

**Marketing**

**MKT**

**ENDOMARKETING PARA O CRESCIMENTO ORGANIZACIONAL: Um estudo de caso na empresa Pará Rolamentos**

## RESUMO

Este estudo tem como objetivo analisar as ações estratégicas e os instrumentos de *endomarketing* que estão sendo desenvolvidos e podem servir para motivar os funcionários da empresa Para-Rolamentos. Apresenta as formas nas quais o *endomarketing* se torna uma ferramenta que procura proporcionar uma condição em que o público interno quando usa, utilize de valores como: afetividade, comprometimento e cooperação, empatia e transparência, fazendo com que estes valores se transformem em crescimento e desenvolvimento de todos os envolvidos na organização. A pesquisa em questão se caracteriza como um estudo de caso, com uma abordagem qualitativa e sua tipologia descritiva no qual para coleta de dado foi realizada a pesquisa bibliográfica e entrevistas na empresa. Como principais resultados é possível destacar que a empresa tem buscado aplicar algumas estratégias do *endomarketing* mais que necessitam ser revista, fica evidenciado que a empresa tem falha no relacionamento interno e dificuldade de comunicação. Com isso percebe-se que as práticas adotadas necessitam de aperfeiçoamento e planejamento para obter sucesso da organização

**Palavras-Chave:** Estratégias. Endomarketing. Crescimento Organizacional

## ABSTRACT

This study aims to analyze the strategic actions and endomarketing instruments that are being developed and can serve to motivate employees of the company Para-Rolamentos. It presents the ways in which endomarketing becomes a tool that seeks to provide a condition in which the internal public when using, uses values such as: affection, commitment and cooperation, empathy and transparency, making these values transform into growth and development of everyone involved in the organization. The research in question is characterized as a case study, with a qualitative approach and its descriptive typology in which, for data collection, bibliographic research and interviews were conducted in the company. As main results, it is possible to highlight that the company has sought to apply some endomarketing strategies that most need to be reviewed, it is evident that the company has internal relationship failure and communication difficulties. Thus, it is clear that the practices adopted need improvement and planning to be successful for the organization

**KeyWords:** Strategies. Endomarketing. Organizational. Growth

## INTRODUÇÃO

A modernidade trouxe diversos aspectos que modificaram os pensamentos gerencias das empresas, sendo de fundamental relevância o diferencial competitivo, não apenas no produto em si, mas na prestação do serviço do material humano, na excelência ao atendimento e relevância do marketing ao público interno. Nesse sentido, nos últimos anos o mercado global vem sofrendo várias mudanças de comportamento do novo consumidor decorrente do crescimento moderado da demanda pela busca de produtos rentável e de qualidade.

Com esse cenário as empresas buscam vários artifícios para atender as exigências dos clientes e a forma de priorizar as estratégias de marketing, não apenas voltadas ao mercado externo, mais sim elaborar mudanças nas estruturas internas da empresa, ligadas diretamente aos seus funcionários e atendimento aos clientes. Na tentativa de se sustentar em uma boa posição de mercado o marketing tem sido uma dessa ferramenta de maior aplicação, pois constatamos diariamente ao assistirmos a televisão, internet, ao ouvirmos rádios entre outros usos de estratégia de marketing. Nesse contexto, nas subdivisões do marketing, surge então o *endomarketing*, como ferramenta de estudo voltada para a criação e utilização de elementos para interação do seu produto, seu cliente o empregado e o empregador. Desse modo, as empresas precisam em primeiro lugar atrair e reter seus colaboradores para depois convencer seu cliente externo.

Las Casas (2000 *apud* GIULIANI, 2006) salienta que a valorização dos funcionários na organização se apresenta também como uma tendência do marketing. Assim, a organização que não apresenta um marketing interno não permite a motivação dos seus funcionários para concretizar qualquer plano. Desse modo, os administradores de marketing devem preocupar-se não apenas em conquistar clientes externos, mas, também, os internos, ou seja, os próprios funcionários envolvidos. Isso porque, mostrar para o funcionário sua importância talvez seja uma das maneiras de integrá-lo a estratégia de marketing. Nesse contexto, os colaboradores precisam estar sempre capacitados e motivados, por meio de cursos, treinamentos, planos de carreiras, pois caso contrário eles acabam não tendo a efetividade necessária para desenvolver suas atividades com valor e excelência na organização e conseqüentemente não agregando valor ao produto ou serviço.

Desse modo a aplicação do *endomarketing* deve abranger a empresa como um todo; o comprometimento de todos os envolvidos, possivelmente, será a chave das estratégias adotadas. É importante demonstrar aos funcionários a importância de suas tarefas dentro da empresa e conscientizá-los de que são corresponsáveis pelo sucesso e das estratégias de marketing e promoção da satisfação do cliente. Além disso, a empresa deve usar essa estratégia para treinar seus colaboradores, motivar e propor crescimento na empresa, bem como prepará-los para trabalhar em equipe. A prática do *endomarketing* tem como finalidade olhar o funcionário como cliente, pois as empresas precisam em primeiro lugar convencer seus colaboradores a comprar seu produto, para depois convencer seus clientes externos. Dessa maneira, o exercício das ações será determinante para o sucesso da empresa.

Neste contexto, a pesquisa possui como problemática o seguinte questionamento: Quais ações de *endomarketing* estão sendo desenvolvidas pela empresa Pará Rolamentos com intuito de motivar os colaboradores da organização?

Como objetivo geral a investigação se propõe analisar as ações estratégicas e os instrumentos de *endomarketing* que estão sendo desenvolvidos e podem servir para motivar os colaboradores da organização. Com intuito de alcançar tal objetivo

foram traçados como objetivos específicos: Descrever as práticas de *endomarketing* aplicadas pela Pará Rolamentos; Explicar a dimensão de *endomarketing* mais satisfatória na percepção dos colaboradores e dos gestores da empresa lócus da pesquisa; Explorar os conceitos e habilidades de empatia, comunicação e relacionamento, procurando perceber sua relevância no âmbito da Pará Rolamentos.

Muito se fala atualmente da valorização do funcionário, do investimento na comunicação interna, ou seja, a evolução mostra que as empresas estão cada vez mais conscientes que seu principal público é o interno, alterando as prioridades que sempre foram outras. Neste contexto, pode-se dizer que a organização que investe em seu funcionário tende a ter um diferencial competitivo, já que o recurso mais valioso dentro da organização são os funcionários. O tema deste trabalho "*endomarketing*" trata justamente destes aspectos, ações voltadas para o público interno como ferramenta no processo de crescimento organizacional. Pessoas alegres e satisfeitas têm um rendimento melhor, e conseqüentemente tendem a ter um comprometimento junta a empresa, sendo estes, os desafios e objetivos atuais das organizações.

## **REFERENCIAL TEÓRICO**

### **ENDOMARKETING**

Voltado para ações dentro da empresa e conhecido como Marketing interno trabalha com objetivo de desenvolvimento organizacional difundindo aos seus colaboradores como ferramenta principal para o desenvolvimento da empresa. Sendo uma estratégia e ferramenta de análise do seu público interno serve para elaborar funções e táticas em relação a empresa e funcionários por meio de uma comunicação uniforme e que compartilhe com todos a cultura da empresa. Por meio dessa ferramenta facilita o trabalho em qualificar o processo para que o objetivo seja alcançado sendo de importância à integração de todos os departamentos envolvidos, portanto o papel do *endomarketing* é justamente de ser o elo que alinha a comunicação entre os que trabalham por um único objetivo organizacional.

Atualmente tem se tornado mais evidente a importância de se trabalhar o *endomarketing* dentro da empresa, para Tavares (2010, p.) "essa necessidade melhora a qualidade da comunicação interna, que conseqüentemente motiva seus colaboradores, refletindo assim no desenvolvimento de suas funções, resultando em uma eficácia em seu negócio".

Segundo Brun (2000, p.244) "o *endomarketing* sugere dar ao funcionário educação, carinho e atenção, tornando-o bem preparado e bem informado para que possa tornar-se também uma pessoa criativa e feliz, capaz de surpreender, encantar e entusiasmar o cliente". Acrescenta, ainda, "que é um esforço feito por uma empresa para melhorar o nível de informação e, com isso, estabelecer uma maior aproximação com o seu funcionário" (BRUN, 2000). Para o mesmo autor, "o marketing interno está mais voltado para um processo de comunicação interna".

Sendo assim, o *endomarketing* envolve temas como: motivação dos funcionários, comunicação, comprometimento, valores, instrumentos de marketing e satisfação do consumidor. Ele tem como principal objetivo fortalecer as relações internas da empresa com a função de integrar a noção de cliente e fornecedor interno, fazer com que todos os funcionários tenham a mesma visão sobre as metas e o negócio da empresa, incluindo itens como gestão, metas, resultados, produtos, serviços e mercados nos quais atua. Isso propicia melhorias na qualidade dos produtos como na produtividade funcional e na qualidade de vida no trabalho.

O *endomarketing* é, portanto, uma decorrência da necessidade de motivar pessoas para os programas de mudança que começaram a ser implantados, desde a década de 1950, no mundo inteiro. Daí até o momento atual, as empresas tiveram tempo para encontrar as mais diversas maneiras de se comunicar com o público interno, dando origem às técnicas hoje utilizadas.

Para as organizações se trata de uma necessidade imediata para quem deseja crescer, conquistar mercados, manter os índices que já possuem ou, simplesmente, garantir a sua sobrevivência. A gestão é um dos fatores fundamentais que as empresas precisam desenvolver em prol de seu crescimento, entretanto, a visão e o conceito de *endomarketing*, como nível estratégico da empresa, é um dos pontos fundamentais na eficácia do processo do comprometimento do *endomarketing* na gestão das empresas.

Sendo a prática de o *endomarketing* satisfazer o cliente externo e interno das instituições, o seu trabalho consiste em identificar e tentar compreender as necessidades e desejos dos colaboradores das organizações. A competitividade faz com que as organizações busquem melhores posicionamentos no mercado, assim, procuram formas de se adequarem a realidade do novo modelo de gestão. Dentre as mudanças desse novo modelo de gerir as organizações pontua-se a satisfação dos clientes. Por isso, o maior investimento do *endomarketing* se destaca cada vez mais. Sabe-se que não há clientes externos satisfeitos se os colaboradores estão insatisfeitos.

Então para ter uma gestão competente o *endomarketing* visa elaborar estratégias na valorização dos seus colaboradores a fim de criar estrutura de gestão eficaz para a conquista dos objetivos da empresa. Assim, a finalidade é construir e dar autoestima aos seus colaboradores dentro da empresa para construir uma integração dos envolvidos entre si, pois para Shcolnik (2000, *apud* Brun, 2000, p. 288), a implantação do *endomarketing* parte da integração, comunicação e autoestima dos colaboradores. A integração precisa acontecer em quatro níveis: integração entre as pessoas, integração da pessoa com a empresa, integração das pessoas com os gestores e integração entre setores. A integração entre as pessoas pode acontecer de diversas formas, ou seja, durante o processo de admissão, treinamento e desenvolvimento, reuniões, comemorações etc.

Portanto, é perceptível a relevância para a organização de desenvolver essa interação entre todos os departamentos, pois através dela se pode ampliar a comunicação, a qual trabalhada com qualidade proporciona a elevação da autoestima dos colaboradores. Deste modo, trabalhar com funcionários motivados acaba refletindo no exercício de suas atividades, e conseqüentemente sendo percebido pelos clientes.

O *endomarketing* é um processo que visa adequar a empresa ao atendimento do mercado, tornando-a mais competitiva a partir da integração de seus funcionários à estrutura organizacional. Como característica preponderante está o objetivo de estabelecer, conforme Bekin (2004) um processo permanente de motivação do funcionário conferindo-lhe dignidade, responsabilidade e liberdade de iniciativa. Este processo motivacional deve ser algo integrado ao cotidiano da empresa. Como instrumentos do processo de motivação Bekin (2004) enumera: 1. Chamamento a parcerias, à cooperação e à lealdade; 2. Valorização do indivíduo dentre de seu grupo; 3. Integração baseada nos valores e objetivos da empresa; 4. Reforço contínuo de uma atitude baseada em valores compartilhados; 5. Recompensas e prêmios dirigidos ao grupo para que todos se beneficiem dos resultados positivos; 6. Criação de um ambiente de interação dentro da empresa; 7. Envolvimento dos funcionários no

planejamento e na tomada de decisões; 8. Estímulo à iniciativa e à atitude criativa; 9. Delegação de poderes de acordo com a natureza da função exercida; 10. Remuneração adequada.

Um programa de *endomarketing* bem feito é capaz de tornar o funcionário um ser comprometido com a nova postura da empresa e com a modernidade, cada um em sua área de atuação e por meio do seu trabalho. Seu objetivo na empresa é compreender como está o relacionamento entre empregado e empregador, bem como seu desempenho para o desenvolvimento de metas e objetivos. Sua importância para as organizações vai além das suas atribuições pois permite a sobrevivência das empresas no mercado competitivo que sempre está em mudanças, sendo importante nas estratégias que se planeja alcançar, bem como onde focar nos pontos fortes e fortalecer os pontos fracos. O entendimento da sua estrutura pessoal interna permite o fortalecimento da cultura organizacional e desenvolvimento de suas funções perante seus clientes.

Segundo McKenna (1992, p. 3) “com o desenvolvimento da tecnologia e o aumento da competição, algumas empresas mudaram sua abordagem e começaram a se voltar para o cliente”. Percebe-se dessa maneira uma troca benéfica entre cliente e empresa, onde um oferece as informações necessárias e o outro, o serviço ou produto personalizado, que atenda às suas expectativas.

O marketing e os relacionamentos internos e externos e como processo de parceria entre empresa, clientes e futuros clientes, funcionários, necessita de uma compreensão das necessidades e expectativas de todos, objetivando sempre a fidelização do cliente e desenvolvimento organizacional.

O marketing interno tem como função geral atrair e reter bons funcionários e assegurar sua motivação. Isso porque, um colaborador motivado tem mais chances de alcançar a satisfação e excelência nos serviços, o que reflete diretamente na satisfação do cliente externo, pois se o serviço interno deixar a desejar, o serviço externo consequentemente será prejudicado.

Kotler e Armstrong (2007) fazem analogia entre o marketing interno e externo, dizendo que o “marketing externo é direcionado às pessoas de fora da empresa e o marketing interno é a tarefa de contratar, treinar e motivar funcionários que desejam atender bem os clientes”.

O objetivo do marketing interno é a elevação da satisfação e do comprometimento dos funcionários por meio de um conjunto de ideias práticas, introduzindo e aprimorando dentro de uma organização para que reflita positivamente no público externo.

Nos dias atuais com leque de variedades de escolha de marcas e produtos, fornecedores e preços, o cliente fica satisfeito com ofertas que ultrapassem suas expectativas de valor.

Kotler e Armstrong (2007) ressaltam que clientes satisfeitos tem maior probabilidade de se tornarem clientes fiéis, e clientes fiéis tem maior probabilidade de dar à empresa uma participação maior em sua preferência. O marketing externo é justamente usado para criar, manter e aprimorar fortes relacionamentos com os clientes e outros interessados.

Clientes satisfeitos são os que trazem diversas vantagens, além de gerenciar benefícios para a empresa e falarem bem dela, chamam outros novos e tem menos sensibilidades aos preços por tanta satisfação e bem-estar da empresa.

Kotler e Armstrong (2007) afirmam que “o cliente pode experimentar vários graus de satisfação. Se o desempenho do produto ficar abaixo de suas expectativas, ele ficará insatisfeito. Se o desempenho ficar a altura de suas expectativas, ficará

satisfeito ou encantado”. Dependendo das expectativas do desempenho do produto o cliente ficará satisfeito. Para estabelecer uma relação de satisfação duradoura e lucrativa as organizações devem estar atentas ao cliente, deixando de lado um pouco o produto e serviço, pois assim focando nos desejos e nas necessidades deles vão ter maior chance de sucesso. Então, devem-se tratar os clientes da melhor maneira possível com transparência e competência dando-lhe atenção, oferecendo só o que você pode fazer. Pois, obter a atenção de um consumidor no mundo de hoje é difícil, para dizer o mínimo, porque a atenção do consumidor é empurrada e puxada de várias formas.

## **METODOLOGIA**

Para Cervo; Bervian e Silva (2007, p. 60) “o interesse e a curiosidade do homem pelo saber levam-no a investigar a realidade sob os mais diversificados aspectos e dimensões”. Nesse contexto, a presente pesquisa caracteriza-se quanto sua tipologia sendo descritiva, com estudo de caso de abordagem qualitativa.

A pesquisa ocorreu na empresa Pará-Rolamentos, que tem sua sede na BR-316, km 08, número 4b, no Ananindeua do estado do Pará na Região Metropolitana de Belém., com CNPJ nº 11.819.234/0001-81, inscrição estadual nº 15.300.626-9.

A empresa foi escolhida pela complexidade do ramo do comércio de peças e a dificuldade de fidelizar sua clientela devido ao grande número de concorrente em sua área, tornando assim, o fator fundamental para seu crescimento e conquista empresarial no ramo de seu negócio.

A amostra para realização da pesquisa na empresa foi o gerente de venda da empresa e 01 (um) funcionário da filial participante da pesquisa. Caracterizando a tipologia da amostra selecionada para essa pesquisa foi a não-probabilística, ou seja, para Sampieri; Collado; Lucio (2006, p. 271), “a escolha dos indivíduos não depende de que todos tenham a mesma probabilidade de serem escolhidos, mas da decisão de um pesquisador ou grupo de pesquisadores”.

As técnicas de coleta de dados podem ser consideradas como procedimentos utilizados com o objetivo de reunir informações para alcançar o objetivo proposto. Para realização do presente estudo as técnicas utilizadas foram: pesquisa bibliográfica, entrevista por meio de roteiro estruturado.

Para a análise dos resultados que foram elaborados partindo da investigação realizada no *lôcus* da pesquisa. Trata-se de pesquisa qualitativa com levantamento bibliográfico sendo utilizado o método de análise de conteúdo, compreendida como um conjunto de técnicas de pesquisa e coleta de dados, desse modo usando a entrevista. A análise tem como objetivo organizar e sumariar os dados de tal forma que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação. Já a interpretação tem como objetivo a procura do sentido mais amplo das respostas, o que é feito mediante sua ligação a outros conhecimentos anteriormente obtidos (GIL, 1999, p. 168). Para tanto, considera-se os dados de forma tal que possibilite o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação.

## **ANÁLISE DOS DADOS**

### **DESCREVER AS PRÁTICAS DE ENDOMARKETING APLICADAS PELA PARÁ ROLAMENTOS**

Para alcançar a realização do objetivo da pesquisa foi realizada pesquisa na empresa *lôcus* da pesquisa levando o gestor a descrever como foram aplicadas as práticas do *endomarketing* na empresa? O gestor respondeu, como trabalhamos com o público e constantemente precisamos manter nossos clientes satisfeitos para não

buscar outros no mercado competitivo, identifiquei como gestor da empresa a grande importância de agregar valor ao funcionário e como o endomarketing podia me ajudar e que antes nunca tinha ouvido falar e não tínhamos na empresa. Com isso pesquisei ferramentas e práticas que me ajudassem a fazer com que o funcionário se visse como produto e como ele tinha importância nesse processo, iniciei fazendo palestra em grupo, alguns treinamentos e estipular metas com gratificações. Com a valorização dos nossos funcionários fez com que suas atribuições e desenvolturas nas suas funções aumentasse consideravelmente as vendas em todos os setores. Percebi que nossos colaboradores se sentiram confiantes e animados para desenvolver seus trabalhos visando o crescimento da empresa, que antes não tínhamos (GESTOR DE VENDAS, 2019).

Nesse aspecto, percebeu-se que a empresa foca na capacitação e conseqüentemente na valorização dos funcionários, onde se destaca na entrevista a realização de palestras em grupo, treinamento e estipulação de metas com gratificações, com a valorização dos funcionários resultando em modificações percebidas nas suas atribuições e desenvolturas nas suas funções as quais aumentaram consideravelmente as vendas em todos os setores. Esta atitude utilizada é confirmada por Andrade (2011), o qual diz que por este motivo, muitas empresas optam pelo *endomarketing*, como método de qualificação e motivação de seus colaboradores, buscando sempre melhor resultado viável (ANDRADE, 2001).

Por meio da resposta fornecida, pode-se afirmar que a empresa Pará Rolamentos, acredita que através do *endomarketing*, valorizando o funcionário, mostrando a real importância no processo e o quanto ele precisa estar motivado para agregar valor ao produto.

Desta forma, pode-se afirmar que o *Endomarketing* influencia no comportamento do colaborador. Isso pode ser observado quando perguntado ao gestor como as práticas influenciaram no comportamento dos colaboradores? Obteve-se a seguinte resposta: “observei que os colaboradores estavam trabalhando muito mais motivados e com isso gerando círculo confiável de comunicação entre a empresa e o colaborador, que antes não tínhamos esse feedback dos envolvidos. Nesse sentido houve mudanças grandiosas pois os mesmos perceberam que a empresa estava voltada para investir na capacitação funcional e tendo a concepção do crescimento organizacional de todas as partes” (GESTOR DE VENDAS, 2019).

Com sua resposta, o gestor enfatiza que por meio da utilização do *endomarketing*, na ferramenta capacitação, gerou uma comunicação mais efetiva, até destacando a figura do *feedback* o quanto ele é importante para o desenvolvimento organizacional.

É perceptível a relevância para a organização de se desenvolver essa interação entre todos os departamentos e envolvidos, pois através dela pode-se ampliar a comunicação, a qual trabalhada com qualidade proporciona a elevação da autoestima dos colaboradores e aumento do crescimento organizacional.

Segundo Brum (2008) *apud* Piccoli (2011) o repasse de informações adequado é uma boa estratégia a ser desenvolvida para promover a aproximação dos colaboradores entre si e com a empresa, sendo assim, a comunicação é considerada o primeiro pilar do marketing interno.

Vale destacar que os funcionários que interagem diretamente com os clientes externos são conhecidos como o “pessoal da linha de frente”. Porém, para que desempenhem um bom trabalho, estes precisam ter o “suporte”, ou seja, o apoio de outros funcionários que não estão nesta linha de frente e que são categorizados como



o pessoal “da retaguarda”, como por exemplo, o pessoal do setor administrativo, do setor contábil, do setor financeiro, dentre outros (GRÖNROOS, 2003).

Ao questionar ao gerente o que levou a implantação? Ele respondeu: “Em um mercado extremamente competitivo, onde precisamos mostrar de todas as formas um diferencial para nossos clientes, como gestor, percebi que as vendas estavam baixas e que os colaboradores não mostravam produtividades em suas funções, atentei que cada vez estava mais preocupante, e percebi que a valorização do colaborador está diretamente ligada à sua motivação. É extremamente importante haver uma relação entre empresa e o cliente, sendo assim observei que a empresa precisava de uma mudança em suas relações com objetivo de aumentar o desempenho e produtividade” (GESTOR DE VENDAS, 2019).

Para Bispo (2008, p.76) “o *endomarketing* visa estimular um comportamento eficaz de marketing, construindo uma organização de pessoas de marketing capaz de criar verdadeiros clientes para a organização”.

Desse modo o *endomarketing* é a ferramenta essencial da gestão de pessoas é ele que faz o time entrar em campo e desenvolver um relacionamento de fidelização de cliente e desempenho organizacional.

Apesar de reconhecer os benefícios do *endomarketing* nas organizações contemporâneas, o processo de implantação de tais práticas, pode ser realizado com dificuldades. Uma das dificuldades mais comum é a “resistência a mudanças” dos indivíduos que fazem das organizações um “organismo vivo”.

Neste contexto, foi questionado se ocorreu dificuldade na criação das práticas do *endomarketing*? Caso tenha ocorrido dificuldades quais foram? O gestor afirmou que “Sim”. As dificuldades foram estimular os colaboradores a saírem da zona de conforto pois não se tinha esse pensamento de valorização funcional e práticas adotadas. E fazer que os proprietários entendessem qual é a visão do *endomarketing* e sua importância e como ele ajudaria no processo de crescimento. Houve dificuldade para obter recursos para custear os cursos de capacitação, e realizar reuniões dentro da empresa, pude perceber que havia conflitos de gerações entre os colaboradores que influenciou no processo de implantação (GESTOR DE VENDAS, 2019).

A resistência às mudanças e comodismo na maioria das vezes é uma característica dos indivíduos que são levados para o ambiente de trabalho. As mudanças ocorridas nos processos, sistemas, práticas e rotinas de trabalho são entres para muitos colaboradores nas organizações, pois sempre estão habituados a rotinas de trabalho.

É possível afirmar que a empresa tem buscado formas e ferramentas para a implantação com efetividade do *endomarketing* frente às dificuldades encontradas. Na busca por um ambiente produtivo e engajador para seus colaboradores.

#### 4.3 EXPLICAR A DIMENSÃO DE *ENDOMARKETING* MAIS SATISFATÓRIA NA PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES E DOS GESTORES

Foi questionado ao gerente de vendas e ao colaborador “como era a relação da empresa e seus clientes antes e depois da utilização do *endomarketing* na empresa”? Obtivemos o seguinte parecer: Tínhamos vários problemas um em destaque era a relação do cliente e o colaborador da empresa, pois não tínhamos vínculo depois da venda, não existia um pós-venda, apenas era feito o pedido pela parte do cliente e entregávamos conforme solicitação. Visto isso passamos a analisar a importância que o colaborador tem em agregar valor ao produto nessa cadeia de empresa versus cliente” (GESTOR DE VENDAS, 2019).

Neste mesmo sentido, o colaborador afirma que: “Antes não tínhamos noção de criar um relacionamento com cliente além das vendas, após o uso das técnicas aplicada na empresa, houve uma mudança tanto no atendimento quanto ao aumento das vendas. Pois nossa visão de relacionamento com cliente mudou e percebemos que é de Suma importância manter e aumentar nossa qualidade de relacionamento com clientes” (COLABORADOR A, 2019).

Com base na resposta de ambos, percebemos a importância do *endomarketing* para criação de relacionamento, mais não se caracteriza o *endomarketing* quando o gestor afirma que “a relação do cliente e o colaborador da empresa, pois não tínhamos vínculo depois da venda, não existia um pós-venda” (GESTOR DE VENDAS, 2019). Esta afirmação está dentro do marketing que busca estratégias de atrair e reter clientes no processo de fidelização. Já o *endomarketing* visa uma abordagem diferente, voltado para o desenvolvimento interno da organização e fortalecimento das relações interpessoais, visando o crescimento organizacional. Sendo assim, o *endomarketing* é uma ferramenta essencial no objetivo estratégico da organização em seu retorno em bens de capital e humano.

Ao questionar qual é a concepção sobre a aplicação mais satisfatória do *endomarketing* para empresa? Ambos responderam que a aplicação está diretamente ligada a valorização e reconhecimento do funcionário da empresa como sendo o fator preponderante e potencializador para o crescimento da organização como um todo.

O gestor justifica “Que investir na capacitação dos colaboradores, treiná-los e potencializar como parte integrante desse sistema visando a empresa como um todo para crescimento organizacional” (GESTOR DE VENDAS, 2019).

Ainda levando em consideração para o gestor acerca da dimensão do *endomarketing* e do nível de motivação dos colaboradores, neste sentido ele responde. “O nível de motivação dos colaboradores está diretamente ligado a metas a serem estabelecidas com retorno financeiro, a fim de estimular e engajar seus objetivos e oferecer plano de carreira e promoção de cargos” (GESTOR DE VENDAS, 2019).

No entanto considerando o nível de motivação da empresa foi questionado ao colaborador como ele classificaria? “Para mim pode se dizer que motivação se classifica como a diferença entre duas pessoas, as que desistem na primeira queda e existe aquelas que na primeira queda procuram forças para levantar e continuar superando as dificuldades. Vejo que a empresa está no caminho certo para o alto índice de motivação. pois está se preocupando com seus funcionários e proporcionado um diálogo e crescimento dentro na empresa (COLABORADOR A, 2019)

Analisando as respostas neste contexto, a motivação está diretamente ligada à satisfação das necessidades individuais tendo em vista disso percebemos a importância do fator motivacional em um contexto organizacional que pode trazer benefícios contínuos e promissores na empresa.

Segundo Maximiano, (2007, p. 268) essa visão a respeito da motivação é bastante positiva. De acordo com a teoria de Maslow, as pessoas estão em processo de desenvolvimento contínuo. As pessoas tendem a progredir ao longo das necessidades, buscando atender uma após a outra para o autor a realização.

É necessário compreender que treinamentos aos colaboradores da empresa são fundamentais para auxiliar no seu envolvimento, com intuito de disseminar o espírito de cooperação e o trabalho em equipe, assim como informações sobre a história, produtos e serviços da organização.

Bekin (2004, p. 71 e 72) ressalta a importância do treinamento ao afirmar: Treinamento nada mais é que a evidência de carências de conhecimentos e práticas, que justificam a necessidade de um aprimoramento, de uma reciclagem. [...] O treinamento, para ser o mais válido possível, não pode se restringir ao nível operacional (aprendizado ou técnicas) ou de conteúdos (cursos de marketing, por exemplo). Há sempre um componente de atitude, de envolvimento do funcionário, que deve ser reforçado durante o treinamento.

Desta forma ao questionar acerca da necessidade de treinamento para o gestor? Ele respondeu que “Sim, uma vez, que a empresa verificou a necessidade em qualificar seus gestores sobre *endomarketing*, não só tecnicamente e intensificou investimentos em capital humano, visando à satisfação dos seus colaboradores e crescimento” (GESTOR DE VENDAS, 2019). No entanto ao questionar o colaborador ele afirmou que “Sim, pois a empresa não conhecia o *endomarketing*” (COLABORADOR A, 2019).

É possível afirmar através da justificativa dos funcionários entrevistados que a empresa possui desde sua gestão até aos seus colaboradores, uma forte preocupação de criar treinamento e desenvolvimento com intuito de preparar seus funcionários para exercer suas funções, com segurança.

Silva; Braun; Fossatti (2016, p. 2) ressaltam que “é preciso que qualquer empresa, de pequeno a grande porte, realize treinamentos devido à busca de qualificação de pessoas, elevação da eficácia em suas posições ocupadas e inovações constantes de mercado”.

Tavares (2010, p. 19) “afirma que o processo de *endomarketing* possui dois enfoques básicos: a motivação e a comunicação”. Para o autor o processo motivacional na empresa não deve ocorrer de forma esporádica, como elogios e premiações raras e sim de maneira estratégica com ações que devem ser planejadas e executadas ao longo do ano, mensalmente, bimestralmente ou trimestralmente.

Neste item sobre comunicação ao perguntar ao gestor ele respondeu “que a comunicação é extremamente profissional, sendo humana e justa. Visando a importância do respeito entre ambas as partes” (GESTOR DE VENDAS, 2019).

Ao questionar ao colaborador sobre comunicação em sua justificativa ele afirma um parecer negativo “que a comunicação tem muitas falhas, pois o gestor muitas das vezes não aceita críticas de melhoria e nem opiniões contrárias aos seus métodos, dificultando o processo” (COLABORADOR A, 2019).

Analisando as respostas identificamos uma falha no processo e discordância na organização acerca da comunicação. Estas decodificações acabam por trazer falhas de desempenho na operacionalização das atividades, o que é prejudicial para o cotidiano das atividades das organizações. É assim que percebemos a necessidade do treinamento e práticas de interação dos funcionários e mesmo do desenvolvimento das pessoas nas organizações.

Neste contexto foi questionado sobre as práticas adotadas? Ele respondeu “Adotamos treinamentos internos, curso em capacitação em vendas e atendimento, práticas de comportamento e relacionamento com público externo” (GESTOR DE VENDAS, 2019).

Na visão do colaborador ele afirmou “Que foi feito treinamento de capacitação, Workshop e participação em feiras específica da área para obter conhecimento técnico” (COLABORADOR A, 2019).

De acordo com Las Casas (2000 *apud* GIULIANI, 2006) a valorização dos funcionários na organização se apresenta também como uma tendência do marketing.

Assim, a organização que não apresenta um marketing interno não permite a motivação dos seus funcionários para concretizar qualquer plano.

Desse modo observamos que a empresa tem se preocupado com a valorização de seus funcionários e aplicando métodos de capacitação dos funcionários buscando satisfazer as necessidades organizacionais.

#### 4.4 EXPLORAR OS CONCEITOS E HABILIDADES DE EMPATIA, COMUNICAÇÃO E RELACIONAMENTO PROCURANDO PERCEBER SUA RELEVÂNCIA NO ÂMBITO DA PARÁ ROLAMENTO

Ao questionar o gestor sobre a percepção de empatia na organização, ele afirmou que “considera um fator importante nas organizações, pois trabalha a parte psicológica e humana das pessoas em se respeitar na empresa. Acredito que lidar com esse tripé que é colaborador, cliente e fornecedor é parte fundamental na cadeia de valor, de certa forma perceber os pontos fortes e fracos bem como entender suas dificuldades. Nunca deixando de lado aqueles que se sentem prejudicados e sempre está atento a qualquer situação que possa prejudicar ambas as partes. Esse tripé em uma empresa é de extrema importância, pois sua fortificação equivale o sucesso empresarial” (GESTOR DE VENDAS, 2019).

Já na afirmação do colaborador ele considera “Que entre os funcionários deve haver sempre, pois se colocar no lugar do outro e entender e estar disposta a colaborar. A empatia entre o atendimento aos clientes é muito importante, pois gera círculo de confiança para entender a necessidade do cliente e dá a melhor solução para resolver de maneira correta o desejo do cliente. Na questão com fornecedor é muito importante conhecer o produto e entender a visão para agregar ao produto valor, criar ela relação com o fornecedor nos deixa muito mais confiante de como apresentar o produto, com isso cria uma união dentro da empresa. E principalmente a qualidade de trabalho dentro da empresa. Pois, necessitamos da ajuda de todos para alcançar nossos objetivos e metas” (COLABORADOR A, 2019).

Dentre a justificativa é possível afirmar que a empresa se preocupa com a saúde de suas relações internas e externas e entende que constituir uma comunicação dentro do ambiente de trabalho está ligada direto com os resultados obtidos. Proporcionar um ambiente com qualidade na organização resulta em motivação e sucesso da empresa.

Friedrich Dorsoch (1976) descreve que a “empatia é como a propriedade de reviver as vivências de outras pessoas, especialmente seu estado emocional; capacidade de situar-se em seu lugar, de compartilhar seus sentimentos através de sua expressão, por haver experimentado com outras pessoas o conhecimento tem do próprio eu”. Dessa forma fica claro segundo o autor a importância do conhecimento intrapessoal para permitir uma relação empática duas pessoas ou mais.

No cenário em que vivemos é de suma importância a comunicação e boas relações para desenvolvimentos das atividades na organização. Diante disso ao questionar o gestor sobre a comunicação e efetividade nas relações ele justificou sua resposta que “Nas organizações é fundamental haver comunicação efetiva, sem ruídos, na empresa vejo que pecamos muito ainda em relação a isso, devido à distância entre os setores e com nossos fornecedores que 90% estão localizados fora do estado. Estamos trabalhando para alinhar isso em nosso dia a dia, fazer com que nossos colaboradores atentem a importância do diálogo e comunicação interna e externa na empresa” (GESTOR DE VENDAS, 2019).

Ao questionar ao colaborador ele respondeu que “A comunicação direta prevalece na organização entre colaboradores e clientes sendo muito importante nas

negociações e sempre com intenção de buscar um relacionamento ideal e duradouro, já entre fornecedores não se tem uma boa comunicação pela distância e por ser feita por aplicativos e software de textos (Skype) não se tem muito contato prejudicando o desenvolvimento das atividades da empresa” (COLABORADOR A, 2019).

Identificou-se, através do item 4.3.4 onde foi questionado o colaborador acerca da comunicação entre a gestão onde ele afirmou que “a comunicação tem muitas falhas, pois o gestor muitas das vezes não aceita críticas de melhoria e nem opiniões contrárias aos seus métodos” (COLABORADOR A, 2019), faz-se necessário observar a justificativa do entrevistado, que há um problema na comunicação da empresa o que não caracteriza efetividade na comunicação interna, pois essas falhas acabam influenciando no desempenho da organização. É necessário que a empresa invista na qualidade da comunicação e o relacionamento interpessoal da equipe, promovendo engajamento, colaboração e integração de todos os envolvidos dentro do ambiente interno e externo para promover segurança para expressar melhorias e ideias para crescimento da organização.

Para Thayer (1976) a comunicação é o elemento vital no processo das funções administrativas, no qual “a comunicação que ocorre dentro das organizações e a comunicação entre ela e seu meio ambiente, que definem e determinam as condições de existência e a direção do seu movimento”.

Ao questionar o gestor sobre comunicação e relacionamento harmonioso entre os colaboradores e fornecedores? Ele respondeu que “Hoje em dia é importante haver relação com todos os envolvidos no processo, uma boa comunicação permite aproximação entre as partes concretizando o sucesso em relação às compras de produtos com melhor preço, qualidade, diversificando as marcas e dando opções aos nossos clientes, portanto nesse entendimento é importante estabelecer uma boa comunicação entre ambos” (GESTOR DE VENDAS, 2019).

“Neste mesmo sentido o colaborador respondeu” O relacionamento entre os colaboradores é harmonioso e visa parceria. Mesmo durante o dia corrido estressante que umas vezes é devido à grande demanda de pedidos, atendimentos, lançamentos, recebimento de material e falhas nos sistemas que resulta no atraso de mercadorias para o cliente, tentamos sempre manter o respeito e boa comunicação, pois é essencial para execução das atividades. “Nossa relação com os fornecedores é 99% feita indiretamente sempre com bom diálogo conciso e educado” (COLABORADOR A, 2019).

Observa-se que ao questionar acerca do relacionamento harmonioso na organização, que ambos justificam aplicar dentro da empresa e manter sempre o respeito, contudo analisou-se as justificativas fornecidas pelos entrevistados nos capítulos anteriores que a organização necessita identificar as falhas de comunicação investir em estratégias que possam proporcionar interação entre a gestão, colaborador e clientes, fortalecendo os pilares do *endomarketing* que é empatia, comunicação e relacionamento, a partir dessa obter bom desempenho e competitividade no mercado.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Através da pesquisa constatou-se que o *endomarketing* vem se tornando uma ferramenta indispensável para o desenvolvimento e sucesso das organizações, a proposta da pesquisa foi analisar as ações estratégicas e os instrumentos de *endomarketing* que podem ser desenvolvidos ou podem servir para motivar os colaboradores da organização. Além disso, trazer a importância do *endomarketing* para organização, pois ele busca afeiçoar temas como: motivação dos funcionários,

comunicação, comprometimento, valores, instrumentos de marketing e satisfação do consumidor.

Ele tem como principal objetivo fortalecer as relações internas da empresa com a função de integrar e fortalecer o relacionamento com seus clientes e fornecedor que fazem parte da organização, fazer com que todos os funcionários tenham uma visão compartilhada, incluindo itens como gestão, metas, resultados, produtos, serviços e mercados nos quais atua. O que propicia melhorias nos resultados tanto na qualidade dos serviços como na produtividade pessoal e na qualidade de vida, com um ambiente harmonioso no trabalho e principalmente o desempenho organizacional.

Levando em consideração acerca da entrevista aplicada na empresa não houve efetividade nas práticas do endomarketing utilizadas na empresa. Foi possível notar que a empresa usou apenas treinamentos, forma de gratificações para motivar seus colaboradores neste sentido existe outras práticas que o caracterizam, pois o endomarketing tem como principal objetivo integrar, valorizar e motivar o público interno, adequando a empresa para o mercado competitivo. Também ficou evidenciado identificar elementos negativos nas relações da empresa, principalmente na comunicação interna e seus relacionamentos, principalmente na liberdade e manifestações de suas ideias, pois afeta a obtenção de informações, gerando dificuldade no relacionamento da organização. Desse modo, nota-se que a empresa deve investir em práticas e estratégias planejadas para corrigir esses problemas e falhas que tem dificultado o sucesso da organização permitindo a satisfação de todos os envolvidos no qual é fundamentação para o endomarketing.

Com base na entrevista foi possível identificar que a dimensão de empatia da organização é satisfatória na visão dos colaboradores e que seu principal objetivo é conduzir o trabalho com respeito, pois a empatia é a capacidade de se colocar no lugar do outro. Contudo a empatia anda lado a lado da comunicação, onde se encontram dentro da mesma dimensão. Visto isso, a empresa não tem efetividade em sua comunicação ocasionando falhas na cadeia de valor e prejudicando o desempenho da organização.

Através da pesquisa bibliográfica foi evidenciada acerca das práticas do endomarketing, sua influência no processo de motivação dos colaboradores. As práticas do endomarketing buscam fortalecer e integrar o processo de relacionamento interno da organização para proporcionar um ambiente de qualidade capaz de mostrar a real importância do colaborador e seu valor nos processos organizacionais. O endomarketing segundo muitos autores é a solução para problemas de comunicação interna. Sua aplicação correta conseqüentemente proporciona resultados a logo prazo no crescimento da organização.

Analisando essas informações é necessário que se invista mais no endomarketing, em programas que motivem os colaboradores, pois vários são os instrumentos para o processo de implantação exitosa na organização, é importante observar qual é a realidade da empresa e adequar estratégias, assim estabelecer indicadores de desempenho e demonstrar a eficácia na interação das relações.

Assim, a prática do *endomarketing* é satisfazer o cliente externo e interno das instituições, o seu trabalho consiste em identificar e tentar compreender as necessidades e desejos dos colaboradores das organizações. Os benefícios e vantagens que o endomarketing proporciona para as organizações têm grande influência do crescimento organizacional mais devem ser aplicados de forma planejada e estratégica. Nota-se que a empresa Pará Rolamentos não teve sucesso nas práticas desenvolvidas e aplicadas. Fica evidente que a organização deve investir em métodos e estratégias adequadas voltadas para a comunicação e relacionamento

de seus colaboradores. E assim obtendo motivação e maior eficiência dos seus colaboradores

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria M. de. Introdução à metodologia do trabalho científico. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001

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

\_\_\_\_\_. Endomarketing, como praticá-lo com sucesso. São Paulo: Person Education, 2004.

BISPO, Anselmo. **Venda Orientada por Marketing:** ed. São Paulo: Senac, 2008.

BRUN, Analisa M. Um olhar sobre marketing interno. Porto Alegre: L&PM, 2000.

CERVO, A. L. et al. **Metodologia científica.** São Paulo: Pearson, 2007.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999. Disponível em <<https://classecontabil.com.br/o-estudo-de-caso-como-metodo-de-pesquisa-cientifica/>>. Acesso em 23 de março de 2019.

GIULIANI, A.C. **Marketing Contemporâneo: novas praticas de gestão.** ed. São Paulo: saraiva, 2006.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing gerenciamento e serviços.** 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

KOTLER, Philip.; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing.** 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

MAXIMIANO, A. C. **A introdução à administração.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MCKENNA, Regis. **Marketing de relacionamento: estratégias bem sucedidas para a era do cliente.** Rio de Janeiro: Campus, 1992.

PICCOLI, Bruno. **O endomarketing como estratégia de gestão de pessoas.** 2011. Administrador de Empresas e aluno do CBA em Marketing da Estação Business School, p. 4. Disponível em: <[www.ebs.edu.br/portal/wpcontent/.../ARTIGO\\_Bruno\\_Piccoli.pdf](http://www.ebs.edu.br/portal/wpcontent/.../ARTIGO_Bruno_Piccoli.pdf)>. Acesso em: 24 nov. 2019.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, F. F.; LUCIO, P B. **Metodologia de pesquisa.** 3 ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SILVA, Louise de Quadros da; BRAUN, Ana Cláudia; FOSSATTI, Paulo. **Gestão de pessoas: os benefícios do treinamento e desenvolvimento.** Revista Gestão Universitaria, V. 5, Ed., 2016. Disponível em: <<http://www.gestaouniversitaria.com.br/artigos-cientificos/gestao-de-pessoas-os->

beneficios-do-treinamento-e-desenvolvimento> Acessado em: 24 de Novembro de 2019.

TAVARES, Mauricio. **Comunicação empresarial e planos de comunicação:** integrando teoria e prática.3 ed. São Paulo: Atlas, 2010.