



Marzo 2018 - ISSN: 1696-8352

QUEM VAI AO PARÁ, PAROU; TOMOU AÇAÍ, FICOU: ANÁLISE DAS AÇÕES DE ENDOMARKETING NAS EMPRESAS DO SETOR DE AÇAÍ NA CIDADE DE CASTANHAL – PA.

WHO COMES TO PARA, STOPS. TRIES AÇAÍ, STAYS: ANALYSIS OF ENDOMARKETING ACTIONS IN AÇAÍ SECTOR COMPANIES IN THE CITY OF CASTANHAL - PA.

Liandra Gross Melo ¹⁻

liandragrossm@hotmail.com

Fabício Noura Gomes ²⁻

fabicio.noura@gmail.com

Igor de Jesus Lobato Pompeu Gammarano ^{3 -}

igor.internacionalista@gmail.com

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Liandra Gross Melo, Fabrício Noura Gomes e Igor de Jesus Lobato Pompeu Gammarano (2018): "Quem vai ao Pará, Parou; Tomou Açaí, ficou: análise das ações de endomarketing nas empresas do setor de Açaí na cidade de Castanhal – PA", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, (marzo 2018). En línea:

<https://www.eumed.net/rev/oel/2018/03/endomarketing-castanhal.html>

RESUMO: A presente pesquisa aborda os desafios e benefícios da implantação do programa de endomarketing em organizações que atuam no setor produtivo do açaí na cidade de Castanhal – PA. O objetivo do estudo é identificar as formas da utilização das ferramentas e ações de endomarketing, suas finalidades e como as mesmas contribuem para o avanço das empresas deste setor. Trata-se de uma pesquisa de abordagem qualitativa, do tipo exploratória e descritiva, no qual foram realizadas entrevistas a partir de um roteiro semiestruturado. Os resultados obtidos demonstram que mesmo com

¹ Graduada em Administração - Estácio Castanhal (2014-2017), tendo experiência na área administrativa de organizações varejistas.

² Possui graduação em Administração pela Faculdades Integradas de Castanhal - FCAT (2012), Especialização em Gestão Empresarial pela Faculdade Tapajós (2014), Mestrado em Administração pela Universidade da Amazônia - UNAMA (2015). Atualmente é Doutorando em Administração pela Universidade da Amazônia - UNAMA (prev. conclusão 2018). É membro do Grupo de Pesquisa em Gestão Social e Desenvolvimento Local - GESDEL. Tem experiência docente em graduação e pós graduação nas disciplinas de: Teoria Geral da Administração - TGA; Administração de Sistemas de Informação - SIG; Metodologia do Trabalho científico; Comunicação e Gestão de Conflitos em Educação; Além de orientações de monografia de conclusão de curso em pós graduação. Experiência profissional em assessoria técnica acadêmica para deliberação de cargos e serviços descritos no PDI, contratação de docentes para o quadro 2015 e formatação de calendário acadêmico na Faculdade de Educação e Tecnologia da Amazônia - FAM. Experiência profissional em: Gestão de Projetos, sendo Diretor Executivo da Empresa Júnior de consultoria empresarial - FCAT JR, além de membro do PMI - Project Management Institute; Gestão de Pessoas, sendo Diretor de Recursos Humanos da Empresa Júnior de consultoria empresarial - FCAT JR; Diretor Administrativo, sendo sócio proprietário de empresa de assessoria e execução de eventos NOURA & OLIVEIRA Ltda; além de pequenos serviços em assessoria e consultoria empresarial. Também tem experiência de pesquisa na área de Administração, com ênfase em Administração Pública, atuando principalmente nos seguintes temas: gestão de programas, projetos e políticas públicas, educação superior, consultoria, Empresa Júnior.

³ Doutorando e Mestre em Administração pela Universidade da Amazônia-UNAMA (2013-2014), com período sanduíche na Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (FGV/EAESP) pelo Projeto do Programa Nacional de Cooperação Acadêmica - PROCAD. Bacharel em Relações Internacionais pela Universidade da Amazônia-UNAMA (2008-2011), Integrante do grupo de pesquisa em Marketing Tecnológico-MKT da Universidade da Amazônia - UNAMA, desenvolve estudos sobre o comportamento do consumidor de produtos tecnológicos. É professor efetivo da Universidade Federal Rural da Amazônia - UFRA, estando responsável por diversas disciplinas nas áreas de Gestão e Negócios, como Administração de Marketing, Comércio Exterior e Gestão de Pequenas Empresas.

a utilização e execução das ferramentas e ações de endomarketing, as empresas ainda encontram desafios como a resistência de alguns colaboradores diante da integração dessas ações devido a sazonalidade, a dificuldade de acesso aos equipamentos e instrumentos de comunicação, ferramentas tecnológicas, e a informalidade no processo de comunicação interna.

Palavras-chave: Cliente Interno. Comunicação Interna. Estratégia. Sazonalidade. Endomarketing.

ABSTRACT: This research is about the challenges and benefits of implementing the endomarketing program in organizations in the açai production sector in the city of Castanhal, aiming to understand how to use its tools, steps and goals, to help develop the companies of this sector. It is a research with a qualitative approach, of the exploratory and descriptive kind, on which interviews based on a semi-structured script were conducted. After investigating the proposed goals and analyzing the obtained data, it is concluded that, even with the implementation of the endomarketing tools and steps, companies still have to deal with some resistance from the workforce, before the integration regarding seasonality, the difficulty to have access to gear, and the informality in the internal communication process.

Key-words: Internal Costumers; Internal Communication; Strategy; Seasonality; Endomarketing

1 INTRODUÇÃO

Na atual conjuntura mercadológica do setor produtivo do açai, diversas empresas empenham-se em desenvolver ações que possam reter e motivar os seus colaboradores (LISOWSKI, 2007). É notória a necessidade de buscar a criatividade, inovação, comunicação, capacitação, qualidade e várias outras competências que possam motivar os funcionários em suas atividades organizacionais rotineiras (LISOWSKI, 2007). Então qual é a estratégia capaz de fornecer a solução para a maioria dessas necessidades?

Brum (2000) dá uma luz aos executivos quando afirma que quem é capaz de surpreender o consumidor é o funcionário. E para isso, o mesmo precisa estar preparado, informado, feliz e ser criativo para gerar resultados extraordinários. Logo, esse funcionário será capaz de fazer a diferença.

Então, considerando que esses funcionários serão os que terão o primeiro contato com o público externo, surge o endomarketing. Trata-se de uma ferramenta que se encontra na fronteira entre o marketing tradicional e a gestão de pessoas, utilizando ações de marketing voltadas para os clientes internos, com o objetivo de oferecer uma comunicação eficiente (ALMEIDA, 2010) treinamento, valorização e reconhecimento, fazendo desta forma, com que todos estejam satisfeitos e alinhados com os objetivos da organização (CERVI; FROEMMING, 2017).

O foco no setor produtivo do açai se dá pelo fato das agroindústrias de frutas estarem se destacando, possuindo elevada capacidade em gerar renda e empregos, contribuindo para o crescimento e desenvolvimento das regiões onde se instalam (SILVA, 2006). Devido a este fato, almeja-se compreender sobre a dinâmica do endomarketing nas agroindústrias de açai, levando em consideração que o açai se apresenta como um dos produtos mais valorizados da culinária regional e sob a perspectiva de uma movimentação baseada na economia criativa, gerando mais visibilidade para este setor e para a cultura paraense.

Buscando compreender o fenômeno do endomarketing no ambiente organizacional, o presente artigo busca a responder a seguinte questão: Quais os desafios e benefícios da implantação do endomarketing nas empresas que atuam no setor produtivo do açai? Logo, o objetivo do estudo visa identificar as ferramentas e ações comumente utilizadas no contexto organizacional das

empresas produtoras de açaí; identificar quais as finalidades de sua utilização que permitem a constante presença das mesmas e avaliar os benefícios e os desafios enfrentados diante da implantação destas ferramentas.

Deste modo, considera-se importante que as organizações busquem ferramentas que possam fortalecer e intensificar o relacionamento com seus colaboradores, levando em consideração não apenas o benefício financeiro, mas que sejam também priorizadas as necessidades pessoais, desejos e potencialidades dos colaboradores das organizações produtoras de açaí. Logo, tais ações podem gerar a fidelidade desses profissionais e o fortalecimento da imagem institucional da empresa.

Mediante o desenvolvimento deste estudo, foram identificadas diversas vertentes que fazem parte do endomarketing, e com isso foram utilizados como aporte teórico os estudos de Bekin (1975, 1995), Brum (2000, 2010), Oliveira; Aquino e Silva (2016) e Teles (2017), sendo estes os estudos que analisam a dinâmica de aplicação do endomarketing nas organizações.

As informações contidas neste estudo foram oportunizadas por meio do desenvolvimento de uma pesquisa de cunho qualitativa/exploratória, utilizando a entrevista semiestruturada como aporte metodológico (VIEIRA, 2017). Este método possui um roteiro previamente elaborado, composto por questões abertas (MANZINI, 2004), tendo sido aplicado aos colaboradores que fazem parte do nível tático e estratégico das organizações pesquisadas. O intuito de entrevistar este público, foi identificar as diretrizes estratégicas que os tomadores de decisão utilizam a partir da utilização de ferramentas de endomarketing aplicadas. As perguntas foram categorizadas de acordo com os principais tópicos que norteiam o tema para que pudessem fornecer informações que descrevessem sobre o fenômeno do endomarketing nas organizações produtoras de Açaí da região de Castanhal – PA.

Este trabalho divide-se da seguinte forma: inicialmente é apresentada a revisão de literatura e o referencial teórico, que abordam as bases teóricas que amparam o desenvolvimento do estudo. Por conseguinte, apresenta-se os procedimentos metodológicos utilizados para a coleta de dados e análise das informações. E por fim, o último capítulo contempla os dados obtidos na pesquisa, abordando e caracterizando as organizações estudadas que oportunizaram o desenvolvimento de conclusões.

2 REVISÃO DE LITERATURA

O presente capítulo busca realizar um levantamento teórico sobre o tema a ser pesquisado, expondo os mais variados pontos de vista, com o objetivo de mostrar a relação e a evolução entre pesquisas passadas e as mais atuais acerca dos fenômenos ligados ao endomarketing.

Em um dos artigos pesquisados, o autor Martins (2011) busca esclarecer de que forma o endomarketing pode ser utilizado como ferramenta de rentabilização para a organização e seus colaboradores, no qual utilizou uma abordagem qualitativa, de caráter exploratório, realizando entrevistas junto aos colaboradores da área de vendas da empresa. Tais entrevistas foram transcritas e analisadas, concluindo que os colaboradores encontravam-se insatisfeitos com o produto, perante aos prazos e a rentabilidade que lhes eram ofertados. A partir desse resultado, foi proposto uma melhoria na qualidade dos produtos e no esclarecimento sobre o produto para que pudessem encantar o público interno e posteriormente o externo.

Já Passos (2013), buscou analisar a importância da relação entre o endomarketing e a comunicação interna (ALMEIDA, 2010) e de como esses pontos influenciavam na cultura organizacional. O autor adotou uma abordagem quantitativa, sendo uma pesquisa descritiva, explicativa e exploratória, utilizando como método para a coleta de dados a pesquisa de campo dentro da organização.

Os resultados obtidos dizem respeito a comunicação interna (ALMEIDA, 2010) que se tornava eficiente graças as ações de endomarketing utilizadas, como reuniões, campanhas internas, intranet e outros canais de comunicação, destacando que a organização priorizava o contato com seus clientes internos, por intermédio dos canais de comunicação que permitiam a troca de informações, ideias e experiências, objetivando o crescimento profissional e um bom clima organizacional.

O autor Pizolotto (2014) realizou um diagnóstico das ações de endomarketing dentro de uma instituição de ensino, visando avaliar se as ações implantadas estavam sendo percebidas pelos colaboradores. Durante sua pesquisa, o autor optou por utilizar uma abordagem quantitativa, exploratória e descritiva, através de entrevistas estruturadas (*survey*). Então ao fim da pesquisa, conclui-se que pelo fato dessas ações de endomarketing serem restritas a um setor específico, acabam por não atender aos objetivos pretendidos pela empresa.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 ENDOMARKETING COMO FERRAMENTA ORGANIZACIONAL

Diversos autores comentam sobre a importância das organizações estarem a par das diversas técnicas e formas de motivação e valorização dos seus colaboradores, na busca de gerar comprometimento com a empresa, agregando qualidade e excelência. (OLIVEIRA; AQUINO; SILVA, 2016). Então, a constante busca por resultados organizacionais permite o surgimento do fenômeno intitulado como Endomarketing, termo que foi estabelecido por Bekin (1975), que pode ser entendido como um “processo estruturado, alinhado ao planejamento estratégico empresarial, visando a melhoria da comunicação, e que também busca a relação de ganhos de produtividade nas organizações” (DIAS, 2008; FERREIRA VASCONCELOS, 2008).

O principal objetivo do endomarketing parte da utilização de técnicas e conceitos do marketing voltados ao público interno das organizações, podendo proporcionar melhorias na comunicação, no relacionamento e contribuindo para o bom desenvolvimento da empresa (OLIVEIRA; AQUINO; SILVA, 2016). Conforme Halal (2000), é uma questão estratégica cuidar dos colaboradores, exatamente como se deve fazer com os clientes externos, a fim de manter o negócio funcionando, pois as pessoas são totalmente responsáveis pelo futuro das organizações.

3.1.1 Composto de Endomarketing

O autor Inkotte (2000), adaptou o conhecido composto de marketing, também conhecido como 4 P's (Preço, Praça, Produto e Promoção) do marketing (KOTLER; KELLER, 2006), utilizando-os também no endomarketing como o título de 4 C's (Companhia, Custos, Comunicação e Coordenação). O autor os caracteriza das seguintes maneiras:

Primeiro, a companhia, representa a relação dos colaboradores com a organização, estando este ponto ligado a elementos internos a organização como: plano de carreira, benefícios extras, ambiente de trabalho e salários.

Por conseguinte, o autor comenta sobre o custo, que consiste na forma em que a empresa utiliza seus recursos financeiros voltados ao público interno, estando estes ligados a divulgação de indicadores, resultados e informativos; desenvolvimento de novos produtos e serviços; e investimento tecnológico.

Em seguida, comenta-se sobre a comunicação, que consiste na forma como a empresa transmite suas informações aos colaboradores (ALMEIDA, 2010). Podendo tais ações informativas serem feitas por intermédio das ferramentas utilizadas pelo endomarketing, como a intranet, jornal interno, memorandos, quadros de avisos, dentre outros.

E por fim, a coordenação, que representa o relacionamento dos gestores com os demais colaboradores da organização.

3.2 AÇÕES E FERRAMENTAS DO ENDOMARKETING

É por meio das ações, ferramentas e atividades exercidas pelo endomarketing que a empresa terá a oportunidade de estabelecer uma aproximação com seu colaborador, pois é necessário que cada membro da empresa esteja ciente sobre suas funções, conheça a história da organização e seus principais objetivos para que deste modo, o trabalhador possa desenvolver aspirações, competências e habilidades que possam estar em conformidade com o que a organização espera (BARTH; NEGRI, 2012).

Bekin (1995) menciona oito atividades, nas quais podem ser desenvolvidos os quesitos tais como habilidades, competências e aspirações, que são: comunicação interna (ALMEIDA, 2010), recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, planos de carreira, motivação, valorização, comprometimento e recompensa, pesquisa de mercado de clientes internos, segmentação de mercado de clientes internos e demissão. O mesmo complementa que estas ações somente trarão resultado para as organizações se houver o comprometimento de todos os membros envolvidos.

Estas ações e ferramentas oferecidas aos colaboradores, podem ser exemplificados em cases de sucesso de grandes empresas, como no caso da Toyota (PASSOS, 2016). A conhecida fabricante de automóveis, leva em consideração as opiniões e ideias dos colaboradores, colocando-as em prática e fazendo com que a organização se tornasse referência no que diz respeito ao seu relacionamento com os colaboradores. Além de tudo, são oferecidos treinamento e desenvolvimento, palestras motivacionais e incentivos para que os colaboradores possam conhecer a cultura da empresa, o público que atende e até mesmo o processo de fabricação dos carros (PASSOS, 2016).

Brum (2000), enfatiza a necessidade das empresas de compartilharem o seu objetivo maior com todos os colaboradores, pois os mesmos precisam saber o motivo pelo qual realizam seu trabalho e até onde devem chegar suas metas. A autora ainda cita alguns instrumentos que podem ser utilizados neste processo, que são exemplificados na Tabela 1, a seguir:

Tabela 1: Instrumentos de endomarketing utilizados junto ao público interno das organizações

INSTRUMENTOS	OBJETIVOS
Vídeos Institucionais ou de Apresentação do Produto	Colocar seu cliente interno em contato com a realidade do seu produto/serviço, aproximando o colaborador do que a empresa oferece ao mercado.
Manuais técnicos e educativos	Canal de comunicação que apresenta os produtos, serviços ou possíveis novidades da empresa de maneira educativa.
Jornal Interno	Encartes sobre a área de RH, projetos e produção, trazendo informações internas relevantes aos colaboradores.
Cartazes Motivacionais	Ferramenta utilizada para informar o público interno de maneira atualizada, como novidades e dicas proveitosas para quem esteja lendo.
Canais Diretos	Promover reuniões com os gestores e alta direção, propiciando a troca de informações entre o colaborador e seu superior.
Palestras Internas	Atividades que possam atualizar os colaboradores acerca das novidades da empresa.
Grife Interna	Padronização de roupas, uniformes e acessórios personalizados com a logomarca da empresa.
Rádio Interna	Mecanismo utilizado para divulgar notícias da empresa.
Vídeo Jornal	Utilizado para pronunciamento dos gestores da empresa.
Intranet	Ferramenta de uso exclusivo dos clientes internos da empresa, no qual os mesmos possam ter acesso a várias informações, desde datas comemorativas, manuais internos, e eventos da empresa.
Manuais de integração	Utilizados como base para passar informações da empresa aos novos colaboradores.
Datas comemorativas	Forma de lembrar datas especiais para os colaboradores, como por exemplo, um aniversário.
Valorização dos Funcionários	Consiste na forma de desenvolver atividades dinâmicas que envolvam os colaboradores e passe conhecimento, como palestras e treinamentos, fazendo com que se sintam mais valorizados na vida pessoal e profissional.

Fonte: Adaptado de Brum (1998, p. 22).

Outro exemplo de organização que utiliza ações de endomarketing é empresa norte americana de produtos eletrônicos, *Best Buy*, que preocupada com a elevada taxa de rotatividade da empresa (cerca de 60%), desenvolveu um canal de comunicação – Rede social intitulada de *Blue Shirt Nation* – para que seus colaboradores pudessem se comunicar trocando ideias, experiências e informações independente de sua hierarquia, tudo isso após realizar pesquisas internas para compreender as necessidades e anseios dos colaboradores (PASSOS, 2016). Deste modo, além de

gerar uma boa comunicação interna (ALMEIDA, 2010), o espaço tornou-se uma fonte de informações, trocas de experiências e feedbacks, diminuindo sua rotatividade para 12% (PASSOS, 2016).

Portanto, a escolha das ferramentas de endomarketing, devem estar ligadas diretamente aos objetivos e planejamento da empresa, no qual deve ser levado em consideração variáveis como recursos disponíveis, custos, envolvimento da equipe, entre outros (SOUZA, 2014).

3.3 O ENDOMARKETING COMO FERRAMENTA DE COMUNICAÇÃO INTERNA

A comunicação interna (ALMEIDA, 2010) instrui, educa, e é o canal potencializador do colaborador, orientando-o e verificando o seu grau de comprometimento e satisfação (OLIVEIRA; AQUINO; SILVA, 2016; MISHRA, 2009). Araújo e Carvalho (2016) relatam que é necessário fazer uma pesquisa para conhecer o público alvo e definir a linguagem mais eficiente e o formato mais adequado para difundir as informações. As formas de comunicação devem ser definidas levando em consideração que nem todos tem o mesmo acesso aos equipamentos necessários, e que podem ser utilizados tanto os meios de comunicação impressos (jornais, revistas, quadros, murais), como também a comunicação eletrônica (intranet, *e-mails*, redes sociais). (ARAUJO; CARVALHO, 2016).

A comunicação interna por sua vez, é apontada por alguns autores como a peça chave do Endomarketing (BEKIN, 2004; BRUM, 2010). De acordo com Brum (2005), já que a informação é o produto da comunicação interna, conseqüentemente é também a maior estratégia de aproximação entre a organização e seus colaboradores (ALMEIDA, 2010). Brum (2005) ainda complementa que, independente dos diversos incentivos oferecidos ao cliente interno, quando não há um bom fluxo de informações na organização pode haver insatisfação por parte dos colaboradores. Enquanto Monçores (2016), completa ressaltando que um colaborador bem informado e engajado frente aos valores da organização, se torna um grande influenciador de opiniões, pois o mesmo atua junto aos demais colaboradores e repassa aos seus pares suas experiências do dia a dia, defendendo desta forma, a missão, visão e valores da empresa.

Dias (2008, p. 26), diz que “a comunicação gera motivação quando os empregados estão esclarecidos sobre o que deve ser feito para melhorar o desempenho no trabalho”, ou seja, quando há uma comunicação transparente com todos os colaboradores, os mesmos passam a se sentir parte dos processos da empresa. Brum (2005) afirma que quando a empresa se preocupa em priorizar o repasse de informações entre seus colaboradores, a motivação e satisfação (MISHRA, 2009) dos mesmos torna-se presente. Já Bekin (2004, p. 98), ressalta que “a maioria das empresas informa, mas não se comunica”, sendo assim, nem toda troca de informações significa troca de conhecimentos, ou seja, para que a comunicação interna (ALMEIDA, 2010) obtenha sucesso é necessário que haja um feedback – seja ele positivo ou negativo – para que assim haja um crescimento organizacional e individual. Então, percebe-se que através de uma comunicação efetiva pode-se elevar o comprometimento dos envolvidos, aproximando-os e proporcionando uma melhoria nos resultados da organização.

3.4 O ENDOMARKETING NA PRÁTICA

Quando uma empresa opta pela implantação de ferramentas de endomarketing, é relevante que a alta direção esteja envolvida, pois de acordo com Bekin (1995) no decorrer da implantação dessas ferramentas, 10% parte do próprio programa de implantação das ferramentas, e 90% é puro comprometimento dos gestores. O apoio do nível estratégico da organização é fundamental no processo, fazendo toda a diferença na obtenção dos resultados esperados (BRUM, 2010).

Não menos importante que a implantação, é o andamento e acompanhamento das atividades de endomarketing, pois trata-se de um processo contínuo e crescente, muitas vezes trabalhoso, mas que gera resultados intangíveis como, por exemplo, o sentimento de pertencimento a empresa e o orgulho de fazer parte da marca (MONÇORES, 2016). É necessário que os gestores envolvidos no projeto estejam atentos para que seja seguido o cronograma das atividades, visando alcançar os objetivos estabelecidos, observando se o projeto está claro para todos os envolvidos, pois o mínimo de ruído na comunicação pode levar a falha do projeto (BEKIN, 1995).

4 METODOLOGIA

Este estudo foi construído a partir de uma abordagem qualitativa, que conforme Vieira (2013) possibilita uma experiência longa e de envolvimento direto com o método, procedimento, instrumentos, recursos e sujeitos do estudo. Também pode ser caracterizada como um estudo de cunho exploratório, pois os pesquisadores desenvolvem conceitos de forma mais clara, estabelecendo prioridades, desenvolvendo definições operacionais e melhorando o planejamento final da pesquisa (COOPLER; SCHINDLER, 2003).

De acordo com Gil (2002), uma pesquisa descritiva tem como objetivo observar, registrar, analisar, classificar e interpretar os fatos sem que haja influência do pesquisador sobre ele. Objetivando coletar os dados necessários, foi utilizado a entrevista semiestruturada como aporte metodológico, no qual Vieira (2017) caracteriza por um conjunto de perguntas ou questões estabelecidas em um roteiro flexível sobre o assunto pesquisado a fim de compreender o objeto de estudo.

As entrevistas foram aplicadas por meio de um roteiro contendo perguntas abertas aplicadas aos colaboradores do nível tático e estratégico de três empresas do setor produtivo de açaí. Inicialmente o roteiro semiestruturado possuía 24 perguntas, contudo foi executado um pré-teste com o objetivo de identificar se a dinâmica de aplicação da ferramenta de pesquisa estava condizente como os objetivos propostos. Logo, após o pré-teste, foram feitas alterações na ordem das perguntas, e adaptações, tendo por fim o roteiro sido finalizado com 20 questões. A partir disso, os dados foram registrados por meio de um gravador de áudio, tendo estes sido transcritos e alocados em um banco de dados estruturado, resultando em 12 páginas em formato A4.

Por fim, os dados foram analisados, sendo possível desenvolver uma categorização relacionadas as ferramentas de endomarketing. A etapa de categorização resultou em um banco de dados contendo 4 páginas. Almejando identificar e discutir sobre os fenômenos de endomarketing de maneira clara, optou-se por utilizar os trechos selecionados das entrevistas tendo estes sido codificados com o nome da empresa entrevistada, as iniciais dos gestores entrevistados, sua área de

atuação na empresa, o número da página onde o trecho se encontra no banco de dados e o minuto exato no qual o comentário é expressado na gravação de áudio.

A seguir, apresenta-se a Tabela 2, na qual constam os dados primários da coleta de dados, contendo os nomes das empresas pesquisadas, iniciais dos entrevistados, sexo, idade, nível de escolaridade, tempo que o entrevistado faz parte do quadro de colaboradores, e o total de tempo da entrevista, que por fim, totalizaram 2 horas, 5 minutos e 34 segundos.

Tabela 2: Dados primários referente as entrevistas semiestruturadas

Empresa	Nome dos Gestores	Sexo	Idade	Nível De Escolaridade	Cargo	Tempo de empresa	Tempo Total da Entrevista
<u>Petruz Fruity</u>	G. S.	F	30	Pós graduação	Diretora de RH	3 anos	0:52:07
<u>Açaí Santa Helena</u>	F. B.	F	29	Superior	Comercial	1 mês	0:40:25
<u>Xingu Fruit</u>	N. U.	M	37	Pós graduação	Sócio proprietário	4 meses	0:33:02

Fonte: Elaboração própria (2018).

5.1 A CADEIA PRODUTIVA DO AÇAÍ: EMPRESAS ESTUDADAS

As agroindústrias do setor produtivo do açaí vem ganhando destaque desde o ano de 1990, buscando seu lugar no mercado nacional e internacional (FARIAS FILHO; SILVA; SILVA, 2013). Sua entrada no mercado ganhou notoriedade no que diz respeito aos aspectos socioeconômicos, e sua exploração oportunizou o desenvolvimento e aproveitamento de seus subprodutos e derivados (NOGUEIRA; SANTANA; GARCIA, 2013).

Levando em consideração a robustez que o açaí apresenta frente a cultura regional paraense, sua utilização pelo setor da economia criativa se torna mais forte em relação a esse mercado específico, pois as indústrias criativas podem reforçar a cultura como valores e tradições que identificam uma comunidade ou um grupo específico (OLIVEIRA; ARAUJO; SILVA, 2013). O açaí tem importância fundamental principalmente na sociedade paraense, pois assim como serve de alimento, também gera emprego e renda, tanto no seu processo produtivo, quanto na sua manufatura voltada para usos diversos, formando assim uma cadeia produtiva robusta (MATOS, 1993).

Este setor foi escolhido por se tratar de um mercado que se encontra em rápida e constante expansão, principalmente na cidade de Castanhal - PA, onde foi realizada a pesquisa. Logo, foi percebido que as empresas pesquisadas possuem uma grande demanda durante sua safra, que coincidiu com o período em que a pesquisa foi feita possibilitando o acesso a dados robustos, relacionados ao desempenho de empresas que estão operando em sua mais alta performance.

A primeira empresa a ser estudada foi a Petruz Fruity, agroindústria de processamento de polpas de frutas que se encontra no mercado da produção do açaí a mais de trinta anos. A empresa atua tanto no mercado nacional quanto internacional, no qual começou a exportar no ano de 2006, e hoje exporta para mais de 27 países. Atende principalmente como fornecedor para empresas e

também atua no varejo disponibilizando seus produtos aos consumidores diretos (PETRUZ FRUITY, 2017).

A segunda empresa estudada se chama Açaí Santa Helena. Indústria atuante desde o ano de 2002, somando quinze anos de trajetória no setor produtivo do açaí. Possui o foco voltado ao mercado nacional, porém, também trabalha com o mercado da exportação.

E a terceira empresa se apresenta com a mais nova indústria do setor produtivo do açaí na cidade de Castanhal, denominada Xingu Fruit, que possui apenas quatro meses de funcionamento. Esta empresa trabalha com o mercado nacional, principalmente com o segmento de distribuição e atualmente se encontra expandindo seu trabalho para o mercado do autosserviço.

5.2 AS FERRAMENTAS DO ENDOMARKETING E SUAS FINALIDADES

Brum (1995), afirma que os instrumentos de comunicação devem conter tudo aquilo que o colaborador precisa para se sentir parte da empresa. Além da transmissão das informações, essas ferramentas devem possibilitar a integração entre os colaboradores, que serão caracterizados pelo conjunto de veículos escolhidos para transmitir essas mensagens (LISOWSKI, 2007).

É através desses meios de comunicação que cada colaborador vai ter acesso a informações como: objetivos, estratégias, valores, produtos, *feedback* sobre seu desempenho, e até para expor suas opiniões, ideias e sugestões (BEKIN, 2004). Durante o processo de coleta de dados das empresas, pode-se listar algumas ferramentas que possuíam um maior peso no processo de comunicação, como observado nos comentários dos gestores abaixo:

“O que mais utilizamos são e-mails, grupos de WhatsApp. Hoje também temos esses canais de comunicação. Também temos os quadros de aviso e nós temos uma ouvidoria interna. (...) Também temos intranet, além de um chat corporativo.” (Petruz Fruity, G. S, diretora de RH, pág. 01, minuto 1:02-1:22).

“Internamente nos comunicamos via e-mail, telefones, ramais, aparelhos celulares, grupos de WhatsApp, Skype...” (Açaí Santa Helena, F.B., Comercial, pág 01, minuto 1:20-1:33).

“Nossa comunicação acontece mais via telefone, WhatsApp, Instagram, Facebook e e-mails.” (Xingu Fruit, N. U., Sócio proprietário, pág. 01, minuto 0:50-1:00).

Brum (2000) se atenta ao fato de que mesmo que a utilização dessas ferramentas seja imprescindível, deve-se levar em consideração que sufocar o colaborador com folhetos, manuais, e e-mails, não quer dizer que haja uma comunicação totalmente eficaz. A mesma complementa que é importante que haja um *feedback* do trabalho desenvolvido. Esse fato pode-se confirmar no trecho abaixo, no qual percebe-se que ainda existe a necessidade do contato direto entre colaborador e empresa, declarado pelo entrevistado:

“As ferramentas ajudam, mas não eliminam uma conversa direta, porque quando você marca uma reunião, que você expõe a problemática de um cliente, de um produto (...) e você vai pessoalmente até a gerência, isso daí, nossa... não tem nem comparação.” (Açaí Santa Helena, F.B., Comercial, pág. 02, minuto 1:40-2:20).

Conforme Bekin (2004) e (ALMEIDA, 2010), a comunicação interna é a espinha dorsal do endomarketing. A mesma, quando utilizada entre os colaboradores e a direção das organizações, auxilia na troca de informações da empresa desde questões formais até as informais. Como forma de facilitar essa comunicação, são utilizadas ferramentas como murais, intranet, *e-mail*, reuniões e outras ferramentas, que poderão ser definidas de acordo com a aceitação dos colaboradores (FILIPPIN, 2015). No que diz respeito a formas de utilização e a finalidade das ferramentas presentes na empresa, os entrevistados declaram que:

“Os meios de comunicação que temos hoje auxiliam para agilizarmos, para ganharmos tempo e velocidade na comunicação. Temos em nossa empresa uma comunicação instantânea.” (Xingu Fruit, N. U., Sócio proprietário, pág. 02, minuto 1:10-1:30).

“Nós massificamos os princípios da empresa em vários meios de comunicação, por exemplo, temos nos nossos desktops os princípios da empresa, nós temos quadros espalhados pela empresa com os princípios. Nossas ações são todas temáticas (...)” (Petruz Fruity, G. S, diretora de RH, pág. 03, minuto 4:47-5:07).

Um dos principais objetivos do endomarketing é a integração dos funcionários, causando um sentimento de pertencimento a organização, simplificando hierarquias e consequentemente deixando a comunicação interna mais clara e objetiva (COELHO, 2008; ALMEIDA, 2010). Em complemento, Santos *et al.* (2011) afirma que o simples fato da alta direção se interessar em ouvir o colaborador, já revela que existe liberdade para que os mesmos possam expor suas opiniões e sugestões, e que isso contribui para o avanço da empresa.

Brum (1998), cita algumas maneiras de motivar o funcionário, dentre elas está a participação nos lucros, reconhecimento por trabalho bem executado, avaliação de desempenho, ambiente de trabalho satisfatório. No atual cenário mercadológico dessas empresas, os gestores passaram a perceber que apenas reconhecimentos financeiros não são fatores suficientes para manter seus colaboradores engajados. Tais fenômenos, também podem ser observados nos relatos dos gestores das empresas analisadas, conforme comentários a seguir.

“Todas as vezes que o colaborador tem um desempenho superior daquilo que foi esperado, geralmente agradecemos a ele, seja com uma cerimônia de homenagem, seja com um reconhecimento financeiro, seja com alguma coisa que vá fortificar a prática dele, para que ele volte de uma outra forma mais motivado.” (Petruz Fruity, G. S, diretora de RH, pág. 04, minuto 7:08-8:07).

“Nós trabalhamos com remuneração variável de acordo com as metas atingidas. Também trabalhamos entendendo o lado do colaborador, como ele está vivendo, quais são as suas dificuldades e aí tentamos mostrar que estamos juntos. Tentamos dividir o problema com eles, e tentamos envolvê-lo mais com as metas da empresa.” (Xingu Fruit, N. U., Sócio proprietário, pág. 04-05, minuto 3:44-4:28).

A partir do momento que o colaborador é visto como parte da empresa, ele deixa de apenas vender seus produtos ou serviços e passa também a buscar mais conhecimento e cooperar com a empresa (FILIPPIN, 2015). Quando os colaboradores são encorajados a participar e se envolver nos

processos da organização, eles se sentem mais motivados e valorizados, pois percebem que a empresa está atenta às suas necessidades e desejos (TELES, 2017).

“Sabe a pirâmide de Maslow? Então, nós precisamos monitorar aquela pirâmide dentro da empresa, verificando se as necessidades básicas deles estão sendo atendidas, se não estamos deixando faltar segurança para eles, se há um ambiente agradável, se não há um ambiente insalubre, se não há um ambiente de fofocas, se não há um ambiente que cause mal estar. Então aí ele vai produzir.” (Petrus Fruity, G. S, diretora de RH, pág. 06, minuto 10:48-11:14).

Dentre os pontos necessários que podem integrar um programa de endomarketing, Bekin (2004) afirma que além das ferramentas comumente utilizadas, os colaboradores devem receber educação e conhecimento por intermédio de programas de treinamento e desenvolvimento. O autor complementa dizendo que “produtos e serviços de qualidade só podem ser feitos por pessoas de qualidade”. Então, quando o colaborador sente e reconhece aquilo que a empresa lhe oferece, eles se sentem mais engajados em desenvolver as tarefas que lhe são confiadas. Podemos perceber o comprometimento da organização com a educação de seus colaboradores, no trecho onde diz que:

“Nós temos um programa que é o PDL, que é o programa de desenvolvimento de lideranças em que ele acontece para formação dos líderes em potencial (...) Fora isso, nós temos um programa de concessão de bolsas de estudos. A empresa custeia parte dos estudos dos colaboradores (...) Nós temos o programa de treinamento interno, nós enviamos os colaboradores para reciclagem daqueles cursos técnicos que eles precisam (...) E temos também uma faculdade corporativa, que não é nossa, mas que vem para dentro da empresa e ministra cursos para os nossos funcionários.” (Petrus Fruity, G. S, diretora de RH, pág. 08-09, minuto 16:32-18:55).

O autor Bekin (2004), reforça dizendo que a visão dos processos educacionais deve ser considerada um investimento estratégico, com retorno garantido em termos de qualidade, excelência e dedicação. Os processos de treinamento e desenvolvimento devem ser adotados pela empresa de acordo com suas necessidades e de seus colaboradores, pois há sempre a possibilidade de reforçar e envolvê-los nessas atividades (INKOTTE, 2000). Durante a realização da entrevista, foram citados um dos desafios referentes ao processo de estímulo a participação dos colaboradores nos processos de educação corporativa, no qual uma das empresas diz que:

“Nós partimos da cultura de que todos precisam estar buscando sua melhoria. A empresa disponibiliza as ferramentas e a pessoa precisa ter pró atividade pra que ela busque isso, então para nós vai ser um diferencial ela buscar. Embora em alguns casos a gente indique a pessoa, desenvolva, diga para ela que seria interessante ela fazer, e estimule ela de alguma forma.” (Petrus Fruity, G. S, diretora de RH, pág. 09, minuto 19:10-19:36).

Portanto, potencializar a comunicação, motivação, valorização e capacitação desses colaboradores afim de mantê-los satisfeitos e atuando em alto nível, é de grande importância para que a organização possa proporcionar aos seus clientes internos e externos uma boa experiência ao desenvolver e adquirir produtos/serviços de qualidade (OLIVEIRA; AQUINO; SILVA, 2016). Desta forma, o endomarketing se torna uma ferramenta que possibilita o alinhamento das estratégias da

empresa em prol de seus objetivos, abordando ferramentas, ações e atividades que irão contribuir para o bom desempenho externo das organizações.

5.3 ENDOMARKETING COMO ESTRATÉGIA PARA O AVANÇO DAS ORGANIZAÇÕES

Observa-se que a utilização do Endomarketing nos processos das organizações proporcionam vantagens e benefícios para o bom desenvolvimento da mesma. Porém, é necessário identificar quais os fatores que levam ao bom desempenho e a eficácia dessa ferramenta. Brum (1998) diz que é possível resumir esse sucesso a valorização da cultura e da intuição, ao investimento na educação, nos instrumentos de comunicação, como folhetos e jornais internos, intranet e quadro de avisos, além de ações de valorização que encantam o público interno, e na informação como responsabilidade da empresa. Esse fenômeno pode ser melhor exemplificado na declaração do gestor abaixo:

“O que nós percebemos mais é das pessoas conseguirem falar sobre os princípios da empresa, identificarem esses princípios no dia a dia (...) e eles dão esse feedback para a gente, eles falam para a gente o quanto isso é bom para eles, como eles gostam, como eles pensam sobre isso. (Petrus Fruity, G. S, diretora de RH, pág. 10-11, minuto 24:18-25:09).

Portanto, Brum (2000) afirma que cada vez mais a empresa deve buscar novos canais, instrumentos e ações que estejam associados de alguma forma a divulgação de suas normas, valores, ideias, estratégias, com a intenção de fazer com que o colaborador perceba que está sendo convidado a participar. Entender esse processo como uma forma de ‘sedução’ do cliente interno é o que pode garantir o sucesso de todo e qualquer esforço nesse sentido (BRUM, 2000). Então, pode-se notar que há esse esforço, porém ainda existe o desafio de comover esses colaboradores, como foi declarado no trecho a seguir:

“Bom, todas as nossas ações estão relacionadas aos princípios da empresa, porque a gente busca sempre fazer com que eles entendam que isso está sendo vivido, que não está só na parede.” (Xingu Fruit, N. U., Sócio proprietário, pág. 06, minuto 9:10-9:55).

Paixão (2004), comenta que quando a organização passa a enxergar o colaborador como seu principal cliente, ela tende a obter uma vantagem competitiva e conseqüentemente um diferencial diante de seus concorrentes. O Endomarketing torna-se uma estratégia importante da organização, pois um de seus objetivos consiste em criar uma consciência empresarial dentro de um clima organizacional positivo, que busca consolidar a imagem da empresa e seu valor por meio do seu capital humano (BRUM, 2010).

“Todas essas ações que a gente faz aqui dentro da empresa, elas são vistas como fortalecedoras do objetivo e da visão da empresa de perpetuar gerações, de crescer, de evoluir, e de alcançar o objetivo que é ser referência mundial.” (Petrus Fruity, G. S, diretora de RH, pág. 11, minuto 27:03-27:21).

Logo, Brambilla (2005) afirma que a utilização do marketing direcionado ao colaborador é uma estratégia de crescimento, pois trabalha com ferramentas e ações que proporcionam satisfação

e motivação a todos (MISHRA, 2009). Portanto, todos os processos descritos anteriormente não devem ser considerados como gastos, e sim como um investimento estratégico que proporcionará resultados, tanto para a organização, quanto para o próprio colaborador, pois assim eles se tornarão os principais divulgadores dos princípios e valores da empresa.

5.4 BENEFÍCIOS E DESAFIOS LIGADOS A IMPLANTAÇÃO DO ENDOMARKETING NA INDÚSTRIA DE AÇAÍ.

De acordo com Melo (2012), o maior benefício que pode-se obter por intermédio da implantação do endomarketing, é o fortalecimento dos relacionamentos internos, que permitirá a fidelização do cliente interno e o desenvolvimento de estratégias que possibilitem o crescimento da empresa.

É necessário que a organização compreenda que a razão de implantar o endomarketing está diretamente ligada a proporcionar um ambiente de trabalho satisfatório, qualificando e auxiliando os colaboradores, pois serão os resultados desses esforços que irão contribuir para o avanço da organização (TELES, 2017). Pode-se confirmar a fala do autor quando um dos entrevistados ressalta a importância de uma estrutura de trabalho adequada para poder produzir melhor, onde comenta que:

Graziano (2011) também afirma que é por meio de pesquisas realizadas em organizações que adotaram a prática do endomarketing, que podem ser identificados os benefícios percebidos por intermédio da perspectiva dos gestores. O autor listou pontos como o estímulo a participação de todos os colaboradores nas ações realizadas, melhoras no índice de produtividade e contribuições de novas ideias voltadas ao atendimento do cliente interno e externo. Podemos perceber em trechos da entrevista que uma das empresas adere a esse tipo de ação:

“Nós temos uma ação aqui na empresa de valorização de ideias, então quando eles conseguem dar ideias inovadoras que colocamos em prática, geralmente os premiamos.” (Xingu Fruit, N. U., Sócio proprietário, pág. 08, minuto 10:15-10:45).

Um dos grandes desafios percebidos durante a presente pesquisa, está ligado a possibilidade de transmissão de informações estratégicas a todos os colaboradores. A falta de comunicação faz com que muitas vezes os colaboradores nem sequer conheçam a empresa no qual trabalham, portanto, a organização deve contribuir para reverter esse quadro, buscando valorizar o capital humano e conseqüentemente gerar satisfação pessoal (MISHRA, 2009), comprometimento e envolvimento de todos os colaboradores (TIBURCIO; SANTANA, 2014). Esses fenômenos são reafirmados nos trechos declarados pelos entrevistados:

“Como nós temos aqui um quadro que se renova a cada safra praticamente, porque a empresa tem uma característica da sazonalidade da contratação (...) Nesse quadro sazonal a gente tem que intensificar esse momento de comunicação (...) Então eu acho que o desafio maior é renovar isso a cada semestre, é um trabalho contínuo.” (Petrus Fruity, G. S, diretora de RH, pág. 03-04, minuto 5:31-6:40).

“Ah, a questão da comunicação, do acesso à internet, acesso aos computadores (...) ainda encontramos resistência e dificuldade dos funcionários em ter acesso a esses equipamentos.” (Xingu Fruit, N. U., Sócio proprietário, pág. 04, minuto 2:54-3:10).

Kotler e Keller (2006), citam a pesquisa de clima organizacional como um bom indicador de avaliação no processo de endomarketing, justamente por permitir a identificação de necessidades. É por meio da pesquisa de clima que se pode avaliar o nível de satisfação dos colaboradores (MISHRA, 2009), e com os dados coletados as empresas podem identificar possíveis problemas e assim buscar evitar, diminuir ou até eliminá-los. (SANTOS; ALMEIDA; FEITOSA, 2016). Nota-se que há um desafio no controle do clima organizacional quando o entrevistado declara que:

“O que atrapalha muito o clima é o relacionamento, então se eu não tiver atento para identificar se os relacionamentos, as relações pessoais dentro da empresa elas estão satisfatórias, não tenho como saber se o ambiente de trabalho tá seguro.” (Petrus Fruity, G. S, diretora de RH, pág 06, minuto 10:33-10:47).

Observa-se que os colaboradores almejam e reconhecem a importância de um bom ambiente de trabalho, quando ele é bem estruturado e equipado para que os mesmos possam desenvolver suas atividades rotineiras. Pode-se perceber também a importância do monitoramento do clima, tendo em vista que esta questão afeta diretamente no nível de satisfação, motivação e engajamento dos colaboradores (MISHRA, 2009), pois quando a empresa passa a conhecer os anseios e necessidades de seus funcionários, consequentemente irá diminuir distâncias, aumentando sua produtividade e reduzindo suas perdas.

6 CONCLUSÃO

As três organizações estudadas atuam no setor produtivo do açaí, estando localizadas na cidade de Castanhal – PA. As empresas participantes foram Petrus Fruity, Açaí Santa Helena, que almejam atuar no mercado nacional e internacional, e a empresa Xingu Fruit que visa atender exclusivamente o mercado nacional. Estas foram escolhidas pelo fato do setor do açaí se encontrar em constante expansão, possuindo uma característica de sazonalidade em sua produção, que coincidiu com o período de realização das entrevistas, uma vez que tal fato possibilitou a obtenção de informações mais robustas sobre estas empresas e seus processos.

O presente artigo buscou contribuir ressaltando os fatores que auxiliam no avanço das empresas do setor produtivo do açaí, e identificando fatores que necessitam ser melhorados para que haja um melhor desempenho da gestão interna. O colaborador, agora considerado como peça principal dessa ferramenta estratégica, passa a ser compreendido, valorizado e estimulado como um parceiro da empresa, sendo impulsionado pelo sentimento de pertencimento, e sendo o principal propagador dos produtos, serviços e da cultura em que este setor está inserido.

Diante disso, a abordagem utilizada na pesquisa foi qualitativa, seguindo um roteiro de entrevista semiestruturada, no qual possibilitou aos pesquisadores maior liberdade durante os diálogos, com o intuito de obter o maior número de informações possíveis. As informações obtidas por meio das entrevistas foram registradas, transcritas e organizadas em um banco de dados estruturado, sendo este posteriormente analisado e categorizado.

Esta pesquisa teve como objetivo identificar os benefícios e os desafios enfrentados diante da implantação das ferramentas do endomarketing em empresas do setor produtivo do açaí, por meio dos objetivos específicos, que buscaram identificar quais as ferramentas do endomarketing são

comumente utilizadas e as finalidades que permitem a constante utilização das mesmas. Visando alcançar o êxito na pesquisa, foi necessário categorizar as principais ferramentas e ações no qual o endomarketing se baseia, com o intuito de compreender de forma mais clara como o endomarketing age dentro das organizações. Categorias essas que são:

A comunicação interna, que possibilitou identificar os canais de comunicação comumente utilizados pela empresa, e as finalidades de seu uso juntamente aos seus colaboradores; A motivação de equipes, que oportunizou entender fatores que promovem o comprometimento e engajamento nas atividades das empresas; A valorização e reconhecimento, buscando analisar a importância de promover o sentimento de pertencimento e longevidade dos colaboradores dentro das empresas; E a educação corporativa, que possibilitou ressaltar a importância da capacitação como um investimento estratégico, a fim de possuir colaboradores de qualidade.

Com base no referencial teórico proposto na pesquisa, os resultados obtidos reafirmaram a importância da organização desenvolver essas ferramentas e ações aos colaboradores de forma clara e objetiva, pois por intermédio desse envolvimento entre os colaboradores e as rotinas laborais, que os mesmos poderão enxergar seu posicionamento no contexto organizacional. Pode-se perceber no decorrer da pesquisa que as ações advindas do programa de endomarketing permitem que os gestores desenvolvam um relacionamento que favoreça o estímulo e a motivação para a realização de suas tarefas, proporcionando um ambiente de trabalho satisfatório e equipado para atender as necessidades dos colaboradores.

A pesquisa mostrou que, apesar das ferramentas de endomarketing promoverem benefícios, auxiliarem e proporcionarem agilidade nos processos, ainda há barreiras a serem enfrentadas, ponto este que leva a questão da educação corporativa, no qual consiste em proporcionar aos colaboradores a devida capacitação para o bom desenvolvimento do trabalho. Mesmo as organizações disponibilizando treinamentos, capacitações, oportunidades de crescimento, ainda há falta de pró atividade por parte dos colaboradores. Outro desafio a ser enfatizado está relacionado a comunicação e retenção dos colaboradores contratados em períodos de sazonalidade, no qual notou-se a necessidade de promover com mais vigor questões relacionados aos princípios da empresa para que esses colaboradores possam ser absorvidos, e desejem permanecer nas empresas pelas suas competências, habilidades e identificação com a missão, visão e valores da organização.

Mediante o presente estudo, foi possível identificar que o endomarketing e suas ferramentas são de grande auxílio para as empresas que buscam alinhar suas estratégias, objetivos e metas com os seus colaboradores, como forma de valorização do capital humano e avanço empresarial. Devido as empresas estudadas já utilizarem o endomarketing em seus planejamentos, o estudo pôde auxiliar no melhor desempenho dessas ferramentas e na melhoria das ações já desenvolvidas, pois com a reunião da visão gerencial e a visão do cliente interno, é possível tornar o processo do endomarketing mais claro e efetivo.

Sugere-se para trabalhos futuros, o desenvolvimento de uma pesquisa junto ao próprio cliente interno em busca de conhecer e analisar as dificuldades desse programa sob a perspectiva desses colaboradores, pesquisa essa que pode ser aplicada em empresas de qualquer setor, incluindo o setor produtivo do açai.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Lilian Maria de Souza; SOUZA, Luiz Gonzaga Mariano de; MELLO, Carlos Henrique Pereira. Internal communication as a marketing tool to quality promotion: case study in a global communication company. **Gestão & Produção**, v. 17, n. 1, p. 19-34, 2010.
- ARAUJO, V. I.; CARVALHO, V. N. **Endomarketing como ferramenta estratégica: a adequada utilização dos canais de comunicação aos níveis organizacionais no século XXI**. IFF, Rio de Janeiro, 2016. Disponível em: <http://bd.centro.iff.edu.br/handle/123456789/91>. Acesso em: 04/12/2017.
- BARTH, M.; NEGRI, A. Endomarketing: O desafio de fidelizar o cliente interno. **Revista Temática**, v. 8, n. 1, 2012. Disponível em: <http://periodicos.ufpb.br/index.php/tematica/article/view/23853>. Acesso em: 03/12/2017.
- BEKIN, S. F. **Conversando sobre endomarketing**. São Paulo, Makron Books, 1995.
- BEKIN, S. F. **Endomarketing**: Como praticá-lo com sucesso. São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2004.
- BRAMBILLA, F. R. Abordagem conceitual de marketing interno. **Revista Eletrônica de Administração**, UFRGS, v. 11, n. 1, 2005. Disponível em: <http://seer.ufrgs.br/read/article/view/40692>. Acesso em: 13/11/2017.
- BRUM, A. M. **Endomarketing como estratégia de gestão**: Encante seu cliente interno. Porto Alegre, L&PM Editores, 1998.
- BRUM, A. M. **Endomarketing de A a Z**: Como alinhar o pensamento das pessoas a estratégia da empresa. São Paulo, Integrare, 2010.
- BRUM, A. M. **Face a Face com o Endomarketing**: O Papel estratégico das lideranças no processo da informação. Porto Alegre, 1ª Ed. L&PM Editores, 2005.
- BRUM, A. M. **Um Olhar sobre o Marketing Interno**. 1ª Ed. L&PM Editores, 2000.
- CERVI, C.; FROEMMING, L. M. S. Afinal, o que é Endomarketing? Estudo das estratégias de endomarketing de uma universidade comunitária do Rio Grande do Sul. **Revista de Administração IMED**, Passo Fundo, v. 7, n. 1, 2017. Disponível em: <https://seer.imed.edu.br/index.php/raimed/article/view/883>. Acesso em: 05/12/2017.
- COELHO, A. A criatividade e a motivação como estratégias de endomarketing para o crescimento organizacional. 2008. Disponível em: <http://www.artigonal.com/gestao/artigos/a-criatividade-e-a-motivacao-como-estrategias-de-endomarketing-para-o-crescimento-organizacional-617939.html>. Acesso em: 20/11/2017.
- COOPLER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em Administração**. Porto Alegre, Bookman, 2003.
- DIAS, J. G. G. **Endomarketing**: Um instrumento estratégico na busca da competitividade empresarial. 2ª Ed. São Paulo, Livro Certo, 2008.
- FARIAS FILHO, M. C.; SILVA, S. F.; SILVA, R.F. Ações de responsabilidade socioambiental de agroindústrias de polpa de açaí. **Revista Reuna**, v. 18, n. 4, 2013. Disponível em: <http://revistas.una.br/index.php/reuna/article/view/540>. Acesso em: 02/11/2017.
- FERREIRA VASCONCELOS, Anselmo. Broadening even more the internal marketing concept. **European Journal of Marketing**, v. 42, n. 11/12, p. 1246-1264, 2008.
- FILIPPIN, D. B. Valorização do colaborador: uma análise de como as ferramentas do endomarketing são utilizadas na organização SEBRAE/RS. Trabalho de conclusão de curso, UNIJUI, 2015. Disponível em: <http://bibliodigital.unijui.edu.br:8080/xmlui/handle/123456789/3486>. Acesso em: 20/11/2017.
- GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4ª Ed., São Paulo, Atlas, 2002.

GRAZIANO, G. O. **Marketing de relacionamento**: A fidelização de clientes e o endomarketing na indústria de produtos orgânicos. UNINOVE, São Paulo, 2011. Disponível em: <http://bibliotecatede.uninove.br/handle/tede/656>. Acesso em: 18/11/2017.

HALAL, W. E. **From Hierarchy to enterprise**: internal markets are the foundation for a knowledge economy. Internal marketing: directions for management. London, Routledge, 2000. Disponível em: <http://amp.aom.org/content/8/4/69.short>. Acesso em: 13/11/2017.

INKOTTE, A. L. Endomarketing: Elementos para a construção de um marco teórico. Dissertação de mestrado, UFSC, Florianópolis. Disponível em: <http://endomarketing.com/wp-content/uploads/2014/10/publicacao-tese-alexandre-luz-inkotte.pdf>. Acesso em: 01/10/2017.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. Administração de Marketing. São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2006.

LISOWSKI, F. F. Proposição de elementos para o aperfeiçoamento das ações de endomarketing em curso na empresa Imaginarium Design. FEAN, Florianópolis, 2007. Disponível em: <http://endomarketing.com/wp-content/uploads/2014/10/publicacoes-fabiula-fernanda-lisowski.pdf>. Acesso em: 03/12/2017.

MANZINI, E. J. **Entrevista**: definição e classificação. UNESP, Marília, 2004.

MARTINS, A. Endomarketing como Ferramenta de Rentabilização. UFRS, Porto Alegre, 2011. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/36716>. Acesso em: 04/04/2017.

MATOS, D. R. A importância do fruto açaí na forma de comercialização do vinho e outros derivados para a região metropolitana de Belém. Belém, UNAMA, 1993.

MELO, L. R. D. **Comunicação empresarial**. Curitiba, IESDE Brasil S.A., 2012.

MISHRA, Sita. Internal marketing-A tool to harness employees' power in service organizations in India. **International Journal of Business and Management**, v. 5, n. 1, p. 185, 2009.

MONÇORES, J. Endomarketing de experiências. Ebook, Pitaco Criativo, 2016. Disponível em: <http://www.pitacocriativo.com.br/wp-content/uploads/2016/03/ebook-endomarketing-de-experiencias-juliani-moncores.pdf>. Acesso em: 25/10/2017.

NOGUEIRA, A. K. M.; SANTANA, A. C.; GARCIA, W. S. A dinâmica do mercado de açaí fruto no Estado do Pará: de 1994 a 2009. Viçosa, **Revista Ceres**, v. 60, n. 3, 2013. Disponível em: <http://www.redalyc.org/html/3052/305228470004/>. Acesso em: 01/11/2017.

OLIVEIRA, A. A.; AQUINO, M. C.; SILVA, W. T. O endomarketing como estratégia na gestão de pessoas: influências de clima e cultura nas organizações. **Revista E3**, v. 2, n. 1, 2016. Disponível em: <http://www.revistae3.com/revista/index.php/revista/article/view/22>. Acesso em: 03/12/2017.

OLIVEIRA, J. M.; ARAUJO, B. C.; SILVA, L. V. Texto para discussão: Panorama da economia criativa no Brasil. IPEA, Rio de Janeiro, 2013. Disponível em: <http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/2026>. Acesso em: 06/12/2017.

PAIXÃO, M. V. O Marketing interno e a mudança organizacional. Convibra, 2004. Disponível em: <http://convibra.com.br/pdf/176.pdf>. Acesso em: 13/11/2017.

PASSOS, G. S. A Influência do Endomarketing e da Comunicação Interna na Cultura Organizacional. UGB, Rio de Janeiro, 2013. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/43318476.pdf>. Acesso em: 27/03/2017.

PASSOS, P. 10 Empresas que mandam bem no endomarketing. Blog Points Rocket, 2016. Disponível em: <https://www.pointsrocket.com/2016/08/19/10-empresas-que-mandam-bem-no-endomarketing/>. Acesso em: 20/10/2017.

PETRUZ FRUITY. Quem somos?. Disponível em: <http://www.petrusz.com/>. Acesso em: 21/10/2017.

PIZOLOTTO, M. F. A Gestão do Marketing Interno em uma Universidade Comunitária com Estrutura Multicampi: A Perspectiva dos colaboradores que atuam no setor de atendimento aos alunos. Florianópolis, 2014. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/131699>. Acesso em: 05/04/2017.

SANTOS, D. M. L.; ALMEIDA, Y. T. M.; FEITOSA, A. M. V. O Endomarketing como estratégia de gestão e crescimento organizacional. **RACE – Revista de Administração**, 2016. Disponível em: <http://revistas.cesmac.edu.br/index.php/administracao/article/view/507>. Acesso em: 19/11/2017.

SANTOS, P. D. J. *et al.* A importância das políticas de endomarketing em uma gerência de operação ferroviária de Minas Gerais. *Convibra*, 2011. Disponível em: <http://www.convibra.com.br/artigo.asp?ev=23&id=3034>. Acesso em: 22/11/2017.

SILVA, M. C. N. Competitividade das agroindústrias de polpa de frutas das mesorregiões metropolitana de Belém e nordeste paraense (1996 a 2003). Universidade da Amazônia – UNAMA, Belém, 2006. Disponível em: <http://livros01.livrosgratis.com.br/cp064379.pdf>. Acesso em: 29/12/2017.

SOUZA, L. P. M. Endomarketing nas organizações: Estudo de caso na unidade do SENAC/CACOAL (Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial). UFR, Rondônia, 2014. Disponível em: <http://ri.unir.br:8080/xmlui/handle/123456789/875>. Acesso em: 04/12/2017.

TELES, F. A. S. O Endomarketing como fator motivacional: uma abordagem na rede hoteleira em Aracaju – SE. UFSE, Trabalho de conclusão de curso, 2017. Disponível em: <https://ri.ufs.br/bitstream/riufs/6750/2/Francelle%20Alves%20Sanatan%20Teles.pdf>. Acesso em: 17/11/2017.

TIBURCIO, S. J.; SANTANA, L. C. A comunicação interna como estratégia organizacional. **Revista de iniciação científica Cairu**, v. 1, n. 0, 2014. Disponível em: http://www.cairu.br/riccairu/pdf/artigos/2_COMUNICACAO_INTERNA_ESTRATEGIA.pdf. Acesso em: 26/11/2017.

VIEIRA, F. G. D. Ensino de marketing por meio de entrevista semi-estruturada. **Revista Espaço Acadêmico**, v. 17, n. 195, 2017. Disponível em: <http://ojs.uem.br/ojs/index.php/EspacoAcademico/article/view/34940>. Acesso em: 05/12/2017.

VIEIRA, F. G. D. Perspectivas e limites da pesquisa qualitativa na produção de conhecimento em marketing. **Revista de Negócios**, v. 18, n. 1, 2013. Disponível em: <http://gorila.furb.br/ojs/index.php/rn/article/view/3613>. Acesso em: 05/12/2017.