



## OS BENEFÍCIOS DO ENDOMARKETING NA ADMINISTRAÇÃO PARTICIPATIVA.

RIBEIRO, Camila Françoso Lobo

Discente do Curso de Administração da Faculdade de Ciências Sociais e Agrárias de Itapeva

OLIVEIRA, Adriano Fabbri de

Docente da Faculdade de Ciências Sociais e Agrárias de Itapeva

### RESUMO

Por meio deste trabalho poderemos identificar a relevância do colaborador no âmbito empresarial interno, pois no passado as organizações mantinham seus olhos somente além dos portões das fábricas. Hoje focam no seu interior, mais especificamente para o cliente interno, método este conhecido como *Endomarketing*, que visa a valorização do capital humano. Outrora a motivação dos funcionários se dava por benefícios financeiros, hoje já se percebe que a qualidade de vida do trabalho passa a ser relevante tanto quanto o financeiro. O *Endomarketing* tem como intuito conceder poderes, incentivo e reconhecimento ao funcionário, tornando a empresa transparente e gerando assim um elo de confiabilidade e segurança que resulta em produto de maior qualidade. Uma das mudanças ocorridas foi a alteração na nomenclatura do funcionário que passou a ser chamado de colaborador. Poderemos verificar o quanto o fator motivação e informação interferem diretamente na relação entre o colaborador e a empresa. Com as aplicações das técnicas do *endomarketing* os resultados acima citados poderão ser alcançados se a empresa aplica-las de forma correta.

**Palavras-chaves:** cliente interno, colaborador, marketing interno, valorização

### ABSTRACT

Through this work we will be able to identify the relevance of the collaborator in the internal business scope, since in the past the organizations kept their eyes only beyond the factory gates. Today they focus on the inside, specifically for the internal customer, a method known as *Endomarketing*, which aims at the valuation of human capital. Once the motivation of the employees was due to financial benefits, today it is already perceived that the quality of work life becomes as relevant as the financial one. The purpose of *Endomarketing* is to grant power, incentive and recognition to the employee, making the company transparent and thus generating a link of reliability and security that results in a higher quality product. One of the changes occurred was the change in the nomenclature of the employee who came to be called collaborator. We can verify how much the motivation factor and information interfere directly in the relationship between the collaborator and the company. With the applications of *endomarketing* techniques the above results can be achieved if the company applies them correctly.

**Keywords:** internal customer, employee, internal marketing, valuation

## 1. INTRODUÇÃO

Segundo RITOSSA (2011) os avanços tecnológicos estimulam as trocas de informações, surgindo novas formas de trabalhar e de se viver alterando as relações interpessoais e os papéis na sociedade. Uma dessas mudanças foi à competição que foi substituída pela cooperação prevalecendo o trabalho em equipe e a participação cada vez maior dos colaboradores nas decisões.

Com tantos avanços relacionados às novas tecnologias e modelos de gestão inovadores, as empresas ainda estão se adaptando a uma nova realidade, utilizando em seus processos, métodos de estoques diferenciados, técnicas e ferramentas de gestão que diminuem perdas e auxiliam nos processos como o just-in-time, Kaizen, entre outros, surgindo assim à preocupação com o agir e pensar das pessoas, sendo o homem o ator principal, já que a questão de qualidade está diretamente ligada com o contentamento e motivação dos colaboradores. (BRUM, 1994).

Para Ritossa (2011) as empresas têm concentrado seus esforços na motivação criando um vínculo de confiabilidade entre os Stakeholders, pois antigamente o gestor agia por impulso confiando apenas no seu “*feeling*” de empresário, nos dias de hoje o gestor se coloca no lugar do colaborador aumentando sua valorização e por consequência seu autodesenvolvimento.

Para se atingir tais desejos e objetivos, se faz necessário à intervenção do cliente interno, pois é o cliente interno que será o elo entre os consumidores e os serviços/produtos oferecidos, eles são o rótulo principal do que se pretende vender, garantindo o retorno do cliente externo. (MIRANDA, SANTOS, MENDES 2009).

O objetivo geral do presente estudo é analisar a relação entre a felicidade no trabalho e a participação dos colaboradores no âmbito empresarial interno, aumentado assim à motivação pessoal, a produtividade organizacional e consequentemente a rentabilidade esperada.

As hipóteses levantadas foram melhorar o relacionamento entre empresa e colaboradores; aumentar o desempenho e motivação dos colaboradores e contribuir com o crescimento dos índices de qualidade e bem estar na empresa.

A temática a ser pesquisada é importante, pois nos revela a real importância dos colaboradores no âmbito empresarial interno. Nos dias atuais, vemos essas medidas como parte importantíssima dentro das organizações, pois a satisfação dos

clientes internos interfere diretamente na qualidade e gestão da empresa, acarretando no seu sucesso ou fracasso.

## 2 – MATERIAIS E MÉTODOS

A metodologia utilizada no presente artigo foi à abordagem qualitativa de natureza aplicada seguindo a linha de pesquisa bibliográfica exploratória.

Analisando os materiais já existentes sobre o assunto, a pesquisa bibliográfica foi desenvolvida com base em material já elaborado, constituída principalmente de livros e artigos científicos, focando nos conceitos de marketing, *endomarketing*, comunicação, clientes internos entre outros. (GERHARDT e SILVEIRA, 2009).

## 3 - RESULTADOS E DISCUSSÕES

Segundo Klotler (1998 apud Andrade 2012) definiu *Marketing* da seguinte forma: função organizacional ou um conjunto de processos que envolvem a criação, a comunicação e a entrega de valor para os clientes, bem como a administração do relacionamento, beneficiando a organização e seu público alvo.

O objetivo central do *Marketing* é o foco no cliente, agregar valor ao cliente, mas, além disso, é beneficiar a sociedade na sua totalidade. (ANDRADE, 2012).

“O *Marketing* tornou-se essencial na contemporaneidade, pois as empresas disputavam acirradamente o mercado. Desta forma, o *Marketing* tornou-se essencial para a conquista dos consumidores”. (POLLI, 2015, p. 2).

Para Sandhusen (2003 apud Polli, 2015), o *Marketing* seria como uma ponte, que liga a necessidade à solução dos clientes, pois o *Marketing* analisa os desejos das pessoas e das empresas, desenvolvendo a melhor forma de solucionar suas necessidades.

Há menos de três décadas atrás, surgia o termo *Endomarketing*, por Saul Faingaus Bekin, no livro “Conversando sobre *Endomarketing*”, Bekin era gerente da

empresa Johnson e Johnson na década de 70, após passar por dificuldades com sua empresa, não viu outra saída senão “vender” sua empresa para seus funcionários dando então origem ao nome *Endomarketing*. (MORENO, 2009).

Brum (1994) define *Endomarketing* como a área do *Marketing* voltada para o público interno da empresa, “endo” vem da palavra grega que significa ação no interior, ou seja, movimento para dentro. São ações que as empresas utilizam para vender a imagem da empresa para os próprios funcionários e seus familiares, essa ação é conhecida como comunicação interna, *marketing* interno ou *Endomarketing*.

*Endomarketing* corresponde à parte não visível do *Marketing*, surgiu com a necessidade imediata das empresas que desejavam crescer, conquistar mercados, manter os índices que já possuem ou, simplesmente, garantir a sua sobrevivência no mercado. (DUARTE e TÒFANI, 2007).

Para Reichelt (2013) o *Endomarketing* é o *Marketing* direcionado aos colaboradores da empresa, seu princípio é de que uma empresa não poderá oferecer seu produto ou serviço para outros clientes, sem antes oferecer aos seus colaboradores sendo considerados os clientes interno. Segundo o autor o *Endomarketing* deriva do *Marketing* Holístico, sendo sustentado por quatro pontos essenciais: o *Marketing* integrado o *Marketing* Societal o *Marketing* de Relacionamento e o *Endomarketing* como mostra o quadro abaixo.

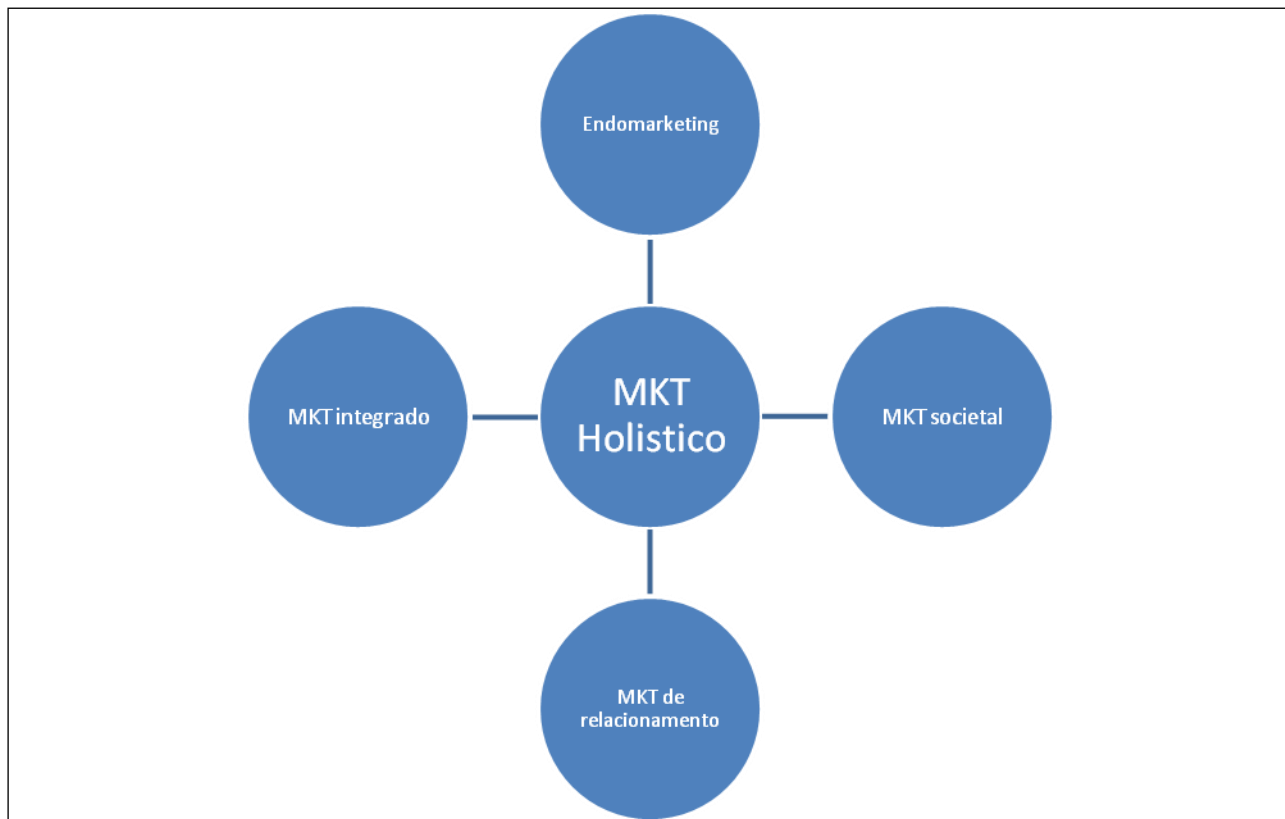


FIGURA 01 – *Marketing* Holístico

Fonte: REICHELT; adaptado de Klotler, Keller, 2006, p 16.

Para Philip Kotler (s.d apud BRUM, 2003) o *Endomarketing* é um triângulo estratégico que une empresa, empregado e cliente, tornando o funcionário parte da empresa. *Endomarketing* é um processo vertical fazendo a informação do topo da pirâmide descer, através dos canais de comunicação pelas chefias, passando a informação com motivação para não causar a entropia de informação, ou seja, a falsa ou alterada informação.

Pode-se dizer, então, que o objetivo do *Endomarketing* é tornar transparente ao funcionário os objetivos da organização, de forma a harmonizar o objetivo do funcionário com o objetivo global da empresa. (DUARTE e TÔFANI, 2007).

É importante entender que o colaborador também é um cliente, de acordo com Spiller e Outros (2011, p. 106 apud Polli, 2015).

“O funcionário é um consumidor do emprego e o emprego é um “produto” que pode ser trabalhado com as mesmas ferramentas do marketing externo:

pesquisas de opinião; engenharia de produto contemplando descrições de função, faixas salariais, benefícios, plano de carreira e de capacitação; comunicação, explorando o emprego de intranet, jornal interno, murais, promoções, premiações e festividades”.

Para REICHELT (2013) o sucesso do *Endomarketing* tem ligação com o treinamento constante dos funcionários ou clientes internos, e são necessários sete pontos essenciais para sua realização transmitir uma imagem positiva ao cliente.

Conforme Berry e Parasuraman (1995 apud Reichelt 2013) os sete pontos essenciais na prática do *Endomarketing* são: a) Concorrer pelo talento: contratação do melhor quadro de funcionários possível; b) Oferecer uma ideia: filosofia ou cultura fornecida pela empresa, pela qual os funcionários sintam que vale a pena lutar; c) Preparar as pessoas: oferecer treinamento adequado, no momento certo; d) Estimular o fator liberdade: evitar políticas e manuais de instruções muito densos, que limitam a autonomia e a criatividade dos funcionários; e) Avaliação e recompensa: a recompensa pelo trabalho de qualidade consiste em incentivo e motivação para os funcionários; f) Conheça seu cliente: pesquisar as necessidades e desejos dos clientes internos, buscando satisfazê-los; g) Resumo e lista de verificação de atividades: o desempenho do serviço se confunde com o desempenho do pessoal, especialmente no caso dos serviços. Esse fator exige investimento constante na qualidade do pessoal.





FIGURA 02 – Sete pontos essenciais na prática do *marketing* interno.

Fonte: REICHELT, 2013, p. 146.

Um fator de grande importância dentro da empresa é a qualidade, o produto tem que estar de acordo com as exigências e necessidades dos clientes, e para isso existe a necessidade de trabalho coletivo. (BRUM, 1994).

No Japão os gestores e empregados fazem parte da mesma família, são unidos nos bons e maus momentos, os colaboradores se dedicam e são leais aos seus superiores recebendo como troca a garantia do emprego para o resto da vida. Porém no início, os colaboradores trabalham exaustivamente, sendo remanejados a várias funções, até ser alocado em um determinado setor e garantir o seu lugar na “família”, porém se não apresentar os resultados esperados pela empresa ele é alocado para um cargo menos importante, mas será nunca afastado. (BRUM, 1998)

Na década de 50, quando os americanos visitaram o Japão para ensinar-lhes as metodologias estatísticas, como retribuição os japoneses lhes ensinaram a importância do trabalho em grupo, das reuniões em equipe visando um único objetivo. O Japão era razoavelmente bom na indústria militar, mas na indústria civil exportavam produtos ruins e com preço bastante baixo, um dos fatores que contribuíram para sua virada foram os círculos de controle da qualidade. (BRUM, 1998).

“Em uma entrevista, o presidente da TAM, Rolim Amaro, afirmou que para ganhar credibilidade é preciso uma interminável série de ações corretas diariamente, Para perdê-la, basta um erro.” (BRUM, 1994, p. 43).

Todas as empresas querem ser mencionadas e evidenciadas na Revista Exame, mas não é a Revista Exame que coloca a empresa entre as 100 melhores, grande parte desse prêmio se deve aos seus colaboradores. (BRUM, 2003).

Para Brum (2003) a palavra chave para o sucesso do *Endomarketing* é, motivação, os funcionários precisam ser motivados, senão acham que estão ali só

para receber ordens, pois a maioria das boas ideias e as melhores iniciativas vem de baixo da pirâmide conhecido como '*empowerment*<sup>1</sup>'.

Segundo Brum (1998) o homem deve ser visto como o elemento principal de todo e qualquer processo de mudança e modernização das organizações, pois quando as mudanças são implantadas causam um atrito nas formas de trabalho tradicionais e conservadoras, desencadeando um estresse organizacional impedindo e dificultando os processos de mudanças.

Certas empresas acham que só por chamarem seus funcionários de colaboradores estão praticando *Endomarketing*, mas a empresa não precisa de alguém que colabore e sim de alguém que trabalhe. (BRUM, 2003).

Alguns métodos que poderiam ser aplicados seriam os citados na Obra de Brum (2003), como: café com o gerente geral para conversarem sobre a sua vida na empresa; café com o colaborador, tendo como desafio tomar café com pelo menos um subordinado por dia e a opção de troca de funções onde em um determinado dia do ano os líderes trocam de função com subordinados e têm a oportunidade de vivenciar o seu dia-a-dia no trabalho.

Las Casas (2012, p.41 apud POLLI, 2015) afirma que "uma empresa que conta com funcionários motivados tem mais chances de oferecer um bom atendimento do que uma que tenha um mau clima organizacional, que torna as pessoas desinteressadas e apáticas".

A felicidade e o bem estar precisam estar presentes também dentro da empresa, isso pode ocorrer através de mais informações sobre a empresa, índices, processos, ninguém alcança a felicidade com incertezas e falta de informações. Essa comunicação pode ser vista como fraqueza, mas esses sentimentos só podem ser passados aos trabalhadores se a empresa realmente os considera-los importantes. (BRUM, 2005)

Segundo BRUM (1998) as relações entre o capital e o trabalho nunca foram tão boas. Embora ainda existam muitas questões a serem abordadas e

---

<sup>1</sup> **Empowerment** é uma ação da gestão estratégica que visa o melhor aproveitamento do capital humano nas organizações através da delegação de poder.



aperfeiçoadas, observa-se um equilíbrio bem maior entre ambas as partes. Embora suas necessidades sejam diferentes têm quase que a mesma proporção.

#### 4 – CONCLUSÕES

Concluimos, portanto, que a evolução vivenciada dentro das empresas, as quais antigamente mantinham seus esforços focados somente no cliente externo hoje incluem o cliente interno nas suas ações de *Marketing*, visto que esse público é fundamental para a qualidade, produtividade e sucesso de uma organização, pois o colaborador é o maior conhecedor dos produtos/serviços oferecidos pela empresa, refletindo deste modo no mercado consumidor. Identificamos, também, que o fator motivação e informação são fundamentais para técnica de *Endomarketing*, pois um colaborador informado e motivado é vital para o sucesso da organização.

## 6. REFERÊNCIAS

ANDRADE, C F de. **Marketing: o que é? Quem faz? Quais as tendências?**/ Carlos Frederico de Andrade. - Curitiba: InterSaberes, 2012. -(série Marketing Ponto a Ponto).

BRUM, A de M, **Endomarketing**/ Analisa de Medeiros Brum. – 3. ed. – Porto Alegre: Ortiz, 1994.

\_\_\_\_\_. **Endomarketing como Estratégia de Gestão: Encante seu Cliente Interno.** Porto Alegre: L&PM, 1998.

\_\_\_\_\_. **Respirando Endomarketing.** Porto Alegre: L&PM, 2003.

\_\_\_\_\_. **Face a face com o endomarketing: O papel estratégico das lideranças no processo de informação.** Porto Alegre: L&PM Editores. 2005.

DUARTE, B D e TÓFANI, F. **O Endomarketing no Processo de Crescimento da Toyota**, Belo Horizonte, 20/10/2007 Disponível em <[http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Endomarketing\\_e\\_o\\_processo\\_de\\_crescimento\\_da\\_Toyota.htm](http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Endomarketing_e_o_processo_de_crescimento_da_Toyota.htm) >. Acesso em 19 maio 2017.

GERHARDT, T E; SILVEIRA, D T (Org.). **Métodos de Pesquisa.** Porto Alegre, RS: Editora da UFRGS, 2009. 120 p. (Série Educação a Distância).

MIRANDA, Iamar Rodrigues. SANTOS, Maria Pereira dos. MENDES Soraia Arruda. **O endomarketing como ferramenta estratégica de satisfação do cliente interno nas organizações.** 2 de novembro de 2009. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/o-endomarketing-como-ferramenta-estrategica-de-satisfacao-do-cliente-interno-nas-organizacoes/35306/> acesso em 01 de setembro de 2017.

MORENO, R. **Endomarketing.** [s.l.] 25 de junho de 2009. Disponível em < <http://marketinginterno.wordpress.com/2009/06/25/ola-mundo/>>. Acesso em 20 maio 2017.

POLLI, S. W. **O endomarketing como ferramenta de relacionamento com o cliente externo.** Caderno de Administração. Revista do Departamento de Administração da FEA ISSN 1414-7394 Pontifícia Universidade Católica de São Paulo Vol. 9, n.1. Jan - Dez. 2015, p. 49-72.

REICHELT, V P. **Fundamentos de marketing**/ Valesca Persch Reichelt. - Curitiba: InterSaberes, 2013. – (Série Administração e Negócios).

RITOSSA, C M. **Marketing pessoal: quando o produto é você/** Claudia Monica Ritossa. - 2. ed.rev.,atual.e ampl.-Curitiba:lbpex, 2011.