



Marzo 2019 - ISSN: 1988-7833

ENDOMARKETING: APLICABILIDADE NO NOROESTE GAÚCHO

ENDOMARKETING: APPLICABILITY IN THE NORTHWEST GAÚCHO

Linéia Carneiro¹
Airton Adelar Mueller²

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Linéia Carneiro y Airton Adelar Mueller (2019): "Endomarketing: aplicabilidade no noroeste gaúcho", Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales, (marzo 2019). En línea: <https://www.eumed.net/rev/cccs/2019/03/endomarketing-noroeste-gaucha.html>

RESUMO: o objetivo desta pesquisa é identificar se os gestores de empresas dos municípios da região noroeste do estado do Rio Grande do Sul aplicam ações de endomarketing na gestão das empresas. A metodologia utilizada é descritiva, e a abordagem é qualitativa, o instrumento de pesquisa foi um questionário estruturado, baseado no mix de endomarketing de Pereira (2003), participaram 39 gestores de empresas de diferentes setores da região. Os resultados apontam que boa parte dos gestores (34,2%) tem formação superior completa e outros (13,2%) tem formação superior incompleta, a maioria (59%) dos gestores já ouviu falar sobre endomarketing, porém, apenas 21% sabem o que significa. Os principais resultados sobre a aplicabilidade do endomarketing nas organizações mostram que a maioria dos gestores, aplica algumas das ações que podem ser consideradas como ações de marketing interno, porém, são ações muito rasas, sem planejamento, e sem a intenção de ser algo voltado para o endomarketing, por esse motivo acredita-se que estas ações sejam pouco efetivas, e que os gestores podem explorar muito mais esse recurso para promover o desenvolvimento e a satisfação, beneficiando assim, a imagem e os rendimentos da organização.

Palavras chave: marketing interno, planejamento, desenvolvimento, gestores, organizações.

ABSTRACT: the objective of this research is to identify if the managers of companies of the municipalities of the northwest region of the state of Rio Grande do Sul apply endomarketing actions in the management of the companies. The methodology used is descriptive, and the approach is qualitative, the research instrument was a structured questionnaire, based on the mix of endomarketing of Pereira (2003), attended by 39 managers of companies from different sectors of the region. The results show that most managers (34.2%) have completed higher education and others (13.2%) have incomplete higher education, the majority (59%) of managers have heard about endomarketing, but only 21% they know what it means. The main results on the applicability of endomarketing in organizations show that most managers apply some of the actions that can be considered as internal marketing actions, however, they are very shallow actions, without planning, and without the intention of being something aimed at the endomarketing, for that reason it is believed that these actions are not very effective, and that the managers can exploit much more this resource to promote the development and the satisfaction, thus benefiting, the image and the income of the organization.

Key words: internal marketing, planning, development, managers, organizations.

¹ Mestranda em Desenvolvimento Regional na Universidade Regional do Estado do Rio Grande do Sul - UNIJUI. lineiacarneiro@yahoo.com.br. Rua Thomázia de Carvalho, 275, Centro, Chiapetta – RS.

² Professor do Mestrado e Doutorado em Desenvolvimento Regional da Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul – UNIJUI. airton.mueller@unijui.edu.br. Rua do Comércio, 2425, apto 04, centro, Ijuí – RS.

RESUMEN: el objetivo de esta investigación es identificar si los gestores de empresas de los municipios de la región noroeste del estado de Rio Grande do Sul aplican acciones de endomarketing en la gestión de las empresas. La metodología utilizada es descriptiva, y el enfoque es cualitativo, el instrumento de investigación fue un cuestionario estructurado, basado en el mix de endomarketing de Pereira (2003), participaron 39 gestores de empresas de diferentes sectores de la región. Los resultados apuntan que buena parte de los gestores (34,2%) tienen formación superior completa y otros (13,2%) tienen formación superior incompleta, la mayoría (59%) de los gestores ya oyó hablar sobre endomarketing, pero sólo el 21% saben lo que significa. Los principales resultados sobre la aplicabilidad del endomarketing en las organizaciones muestran que la mayoría de los gestores, aplica algunas de las acciones que pueden ser consideradas como acciones de marketing interno, sin embargo, son acciones muy poco profundas, sin planificación, y sin la intención de ser algo orientado hacia el endomarketing, por lo que se cree que estas acciones son poco efectivas, y que los gestores pueden explotar mucho más este recurso para promover el desarrollo y la satisfacción, beneficiando así la imagen y los rendimientos de la organización.

Palabras clave: marketing interno, planificación, desarrollo, gestores, organizaciones.

1. INTRODUÇÃO

A percepção sobre a importância dos funcionários para as empresas não apenas como cumpridores de tarefas passou a ser ampliada por volta de 1920, através dos estudos de um sociólogo australiano, que concluiu que a produtividade está diretamente relacionada à motivação, esta pode ser melhorada quando as pessoas deixam de ser vistas dentro das organizações como extensão das máquinas, pois elas produzem mais quando se sentem motivadas e estimuladas por uma causa, respeitadas e principalmente ouvidas (MATOS, 2009).

Na sequência percebeu-se que os funcionários são o público mais próximo da empresa e, portanto, são os responsáveis por sua existência, tornando-se um importante stakeholder para a organização, alterando a lógica de colocar o cliente acima de tudo, percebe-se que os funcionários são responsáveis pelo desenvolvimento das organizações mediante o mercado, pois atuam com a força de trabalho, são agentes multiplicadores de valores e também formadores de opinião (SANTOS, 2005; OCHOA, 2014).

Segundo o autor Carvalho (2010), a ideia de criar estratégias com o objetivo de tornar os funcionários promotores do negócio surgiu em 1980 nos Estados Unidos, essas estratégias tem como objetivo fazer com que os funcionários compartilhem a visão do negócio da empresa em que trabalham, a partir de percepções sobre metas, sobre a forma e execução da gestão, acompanhamento e análise dos resultados, além também de diminuir o espaço entre os setores da organização, para que se tenha funcionários cada vez mais comprometidos, dispostos a oferecer o seu melhor na realização das suas atividades (ROMANCINI, WALGINSKI, 2012).

A ideia geral do endomarketing é tratar os funcionários como clientes, para poder conhecer e entender suas necessidades e satisfazê-las, nessa perspectiva a metodologia de Walt Disney é muito interessante, ao considerar que é impossível ter um bom relacionamento com os clientes, sem antes ter um bom relacionamento com os funcionários, pois de alguma forma, o nível de satisfação dos funcionários reflete a satisfação dos clientes (KOTLER, 2003).

Essas estratégias voltadas aos funcionários com o objetivo de promover valores que devem ser repassados aos clientes é uma forma de marketing interno direcionado para os funcionários e todo o público interno organizacional, é o que se chama de endomarketing, que pode ser entendido como um processo estruturado, alinhado ao planejamento estratégico da organização, que visa melhorar a comunicação para melhorar ganhos em produtividade, para que isso seja possível, deve abranger conhecimentos relacionados principalmente a análise de indicadores de produtividade de apoio à gerência, indicadores de gestão de pessoas, clima organizacional, entre outros (DIAS, 2008).

Endomarketing está muito ligado à motivação, o seu principal objetivo é proporcionar fatores motivacionais para os funcionários, para que uns motivem aos outros, dessa forma Bekin (1995), argumenta que para efetivar este processo é necessário tratar o funcionário como um cliente, concedendo-lhe dignidade, responsabilidades dentro da organização e principalmente liberdade para a tomada de iniciativas, os autores Fernandes, Labarcky e Ferreira (2011), corroboram com esta ideia ao afirmar que o endomarketing deve objetivar a valorização e o desenvolvimento dos funcionários, como clientes internos da organização.

Para que o funcionário consiga engajar-se neste processo, é necessário ter diretrizes bem estabelecidas, ele precisa saber para onde ir, o que fazer, e a organização precisa dar condições para isso, portanto o endomarketing, envolve planejamento estratégico, planejamento de RH, finanças, enfim, envolve praticamente todos os processos da organização, pois é necessário alinhamento estratégico e planejamento, dessa forma, faz-se extremamente necessário que as lideranças, os gestores, estejam alinhados aos objetivos do endomarketing, para desta forma promove-lo (REIS, ET, AL. 2018).

A partir desse contexto, baseando-se na ideia de Bekin (1995) que afirma que o envolvimento dos líderes, gestores, no processo de endomarketing, tende a transformá-los em agentes de mudança, capazes de envolver os demais funcionários, disseminando entre estes a ideia de que, todos são importantes como promotores de marketing da organização. Dessa forma o objetivo desta pesquisa é identificar se os gestores de empresas dos municípios da região noroeste do estado do Rio Grande do Sul aplicam ações de endomarketing na gestão das empresas.

2. ENDOMARKETING

A palavra endomarketing tem sua origem na união da palavra grega *endom* com a palavra inglesa *marketing*, no Brasil o autor Saul Faingaus Bekin foi um dos primeiros a usar o termo endomarketing por volta de 1995 (OCHOA, 2014). O endomarketing segundo Ribeiro (2008), é um instrumento de gestão estratégica que se apoia na base tradicional do marketing, porém com objetivo de aplicação interna, aliado aos conceitos de gestão de pessoas.

Define-se endomarketing como ações de marketing focado no público interno da organização, que pretende sincronizar pessoas para operacionalizar a estrutura de marketing que visa à ação para o mercado, com a intenção de facilitar e realizar trocas, considerando relacionamentos na empresa, estruturando e fortalecendo relações, com a função de integrar a

visão de cliente nos processos internos da estrutura organizacional, para melhorar a qualidade de produtos e serviços, com maior produtividade de pessoal e processos (BEKIN, 2004).

Nesse sentido, as estratégias de endomarketing são esforços contínuos, sistematicamente planejados com o objetivo de treinar e desenvolver seus funcionários visando engajá-los com qualidade em um objetivo comum, considerando que a relação entre empresa e funcionário deve ser uma troca, um correspondendo às expectativas do outro, para tal, é imprescindível que a empresa conheça e entenda os desejos e expectativas dos seus funcionários, para que seja possível alinhar os objetivos de ambas as partes, o objetivo disso é a união de forças, para facilitar o alcance de tais objetivos, considerando sempre o alinhamento ideológico entre eles (TACHIZAWA, FERREIRA, FORTUNA, 2006).

Há controvérsias sobre a abrangência do endomarketing, Clemem (2009), associa o endomarketing a simples ações que foquem a propaganda interna, com vista a divulgar benefícios e qualidades dos produtos e serviços desenvolvidos pela organização, com o objetivo de gerar interesse de consumo por parte do público interno. Por outro lado, Pimentel (2008), contraria essa ideia afirmando que o endomarketing vai bem além de fazer propaganda para os funcionários sobre benefícios e qualidades dos produtos da empresa, o autor acredita que auxílio educacional para dependentes de funcionários, eventos empresariais que permitam a participação de familiares, também são estratégias de endomarketing, por que promovem cada vez mais o engajamento dos funcionários.

Nesta pesquisa segue-se a linha de Pimentel (2008), por se acreditar que o endomarketing depende dos sentimentos das pessoas em relação à organização, é como desenvolver a fidelidade do cliente interno em relação à empresa, comparando com o cliente, seria, por exemplo, consumir os produtos da empresa, se dedicar a ela e permanecer nela, não apenas pelo salário, mas por um conjunto de fatores que fazem com que o indivíduo sinta-se bem naquele ambiente e consumindo aqueles produtos e serviços que vende, inclusive por uma questão de coerência, pois quando um vendedor acredita nos benefícios dos produtos que vende, seu resultado é muito melhor, e o processo da venda ocorre de forma muito mais leve e natural.

O endomarketing parte do princípio de que as pessoas não devem ser coagidas ou forçadas a atender bem e a se comprometer com a empresa, parte do princípio de que elas devem se comprometer voluntariamente com a organização na medida em que conseguem relacionar seus objetivos com os objetivos organizacionais, o alinhamento dos objetivos individuais e organizacionais em muitos momentos depende de clareza nas relações, e facilidade de comunicação, além de incentivo a participação, portanto, o endomarketing está alinhado aos princípios da liderança, que objetivam o desenvolvimento das pessoas, para que estas ajudem a organização a se desenvolver também (BISPO 2008).

3. APLICABILIDADE DO ENDOMARKETING

Segundo Bekin (1995), para se criar estratégias de endomarketing, devem-se levar em consideração três premissas básicas: o mercado é orientado para o cliente, e este só pode ser conquistado e retido com serviço de excelência; os funcionários têm expectativas e constituem

o primeiro mercado para a organização, portanto, funcionários devem ser tratados como clientes e valorizados como pessoas; para a excelência dos serviços para os clientes e o gerenciamento de pessoas, significa que é necessário envolver e comprometer os funcionários com os objetivos e decisões da empresa.

Essas premissas levam ao princípio do endomarketing de que: esse processo de envolvimento, comprometimento e valorização do funcionário, deve preceder o marketing externo, pois é preciso primeiro conquistar o mercado dos clientes internos para depois voltar-se ao mercado externo (BEKIN, 1995). As ideias de Gronroos (2009) corroboram quando o autor afirma que os relacionamentos internos da organização e dos seus grupos de funcionários devem desenvolver-se eficazmente, antes que a empresa possa ter êxito em atingir suas metas para o mercado externo.

Isso por que, segundo Gronroos (2009), os dois principais objetivos do endomarketing são em primeiro lugar, garantir que os funcionários se mantenham motivados para orientar o cliente desempenhar a função de “marqueteiros de plantão” na realização das atividades de marketing interno. Em segundo lugar, atuar junto a atração e retenção de bons profissionais, colaborar com o gerenciamento dos recursos humanos, implementar programas internos e ações, de forma que os funcionários se sintam motivados para assumir o comportamento descrito no primeiro objetivo como marqueteiros permanentes da empresa, portanto, o segundo objetivo decorre do primeiro. Nesse sentido, quanto mais eficiente for o endomarketing, mais atraente será a empresa, como empregadora, aos olhos dos funcionários.

Portanto, a prática do endomarketing nas empresas, está diretamente ligada à necessidade de manter os funcionários satisfeitos, e esse comportamento de satisfação, se reflete na produtividade, lucratividade e desenvolvimento da organização (BIRCK; GOMES, 2013)

O endomarketing implica em dois tipos diferentes processos de gerenciamento: gerenciamento de atitudes, pois as atitudes dos funcionários e a motivação para a consciência em relação ao cliente e a mentalidade do serviço oferecido precisam ser gerenciadas, direcionadas e alinhadas com os objetivos organizacionais, e o gerenciamento de comunicações, pois os gerentes, supervisores, contatos, suportes precisam de informações para que possam executar suas tarefas, e também precisam se comunicar com setores de nível hierárquico mais elevado para que possam repassar informações sobre suas visões de como melhorar o desempenho, e sobre o que descobrem dos clientes alvos, essa comunicação deve ser clara e eficiente. Dessa forma o endomarketing funciona como um processo holístico de gerenciamento para integrar múltiplas funções da empresa (GRONROOS, 2009).

Algumas ações de endomarketing são traduzidas através de práticas da gestão de recursos humanos, como por exemplo: democratização de informações, delegação de poder, redução de diferença de status dentro da organização (que podem influenciar na satisfação do funcionário com seu emprego), criação de confiança, programas de fidelização de clientes internos que conseqüentemente resulta da fidelização do cliente externo e na sua maior satisfação (BANSAL et al., 2001)

O marketing externo é trabalhado normalmente a partir da perspectiva do mix de marketing traduzido nos 4 Ps de Philip Kotler, que são: produto, preço, promoção e praça, para o endomarketing o autor Inkotte (2000), adapta os 4 Ps para 4 Cs: companhia, coordenação, custo e comunicação.

Neste caso, companhia é o produto empresa destinado ao cliente interno, com apoio em benefícios, participação de resultados, avaliação de desempenho, treinamentos, projetos de responsabilidade, entre outros; a coordenação refere-se às pessoas responsáveis pela implementação das ações, bem como os gestores, as ações de apoio são as pesquisas e gestão de clima, arquitetura e ergonomia dos ambientes, decoração, segurança no trabalho; comunicação abrange as diversas atividades de disseminação e coleta de informações, com apoio através das campanhas, ferramentas e campanhas publicitárias e canais; e por fim, custo considera a política de remuneração da empresa, investimentos em desenvolvimento das pessoas e, também, a confecção do material de implementação das ações do programa de marketing interno (INKOTTE, 2000).

Pereira (2003) apresenta baseado no mix de endomarketing uma síntese das características relacionadas a cada uma das variáveis o mix e alguns atributos básicos, conforme apresentado quadro 1.

Quadro 1 Variáveis e atributos do endomarketing

Variável	Características	Atributos
Companhia	Relação dos funcionários com a organização	Plano de Carreira, Benefícios indiretos, ambiente de trabalho, níveis salariais.
Custo	Forma como são aplicados os recursos da organização	Gatos com pessoal, com novos produtos, para obtenção e desenvolvimento de tecnologia.
Comunicação	Repasse de informações dentro da organização	Informativos, discursos da direção, comunicação escrita forma, comunicação informal.
Coordenação	Relacionamento entre chefia e subordinados	Plano de incentivos, hierarquia, programas e promoções.

Fonte: Adaptado de Pereira, (2003).

Para que as ações de endomarketing sejam bem sucedidas é preciso que a estrutura organizacional e a estratégia da empresa deem suporte ao estabelecimento de uma cultura de serviço, além disso, os métodos de gerenciamento e estilo de gerenciamento e liderança devem demonstrar apoio ao modelo, nesse sentido Gronroos (2009), sugere três pré-requisitos para que o endomarketing seja bem sucedido: precisa ser considerado parte integrante do gerenciamento estratégico, não pode ser contrariado pela estrutura organizacional da organização ou não receber apoio da administração da empresa e por fim, a alta administração deve demonstrar constantemente liderança e apoio para o processo de endomarketing.

4. METODOLOGIA

Esta é uma pesquisa descritiva, com abordagem qualitativa, pois buscará responder questões particulares, e se preocupa com um nível de realidade que não pode ser quantificado,

o que corresponde a um processo mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização das variáveis (MINAYO 1994).

A amostra é composta por 39 gestores de pequenas empresas de municípios da região noroeste do estado do Rio Grande do Sul, foram consideradas aptas a participar da pesquisa, pessoas que são responsáveis pela gestão da organização, a amostra, portanto, é não probabilística e por conveniência.

A coleta dos dados foi feita através de questionário semiestruturado com dezesseis perguntas fechadas, sendo que, nove questões identificam o perfil pessoal dos gestores e das empresas pesquisadas, as demais 7 questões foram desenvolvidas a partir do quadro de variáveis do endomarketing desenvolvido por Pereira (2003). O questionário foi enviado por e-mail aos empresários. O questionário foi construído a partir do mix de endomarketing proposto por Pereira (2003), que se baseia em quatro variáveis, que são: Companhia, que diz respeito à relação dos funcionários com a organização. Custo, que abrange a formação dos custos. Comunicação, que abrange os processos e fluxos de informações dentro da organização. Coordenação, que trata do relacionamento direto dos subordinados com as chefias. Para a apuração e análise dos resultados da utilizou-se a técnica de análise de conteúdo.

O perfil dos gestores que participaram da pesquisa é predominado por pessoas que são proprietárias das empresas que administram (66,7%), do total de gestores, administram apenas uma empresa (79,5%), concentram-se nas faixas etárias dos 20 a 30 anos (41%) e 31 a 40 anos (30,8%). Quanto à escolaridade, a maioria teve contato com o curso superior, sendo que 34,2% têm curso superior completo e 13,2% curso superior incompleto, não foram questionados sobre as áreas de seus cursos. Também a grande maioria (59%) já ouviu falar em algum momento sobre endomarketing.

Este estudo é direcionado a pequenas empresas, a maioria das empresas que compõe a amostra tem até cinco funcionários (64,1%), e atuam especialmente no ramo do comércio (53,8%), com participação importante do setor de serviços (38,5%).

5. RESULTADOS SOBRE A APLICABILIDADE DA PRÁTICA DO ENDOMARKETING

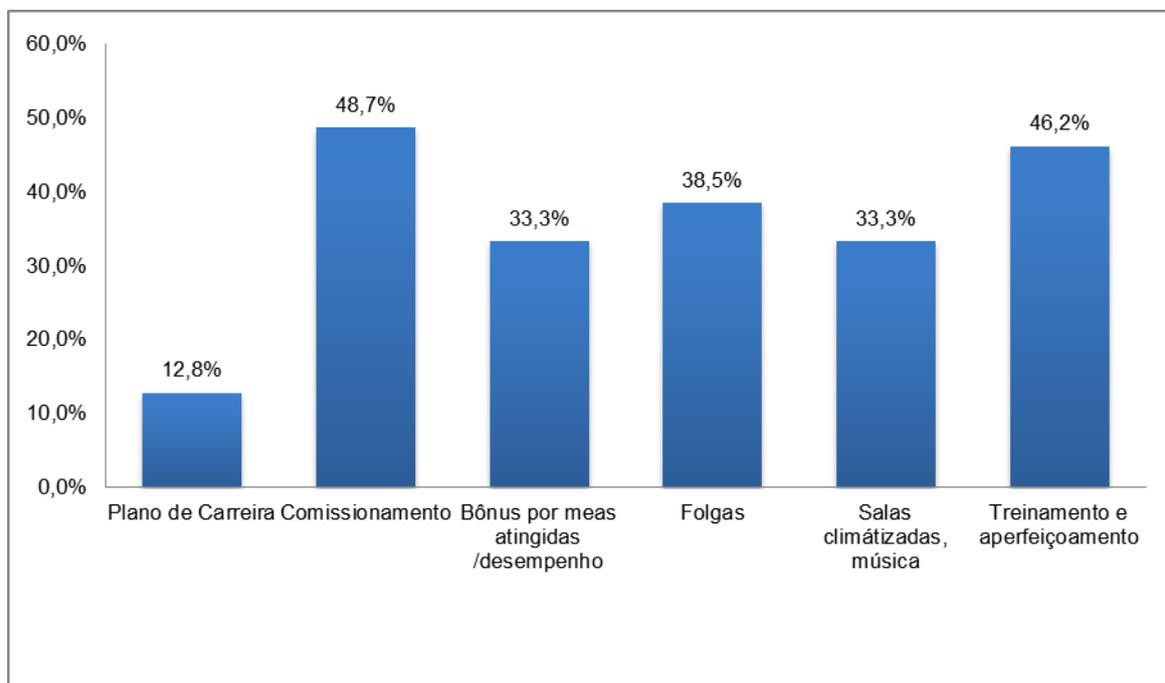
Os resultados são apresentados em quatro seções, a partir do modelo de mix de endomarketing de Pereira (2003), os gestores responderam questões sobre cada um dos quatro fatores do mix, antes disso foram questionados se já ouviram falar de endomarketing onde a maioria 59% já ouviu falar sobre o assunto, mas apenas 21% sabem o conceito e significado do termo. O modelo de mix de endomarketing de Pereira (2003) tem quatro categorias que o compõe: companhia, custo, comunicação e coordenação.

5.1 RESULTADOS QUANTO À CATEGORIA COMPANHIA

Segundo o autor Pereira (2003) que criou o mix de endomarketing, a categoria companhia se refere à relação dos funcionários com a organização, diz respeito aos benefícios que eles recebem, plano de carreira, ambiente de trabalho, salários, pode-se dizer que é a percepção do funcionário em relação ao seu lugar dentro da empresa no sentido da valorização do profissional. Como está pesquisa atingiu apenas os gestores, e não os

funcionários, os gestores foram questionados, sobre que tipo de benefícios oferecem aos seus funcionários, eles poderiam selecionar mais de uma opção dentre as opções disponíveis, o gráfico 1, traz os resultados.

Gráfico 1: Tipos de benefícios oferecidos aos funcionários



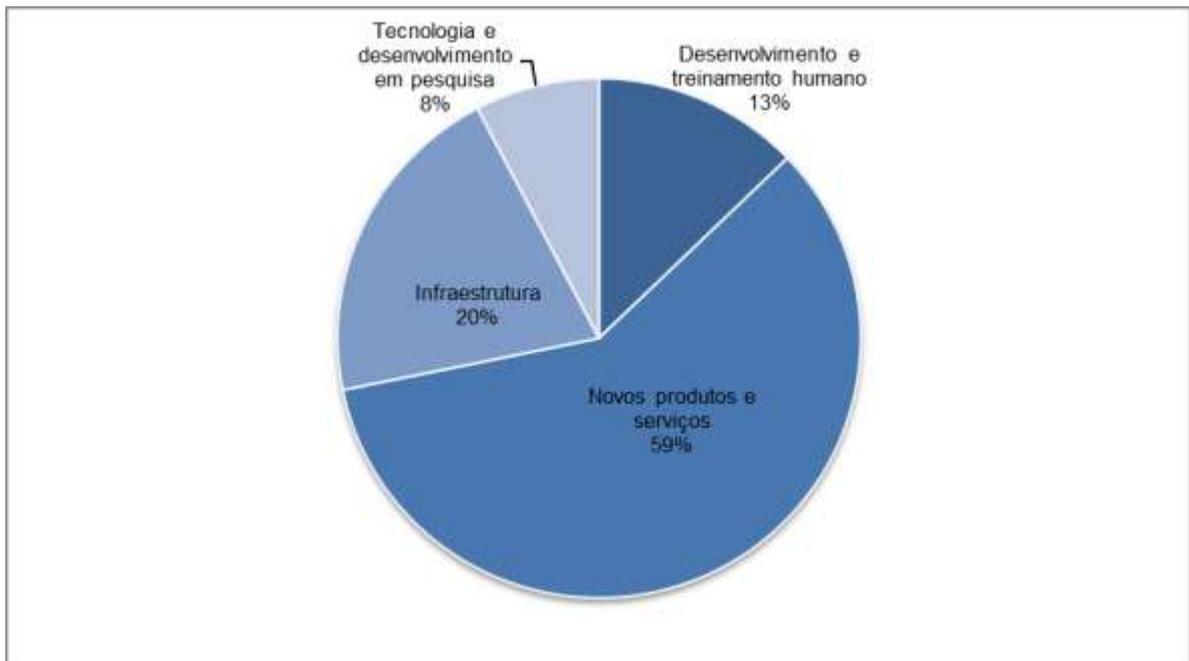
Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Pode ser percebido que o mais comum entre as empresas que estes gestores representam é o comissionamento, isso é bastante positivo principalmente no sentido da melhoria do desempenho, segundo Aguiar e Pimentel (2017) a remuneração de curto prazo, incluindo bônus por desempenho positivo obtido em curto prazo, motiva funcionários a focar cada vez mais e também a melhorar cada vez mais o desempenho. O segundo fator dentro desta categoria mais utilizado pelos gestores é o treinamento e aperfeiçoamento, o investimento em treinamento é especialmente válido e importante por que segundo Brum (1998) aproxima gestores dos seus subordinados, e neste sentido, estes deixam de ser meros empregados e passam a realmente colaborar com a empresa, já que o sua importância dentro da organização para ser mais significativa, não necessariamente em nível hierárquico, mas sim, em um nível comportamental, subjetivo, de importância e no sentido de pertencer aquele lugar e ser importante para ele.

5.2 RESULTADOS QUANTO À CATEGORIA CUSTOS

Esta categoria engloba as prioridades nos gastos da empresa, pode-se dizer que com relação ao futuro, ou seja, em que a empresa gasta seu dinheiro, em qual área ela mais investe, os gestores foram questionados, sobre qual área eles mais investem, o gráfico 2, traz os resultados deste questionamento.

Gráfico 2: Áreas que mais recebem investimento



Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

A grande maioria dos gestores investe mais em novos produtos e serviços, a segunda área mais investida é a infraestrutura, entende-se que este investimento dependa também do tipo de produto ou serviço que a organização desenvolve, mas é interessante que o desenvolvimento e treinamento humano são prioridades para 13% dos gestores que participaram da pesquisa, pois segundo Romancini e Walginski (2012), o capital intelectual é o maior e principal bem que as organizações detêm, e é importante que elas percebam e entendam isso, para mantê-los sempre atualizados e em constante desenvolvimento.

5.3 RESULTADOS QUANTO À CATEGORIA COMUNICAÇÃO

A comunicação é talvez o principal fator para criar ações de endomarketing, segundo os autores Patrick e Bruce (2010), a comunicação feita de forma eficaz é especialmente importante para que uma organização possa atingir o sucesso que almeja. Os gestores foram questionados, sobre dois itens diferentes relacionados com a comunicação.

O primeiro questionamento feito aos gestores sobre a comunicação, perguntou-lhes como é feita a comunicação interna na empresa, sobre novos produtos, novas políticas, soluções e outros assuntos importantes, 41% dos gestores afirmaram que esse tipo de informação é transmitida por meio de conversas e comunicados informais, 28,2% afirmaram que isso é feito através de watsApp e outras redes informais, outros 28,2% disseram que essas informações são transmitidas por meio de reuniões formais e por fim, 2,6% disseram que essas informações são repassadas por meio de e-mails formais.

Outra questão relacionada à comunicação feita aos gestores, é sobre o procedimento quando alguém comete um erro, a maioria 94,9% afirmou que o gestor chama a pessoa que errou para uma conversa isolada, apontando o erro e discutindo como resolver e melhorar,

apenas 2,6% disseram que o superior chama a atenção no momento da ocorrência e na presença dos demais colegas, outros 2,6% afirmaram que o gestor não toma nenhuma atitude no momento, mas se o erro se repetir a pessoa é demitida.

5.4 RESULTADOS QUANTO À CATEGORIA COORDENAÇÃO

A primeira questão relacionada à coordenação foi feita com relação à hierarquia, os gestores responderam a seguinte pergunta: como é a hierarquia na sua empresa? A maioria (51,3%) respondeu que todos dentro da empresa sabem quem é o chefe, e ela não precisa ser explicitada. Dos demais, (41%), afirmaram que

O segundo questionamento desta categoria é com relação ao consumo dos produtos, os gestores foram questionados se os funcionários das suas empresas, consomem os produtos ou serviço que eles próprios produzem, 69,2% afirmaram que sim, 23,10% as vezes consomem os produtos e serviços produzidos por eles próprios, e 7,7% afirmaram que os funcionários não consomem os produtos ou serviços a empresa. Além disso, os gestores foram questionados, se há algum incentivo para que os funcionários consumam os produtos ou serviços produzidos por eles, 68,02% afirmaram que não, a empresa não oferece benefícios ou incentivos para que os funcionários consumam os produtos e serviços produzidos pelas próprias empresas, 16,80% afirmaram que sim, a empresa oferece benefícios para incentivar o consumo, e 15,18% afirmaram que as vezes a empresa dá alguns benefícios para incentivar o consumo.

Por fim, os gestores foram questionados também, sobre a demanda de currículos, ou seja, se eles recebem pessoas interessadas em trabalhar nas suas empresas, 38,5% responderam que recebem muitos currículos, 35,9% recebem alguns, 15,4% recebem poucos currículos e 10,3% não recebem currículos de pessoas interessadas em fazer parte do quadro funcional da empresa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta pesquisa foi de identificar se os gestores de empresas dos municípios da região noroeste do estado do Rio Grande do Sul aplicam ações de endomarketing na gestão das empresas. Antes de iniciar os questionamentos sobre a aplicabilidade do endomarketing nestas empresas, chama atenção alguns detalhes do perfil da amostra de gestores, como por exemplo, o nível de escolaridade, onde 34,2% têm curso superior completo, e 13,2% tem curso superior incompleto, embora não se tenha questionado sobre a área específica dessas formações é provável que tenham relação com áreas da gestão, o que explica o fato de que 59% dos gestores já terem ouvido falar sobre endomarketing, porém, apenas 21% sabem o conceito e significado do termo.

Embora tenha sido verificado a partir dos resultados da pesquisa, que os gestores aplicam algumas das ações de endomarketing, nota-se que elas são bastante rasas, não tem muito aprofundamento e também não são inovadoras, são ações básicas que podem ser confundidas com meras obrigações. Os gestores não puxam para dentro do planejamento de RH e estratégico o marketing interno, desperdiçando dessa forma, um bom potencial, tanto

para satisfação dos funcionários, quanto para melhoria de desempenho comercial da empresa, conforme afirma Brum (1998), o endomarketing deve ser visto como uma estratégia de gerenciamento, que deve propiciar ao funcionário, uma maior compreensão a respeito da cultura da empresa, bem como das suas práticas em relação ao cliente, Fernandes, Lebarcky e Ferreira (2011) corroboram afirmando que o endomarketing deve promover a valorização e o desenvolvimento dos funcionários.

O resultado do desenvolvimento das práticas de endomarketing desenvolve nos funcionários aspectos importantes como o comprometimento, o empoderamento e a satisfação com a organização onde trabalha, o que aumenta o envolvimento dos funcionários com a empresa (REIS, ET AL, 2018). Além de melhorar a imagem da organização entre eles, o que conseqüentemente é lavado para fora da organização, beneficiando a imagem da empresa em todos os aspectos.

Este estudo encontrou dificuldades em contatar os gestores, pois grande parte dizia-se muito atarefado para participar, outros nem responderam as tentativas de contato, a sobrecarga de trabalho sobre os gestores, pode ser um reflexo da falta de treinamento e investimento em desenvolvimento das equipes, mais um motivo para que os gestores parem por alguns momentos para fazerem análises sobre suas equipes.

Para as próximas pesquisa, sugere-se que a amostra seja ampliada também para os funcionários, isso permitiria um cruzamento das informações recebidas por parte os gestores e das recebidas por parte dos funcionários, sugere-se também que as pesquisa futuras utilizem o método da entrevista permitindo assim a triangulação dos dados.

REFERÊNCIAS

- AGUIAR, A. B. PIMENTEL, R. C. Remuneração de executivos e desempenho no mercado brasileiro: Relações contemporâneas e Defasadas. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 21, n. 4, jul/ago 2017.
- BEKIN, S. F. **Endomarketing: como praticá-lo com sucesso**. São Paulo. Prentice Hall, 2004.
- BEKIN, S. F. **Conversando sobre endomarketing**. São Paulo, Makron Books, 1995.
- BIRCK, K; GOMES, L, S. Endomarketing: como diferencial competitivo. **Contribuciones a la economía**; mayo, 2013.
- BISPO, A. L. **Venda orientada por marketing**. Brasília. SENAC-DF, 2008.
- CARVALHO, L. C. **Endomarketing em nova perspectiva**. Disponível em: <<https://www.mundodomarketing.com.br/artigos/luiscarlos/carvalho/13094/endomarketing-em-nova-perspectiva.html>> Acesso em 20 de agosto de 2018.
- CLEMEM, P. **Comunicação interna: estratégias para a busca de resultados**. In. CORREA, Jacinto. Marketing: a teoria em prática. Rio de Janeiro. SENAC Nacional, 2009.
- DIAS, J. G. G. **Endomarketing: um instrumento estratégico na busca da melhoria da competitividade empresarial**. São Paulo. Livro Pronto, 2008.
- GRONROOS, C. **Marketing: gerenciamento e serviços**. Rio de Janeiro. Elsevier, 2009.

INKOTTE, A. L. **Endomarketing: Elementos para a construção de um marco teórico**. Florianópolis, 2000. Dissertação de Mestrado. Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas. Universidade Federal de Santa Catarina, 2000.

KOTLER, P. **Marketing de A a Z: 80 conceitos que todo profissional precisa saber**. Rio de Janeiro. Campos, 2003.

MATOS, G. G. **Comunicação empresarial: sem complicação**. Barueri: Manole, 2009.

OCHOA, C. G. **As diferenças entre comunicação interna e endomarketing**. ECCOM, 2014.

PEREIRA, G. C. **Comparativo do marketing interno e externo, através da matriz do composto mercadológico**, em uma Instituição de Ensino Superior Privada. Universidade Federal de Santa Catarina. Dissertação de Mestrado. Curitiba, 2003.

PIMENTEL, A. **Estratégias essenciais de marketing**. São Paulo. Digerati Books, 2008.

REIS, T. A. BRUGNEROTTO, T. R. SEVILHA, I. C. CREMONEZI, G. O. G. OSWALDO, Y. C. Endomarketing, liderança e comunicação: reflexos da organização. **Revista Brasileira de Marketing**, v.17, n. 1, p. 128 – 138, jan/mar. 2018.

RIBEIRO, R. V. **Estratégia Empresarial e de Recursos Humanos**. Curitiba. IESDE Brasil S.A, 2008.

ROMANCINI, J. WALGINSKI, S. R. Uso do endomarketing pelas empresas de São Miguel do Oeste – SC. NAVUS – **Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 2, n. 1, p. 108 – 118, jan/jun, 2012.

SANTOS, F. G.. **Responsabilidade social e demissões em massa: Um olhar de relações públicas de relacionamento com o público interno**. Termo in Prêmio Ethos Valor. A responsabilidade social das empresas: a contribuição das universidades. 4 ed. São Paulo: Peirópolis: Insituto Ethos, 2005.

TACHIZAWA, E. T. FERREIRA, V. C. P. FORTUNA, A. A.M. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 5 ed. Rio de Janeiro. Editora FGV, 2006.