações devem ser repassadas no momento da contratação do colaborador, porém, segundo Marras (2003), somente algumas empresas realizam treinamento sobre segurança do trabalho e RH, e ignoram informações sobre os valores e a cultura organizacional da empresa.

**Gráfico 15** – Funcionalidade dos canais de comunicação.



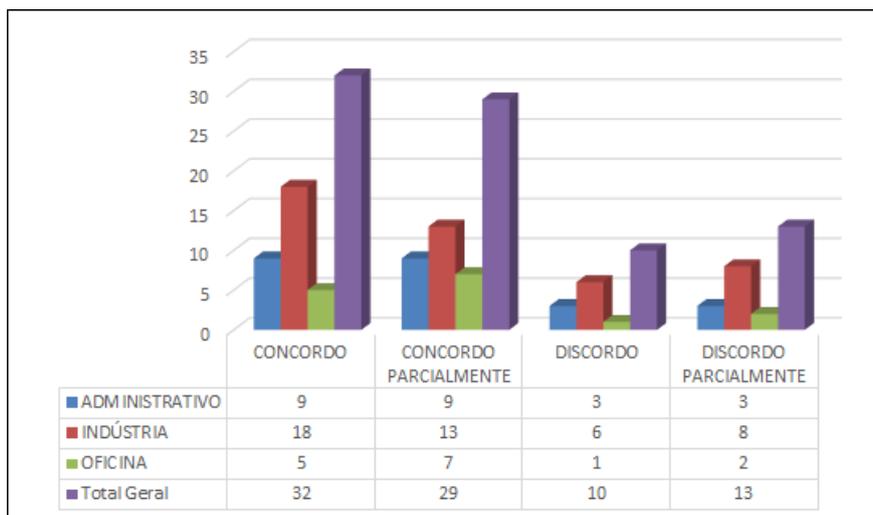
**Fonte:** Dados da pesquisa (2016).

Apenas com uma comunicação eficiente pode-se implementar o endomarketing. Com base nessa afirmação, questionou-se se os colaboradores acreditavam que os canais de comunicação da empresa de fato funcionavam (gráfico 15).

Angeloni (2010) afirma que a comunicação precisa ser eficaz e eficiente, além de agregar valor às necessidades que a organização apresenta. O volume de informação a ser transmitida, a velocidade da transmissão e a segurança dessas informações devem ser considerados.

Os colaboradores também foram questionados quanto à rapidez, clareza e eficiência das informações passadas (Gráfico 16).

**Gráfico 16** – Qualidade das informações.

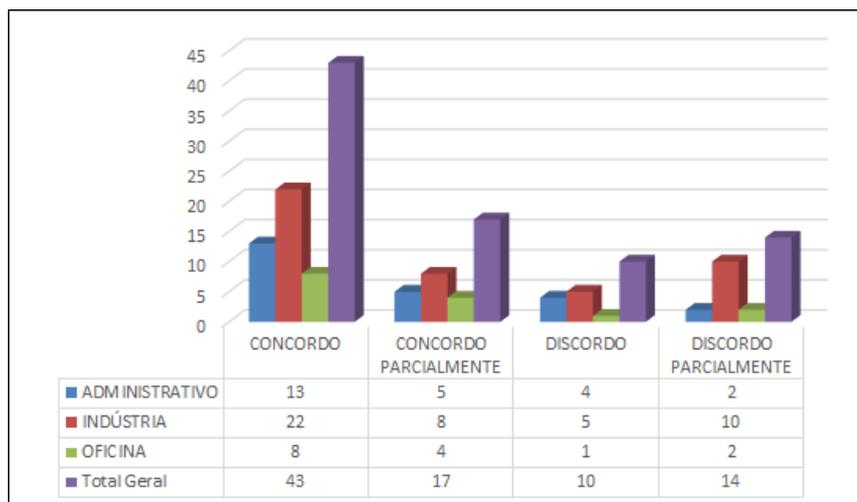


**Fonte:** Dados da pesquisa (2016).

A empresa apresenta bom sistema de comunicação, pois a maior parte das respostas foi positiva. O destaque negativo fica para o setor industrial, com a maior média nas opções “discordo” e “discordo parcialmente”.

As comunicações com maior importância são as estabelecidas entre superiores e subordinados e, por isso, questionou-se acerca da facilidade de comunicação com líderes e coordenadores (Gráfico17).

**Gráfico 17** – Comunicação dos Líderes e Coordenadores.



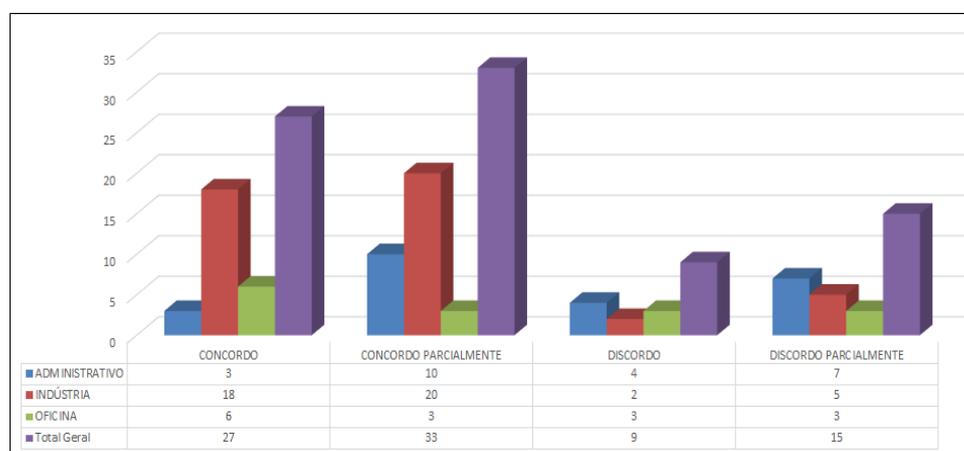
**Fonte:** Dados da pesquisa (2016).

Os coordenadores em questão detêm boa comunicação, pois a opção “concordo” foi a mais acessada dentre as demais.

Segundo Montana e Charnov (2003, *apud*, CASAGRANDE, 2010, p. 21), os superiores imediatos que não conseguem se comunicar com seus colaboradores não terão o sucesso esperado. Colaboradores que não entendem o que lhes é passado reduzem consideravelmente suas chances de alcançar as metas esperadas.

Porém, de nada adianta o coordenador ter uma boa comunicação se a empresa, de maneira geral, se comunica de forma precária com seus colaboradores. Assim, questionou-se se a comunicação é o ponto forte da empresa (Gráfico 18).

**Gráfico 18** – A comunicação como ponto forte da empresa.



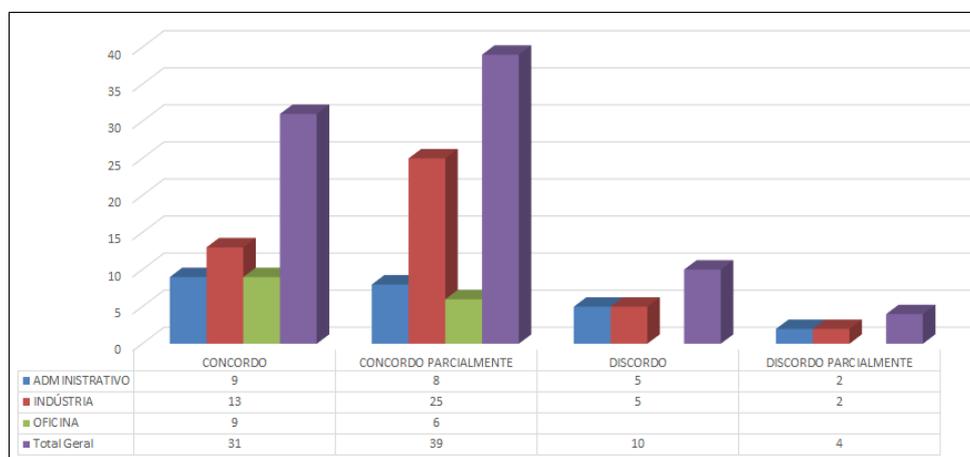
**Fonte:** Dados da pesquisa (2016).

Os respondentes tiveram uma boa aceitação quando questionados sobre a qualidade e a veracidade da comunicação da empresa. Porém, quando perguntados se a comunicação era o ponto forte da empresa, percebe-se uma ligeira queda nos números, principalmente no setor administrativo. Tal queda é inaceitável para a implementação do programa.

Para Minicucci (1995, *apud* TOMASI e MEDEIROS, 2007, p.63), uma boa organização depende de um sistema de comunicação totalmente eficiente. Segundo Angeloni (2010), vivemos na era da informação e do conhecimento; logo, informações precisam ser coletadas, monitoradas, armazenadas e utilizadas no processo gerencial para que acompanhem as mudanças no ambiente organizacional.

A satisfação do colaborador com o local de trabalho e com os benefícios obtidos com ele é fundamental. O Gráfico 19 mostra a satisfação dos colaboradores com os benefícios que a empresa oferece.

**Gráfico 19** – Satisfação com os benefícios oferecidos.



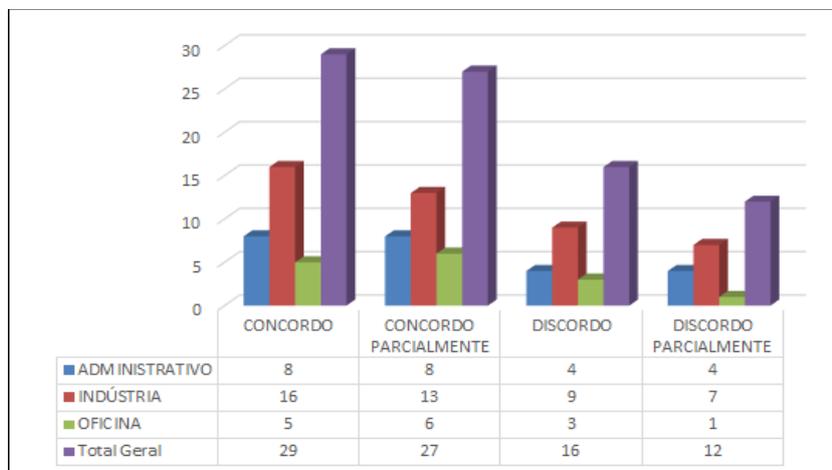
**Fonte:** Dados da pesquisa (2016).

Os colaboradores estão satisfeitos com os benefícios; o gráfico 14 demonstra que têm conhecimento de todos os benefícios oferecidos. Embora a empresa esteja empenhada em atender às necessidades de seus colaboradores, ainda não satisfaz todas elas.

O conhecimento acerca da empresa definirá a postura do colaborador em relação a ela. Segundo Kotler (1992, *apud* INKOTTE, 2000, p. 91), pode ocorrer uma demanda de marketing negativa quando o cliente interno estiver insatisfeito com a empresa, pois esse pode passar seu tempo útil elaborando e remetendo currículos para outras empresas. A demanda plena, a qual ocorre quando clientes internos estão insatisfeitos com as mudanças na empresa, é ideal para o endomarketing.

Esse item, contudo, não deve ser o único a definir o relacionamento colaborador/empresa. Os colaboradores foram perguntados a respeito do recebimento de elogios e se se sentiam reconhecidos pelo trabalho desempenhado (Gráfico 20).

**Gráfico 20** – Elogios e reconhecimento.

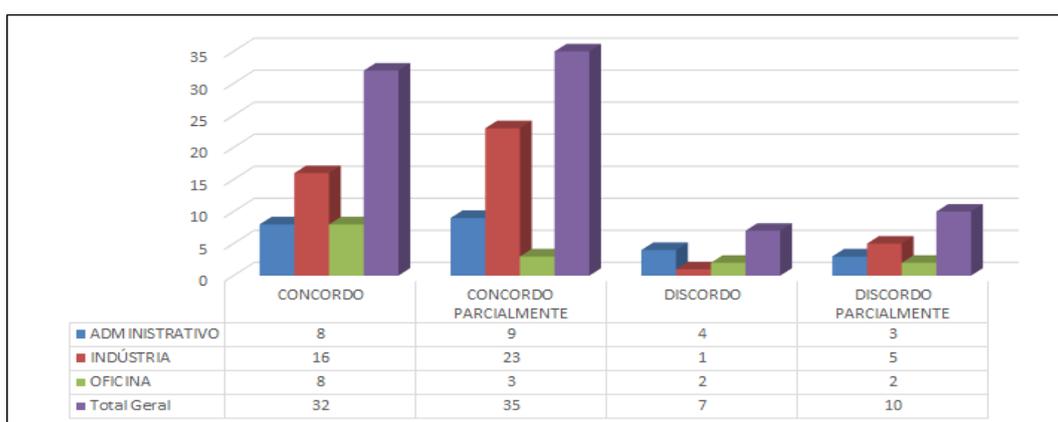


**Fonte:** Dados da pesquisa (2016).

A maior parte dos respondentes são reconhecidos e elogiados; logo, a empresa se preocupa em demonstrar que o colaborador faz parte de sua engrenagem, o que os torna motivados a continuar.

Segundo Chiavenato (1997), a motivação é um dos principais fatores para um bom desempenho da função; assim, questionou-se se os líderes dão feedbacks de desempenho a seus coordenados.

**Gráfico 21** – Retorno dos Líderes quanto ao desempenho.



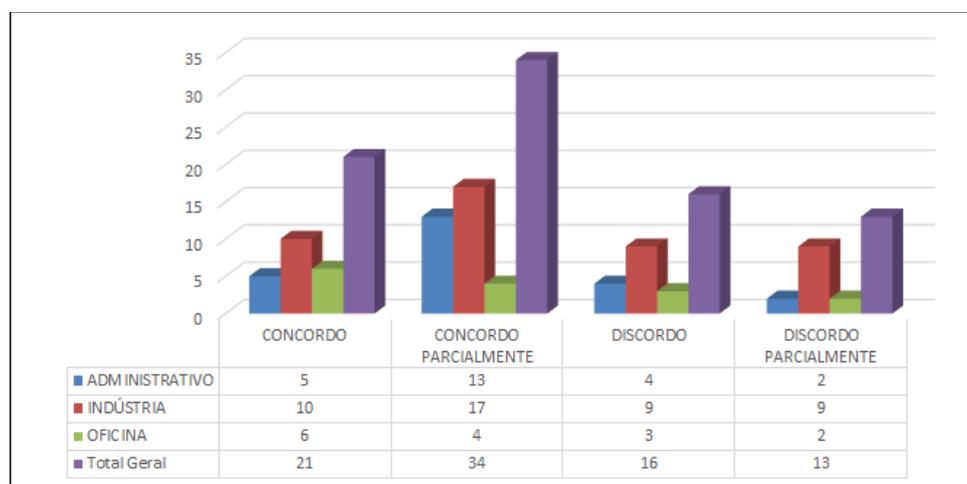
**Fonte:** Dados da pesquisa (2016).

Embora a maior parte concorde que há *feedback*, houve uma ligeira redução na satisfação, fato que pode indicar falta do *feedback* esperado. Para Pontes (1996), o *feedback* é determinante para a melhoria, pois ajuda a vencer desafios. Segundo Thomas K. W. (2010, p. 90, *apud*, BERGAMINI, 2013, p. 66), “a importância do *feedback* é óbvia. Ele propicia informações sobre o que as pessoas necessitam para melhorar sua competência”.

Para que o *feedback* ocorra da maneira correta, os colaboradores devem reconhecer que os gestores estão interessados em seu bem-estar e não apenas em sua mão-de-obra. Pontes (2008, p. 18) já afirmava que a “liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, principalmente nas empresas. O administrador precisa conhecer a motivação humana e saber conduzir as pessoas”.

Colaboradores foram questionados se seus líderes estão preocupados com seu bem-estar. Esse foi o item com o maior número de “discordo”: dezesseis dos oitenta e quatro entrevistados marcaram tal opção (Gráfico 22).

**Gráfico 22** – Interesse dos Gestores no bem-estar dos colaboradores.



**Fonte:** Dados da pesquisa (2016).

Vários trabalhadores concordaram que os líderes/gestores possuem interesse no bem-estar de seus colaboradores, fato que demonstra o bom planejamento e a continuidade das atividades voltadas para o público interno.

Depreende-se, portanto, que a empresa possui um bom sistema de endomarketing. No entanto, precisa melhorar a relação líder/colaboradores, pois esse foi o item com o maior número de rejeição.

Maxwell (2000) afirma que as pessoas seguirão os líderes se souberem o que esses desejam e quais são seus métodos e objetivos - futuros e próximos. Porém, porém os líderes devem simplificar ao máximo seu modo de comunicação.

#### **4. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

As empresas estão preocupadas em direcionar suas forças para a satisfação de clientes internos ao incrementar políticas internas para a boa convivência estrutura/pessoa.

A humanização dos colaboradores é uma questão de suma importância, uma vez que a visão desses pode-se se tornar um recurso humano. Tais trabalhadores realizarão suas funções com mais satisfação, produtividade e melhor qualidade.

O endomarketing preenche a necessidade de atender o público em questão, e sua aplicação deve ser feita em etapas. Primeiro, foca-se no conhecimento sobre empresa e colaboradores. A partir daí, analisa-se a implantação e a definição dos objetivos e da visão da empresa e finalizam-se os modos de implantação do programa. Por fim, destaca-se que o programa não terá um final estipulado, pois deve ser mantido e atualizado conforme a necessidade.

A construção do programa de endomarketing depende do trabalho de todos os setores em prol de um ideal explicitado aos colaboradores. Tal ideal deve tornar-se o lema a ser seguido e estar em sua carta magna, ao alcance e entendimento de todos.

Apesar de focada nos colaboradores, tal política interna deve estar diretamente ligada à visão da diretoria e à gestão da empresa, pois será divulgada por eles. O bom líder dá exemplos, não teoriza.

Um programa de endomarketing em pleno funcionamento pode resultar em custos iniciais, porém, trará retorno à empresa - embora nem sempre seja um retorno mensurável.

A pesquisa demonstrou que a empresa tem bom relacionamento com seus colaboradores, mas deve melhorar a relação líder/subordinado.

O problema proposto pela pesquisa foi elucidado, bem como um destaque para os itens relevantes para a implantação do programa de endomarketing.

O presente estudo demonstrou a possibilidade de existir uma empresa na qual o colaborador se sinta importante e parte do processo de decisão. Para que tal meta seja alcançada, é necessário planejar e alcançar o comprometimento de todos. Muitas empresas estão implantando esse ideal como política interna e chegando a resultados financeiros e humanos muito satisfatórios.

## 5. REFERÊNCIAS

ANDRADE, Arnaldo Rosa. Planejamento Estratégico: Formulação, Implementação e Controle. Blumenau, 2002. 30 f. **Trabalho de Administração** – Curso Administração, Fundação Universitária de Blumenau (FURB).

ANGELONI, Maria Terezinha. **Comunicação nas Organizações da Era do Conhecimento**. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

BARTH, Mauricio; NEGRI, Adriana de; **Endomarketing: o desafio de fidelizar o cliente interno**; disponível em: <[http://www.insite.pro.br/2012/janeiro/endomarketing\\_fidelizar\\_cliente.pdf](http://www.insite.pro.br/2012/janeiro/endomarketing_fidelizar_cliente.pdf)>. Acesso em: 20/07/2016, as 10:00 horas.

ERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**, 6.ed.. Atlas, 05/2013.

CARLOS, Caroline Mazon Gomes; et. al. A importância do treinamento e desenvolvimento nas empresas de pequeno porte na cidade de Araras, São Paulo, 2012. Disponível em: <[http://revistaunar.com.br/cientifica/documentos/vol6\\_n1\\_2012/2\\_a\\_importancia\\_do\\_treinamento.pdf](http://revistaunar.com.br/cientifica/documentos/vol6_n1_2012/2_a_importancia_do_treinamento.pdf) > Acesso em: 05/out/2016.

CASAGRANDE, Elaine Bez Birolo. Análise do processo de comunicação interna em uma empresa do ramo alimentício na cidade de Jacinto Machado – SC. Criciúma, 2010. Disponível em: <<http://dspace.unesc.net/bitstream/1/301/1/Elaine%20Bez%20Birolo%20Casagrande.pdf> >. Acesso em: 05/out/2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

\_\_\_\_\_. **Introdução à teoria geral da administração**. 5. ed. São Paulo: Ed. Makron Books, 1997.

DRAGANI, L. A. de O.; PERESSIN, G. L.; Comunicação Empresarial: a importância da comunicação dentro da organização, Capivari, SP 2011. Disponível em:

<[http://www.cneccapivari.br/libdig/index.php?option=com\\_rubberdoc&view=doc&id=376&format=raw](http://www.cneccapivari.br/libdig/index.php?option=com_rubberdoc&view=doc&id=376&format=raw)>. Acesso em: 04/out/2016

FERNANDES, L. A.; GOMES, J. M. M; Relatórios de Pesquisa nas Ciências Sociais: Características e Modalidades de Investigação. Disponível em <[seer.ufrgs.br/Contexto/article/download/11638/6840](http://seer.ufrgs.br/Contexto/article/download/11638/6840)>. Acesso em: 30/09/2016 as 22:00 horas.

FERRE, Ana Claudia; A Importância do endomarketing na empresa; Rio de Janeiro, 2003. Disponível em: <<http://www.avm.edu.br/monopdf/24/ana%20claudia%20ferre.pdf>>. Acesso em: 13/07/2016, às 19:00 horas.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GROUARD, Benoit; MESTON, Francis. **Empresa em Movimento**. São Paulo: Editora Negócio, 2001.

INKOTTE, Alexandre Luiz; Endomarketing: Elementos para construção de marco teórico, Florianópolis, 2000. Disponível em: <<http://endomarketing.com/wp-content/uploads/2014/10/publicacao-tese-alexandre-luz-inkotte.pdf>>. Acesso em: 22/07/2016 às 12:00.

KLEIN, Amarolinda Zanela et. al. **Metodologia de Pesquisa em Administração: Uma Abordagem Prática**. São Paulo: Atlas, 2015.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Saraiva, 2003.

MAXWELL, John C. **As 21 indispensáveis qualidades de um líder**. São Paulo: Mundo Cristão, 2000.

MINADEO, Roberto. **Gestão de marketing: fundamentos e aplicações**. São Paulo: Atlas, 2008.

PATRÍCIO, Patrícia, CANDIDO, Claudio (orgs.). **Empreendedorismo - Uma Perspectiva Multidisciplinar**. LTC, 2016.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de Desempenho: nova abordagem**. São Paulo: LTR, 1996.

PONTES, Celia Maria, **O Novo papel da liderança nas organizações**, Fortaleza, 2008. Disponível em: <<http://portais.tjce.jus.br/esmec/wp-content/uploads/2014/12/C%C3%A9lia-Maria-Pontes.pdf>>. Acesso em: 08 out. 2016. 10:33:00

READE, Dennis V et. al. **Marketing estratégico**. Saraiva, 2016.

ROCHA, Tânia Guimarães. **Endomarketing (Marketing Interno) e Recursos Humanos: Estratégias para a Integração dos Trabalhadores e os Objetivos Organizacionais**. Guarujá, 2006.

TOMASI, Carolina; MEDEIROS, João Bosco. **Comunicação empresarial**. São Paulo; Atlas, 2007.