



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CAMPUS VII- GOVERNADOR ANTÔNIO MARIZ
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

GUSTAVO GUIMARÃES LEMOS

**ENDOMARKETING: UMA ANÁLISE DAS AÇÕES DE MARKETING
VOLTADAS AO PÚBLICO INTERNO DE UMA MICROEMPRESA**

**PATOS – PB
2014**

GUSTAVO GUIMARÃES LEMOS

**ENDOMARKETING: UMA ANÁLISE DAS AÇÕES DE MARKETING
VOLTADAS AO PÚBLICO INTERNO DE UMA MICROEMPRESA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Estadual da Paraíba, em cumprimento à exigência para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof^ª Msc Érika Campos Marinho de Goes Pires

PATOS – PB

2014

UEPB - SIB - Setorial - Campus VII

L559e Lemos, Gustavo Guimarães
Endomarketing: uma análise das ações de Marketing voltadas ao público interno de uma microempresa [manuscrito] / Gustavo Guimaraes Lemos. – 2014.
21 p.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas, Universidade Estadual da Paraíba, 2014.

“Orientação: Profa. Msc. Érika Campos Marinho de Goes Pires, CCEA”.

1. Endomarketing. 2. Microempresa. 3. Funcionários. I. Título.

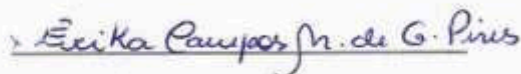
21. ed. CDD 658.8

GUSTAVO GUIMARÃES LEMOS

**ENDOMARKETING: UMA ANÁLISE DAS AÇÕES DE MARKETING VOLTADAS
AO PÚBLICO INTERNO DE UMA MICROEMPRESA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
Curso de Graduação em Administração da
Universidade Estadual da Paraíba, em cumprimento
à exigência para obtenção do grau de Bacharel em
Administração.

Aprovado em: 21/07/2014.



Profª Érika Marinho Pires/UEPB

Orientadora



Profª. Simone Costa Silva/UEPB

Examinadora



Prof. Igor Martins /UEPB

Examinador

ENDOMARKETING: UMA ANÁLISE DAS AÇÕES DE MARKETING VOLTADAS AO PÚBLICO INTERNO DE UMA MICROEMPRESA

GUSTAVO GUIMARÃES LEMOS

RESUMO

As pessoas sempre serão os principais agentes de mudança e de desenvolvimento nas empresas. Nada substitui o valor e a capacidade do ser humano. Várias empresas já reconhecem isso e estão buscando alinhar seus objetivos organizacionais com os individuais. O endomarketing representa a prova real da importância das pessoas no sucesso de uma organização. Um cliente feliz parte de um funcionário feliz. Realizar endomarketing é qualquer ação, seja ela complexa ou simples, que gere uma aproximação maior entre funcionário e empresa, objetivando motivação e comprometimento. O objetivo geral deste estudo é identificar ações de endomarketing praticadas em uma microempresa de serviços de informática e personalização diversa, localizada em Itaporanga-PB. O estudo de caso foi realizado através de entrevistas por pauta realizadas com o gestor e os funcionários da microempresa. O contexto das microempresas é propício ao endomarketing devido à alta proximidade entre seus membros e a facilidade de comunicação. Constatou-se que a microempresa pratica ações de endomarketing, ainda que de maneira não planejada e simples, pois busca, na tentativa de tornar a empresa atrativa, valorizar e respeitar os seus funcionários, recompensar o trabalho, proporcionar um adequado espaço físico, um clima organizacional agradável e democratizar a informação interna.

PALAVRAS-CHAVE: Endomarketing. Microempresa. Funcionários.

ABSTRACT

People will always be the main agents of change and development in companies. Nothing replaces the value and ability of the human being. Several companies already recognize this and are seeking to align their organizational goals with individual. The internal marketing is the real proof of the importance of people in an organization's success. A happy customer is part of a happy employee. Conduct internal marketing is any action, whether complex or simple, it manages a closer relationship between employee and company, aiming motivation and commitment. The aim of this study is to identify actions endomarketing practiced in a microenterprise computer and diverse customization services, located in Itaporanga-PB. The case study was conducted through interviews conducted by staff with the management and the staff of microenterprise. The context of micro-enterprises is conducive to internal marketing due to the high similarity between its members and the ease of communication. It was found that the micro practices endomarketing actions, albeit unplanned and simple way, because search in an attempt to make the company attractive, value and respect their employees, reward work, provide adequate physical space, a climate nice organizational and democratize internal information.

KEYWORDS: Endomarketing. Microenterprise. Employees.

1. INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Atualmente, um dos grandes fatores de sucesso nas empresas tem sido a maneira como o capital humano é tratado e utilizado. Brum (2000) afirma que apesar da modernidade e das constantes modificações tecnológicas, as pessoas sempre serão o elemento principal de mudança e crescimento empresarial. Nada é maior do que o valor humano.

A participação do colaborador no sucesso das empresas é de grande importância. São eles que permitem o alcance dos objetivos organizacionais. Toda empresa busca atrair e conquistar clientes neste mercado tão competitivo. Desse modo, as pessoas têm se configurado como um diferencial competitivo e estratégico para as organizações que compreendem a sua importância.

A razão de ser de toda empresa deve estar voltada para satisfazer os desejos e necessidades de seus clientes. É necessário responder ao questionamento de como satisfazer os clientes se os colaboradores não se sentem parte da missão da empresa. Costa (2011) diz que para conquistar clientes externos, faz-se necessário começar encantando e fidelizando os colaboradores. E ainda confirma que a relação de uma empresa com o seu mercado é reflexo direto da relação da empresa com seus colaboradores. Uma empresa não pode prometer um serviço ou produto com atendimento de qualidade se o seu corpo de funcionários não está preparado para tal. Aliás, pode até prometer, mas não passará de promessas irreais. É preciso, neste aspecto, pensar a empresa de dentro para fora.

Nesse contexto, surge um novo conceito, o endomarketing. O endomarketing, conforme Ribeiro (2012) é um instrumento de gestão baseado no marketing tradicional voltado para o público interno de uma empresa, uma vez que, segundo Costa (2011), é a prova real da importância que o ser humano representa nas organizações. Ribeiro (2012) afirma que o marketing interno traz resultados individuais em cada colaborador, na relação das pessoas com a empresa e com os colegas de trabalho e na relação da empresa com o mercado através da imagem transmitida.

Realizar ações de endomarketing é vender a imagem da empresa para os seus colaboradores, pois Ribeiro (2012) afirma que a multiplicação da boa imagem da empresa transmitida pelos colaboradores acabará gerando uma aceitação desta pelos clientes. O

cliente tem sua importância, porém, antes de tudo, os funcionários são responsáveis por atender as necessidades e desejos desses clientes, e são eles que devem ser inicialmente valorizados e motivados. E uma das maneiras mais conhecidas de motivá-los é através do endomarketing (RIBEIRO, 2012).

As empresas têm buscado de várias maneiras um posicionamento no mercado para que possam se diferenciar frente aos seus concorrentes. Sendo assim, só irão conseguir uma boa imagem no mercado se a mesma for bem compreendida pelos seus colaboradores, pois o sucesso de uma empresa depende diretamente do comprometimento e envolvimento das pessoas que a compõe. É o que confirma Brum (1995) apud Costa (2011) quando afirma que o endomarketing produz valores destinados a servir os clientes externos.

Difícilmente uma estratégia de marketing terá sucesso se os funcionários da empresa não estiverem comprometidos com a satisfação dos clientes, pois Ribeiro (2012) diz que a abrangência e eficácia do marketing externo dependem da boa utilização do marketing interno.

O contexto de crescimento e de competitividade das micro e pequenas empresas exige a adoção de uma gestão qualificada. As microempresas representam grande parcela do mercado brasileiro. Segundo dados publicados pela Agência Brasil e de acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) em pesquisa no ano de 2013, as pequenas e micro empresas constituem 99% do total de empresas no país. Sendo assim, o endomarketing torna-se perfeitamente aplicável a uma microempresa, principalmente pela aproximação existente entre os colaboradores, o que facilita a comunicação, o conhecimento e a transparência para com estes.

1.2 PROBLEMÁTICA

Seguindo esse raciocínio, praticar ações de endomarketing é muito importante para qualquer empresa, independente de seu porte. As ações de endomarketing geram satisfação ao cliente interno, que, por consequência, irá proporcionar satisfação ao cliente externo. São ações de endomarketing que mobiliza o público interno para gerar resultados.

Nesse contexto, o estudo pretende resolver o seguinte problema de pesquisa: Quais são as ações de marketing interno praticadas em uma microempresa de serviços de informática e de personalização diversa?

1.3 OBJETIVOS

Tendo como foco de estudo a problemática apresentada, o estudo apresenta os seguintes objetivos na tentativa de responder ao problema de pesquisa.

1.3.1 OBJETIVO GERAL

- Identificar as ações de endomarketing praticadas em uma microempresa de serviços de informática e personalização diversa.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Avaliar o entendimento e conhecimento do gestor da microempresa a respeito do endomarketing;
- Mostrar a visão dos funcionários sobre as ações de endomarketing.

1.4 JUSTIFICATIVA

O presente estudo se justifica, no aspecto prático, como uma maneira de contribuir com o atendimento ao cliente nas micro e pequenas empresas através do entendimento e identificação de ações de endomarketing que conquistem os funcionários e os motivem a um maior comprometimento com a missão, valores e objetivos da empresa.

Diariamente o mau atendimento está presente e quando pensa em culpados, na maioria das vezes, coloca-se a responsabilidade nos funcionários. Esquece-se que, a relação de uma empresa com o mercado depende da relação entre empresa e seu público interno. Muitas empresas não procuram gerar valor para os seus funcionários, porém exigem que os mesmos atendam seus clientes da melhor maneira possível.

Teoricamente, as microempresas têm crescido cada vez mais. O mercado tem imposto a necessidade de uma gestão eficiente e eficaz para as mesmas. Sendo assim, nada mais interessante do que identificar a presença de ações de marketing voltadas ao público interno no contexto de uma microempresa. É algo semelhante a uma tentativa de desmitificar que só as grandes empresas podem desfrutar dessas ferramentas de gestão.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

É de suma importância apoiar-se em conceitos teóricos para realizar tal estudo e verificar a aplicabilidade teórica e prática do assunto estudado.

2.1 MARKETING

Marketing não é somente propaganda. A propaganda é apenas um dos elementos mais visíveis do marketing. O conceito de marketing é bem mais amplo. Em linhas gerais, o marketing é o estudo do mercado.

Kotler (2007) simplifica a conceituação de marketing como sendo a simples administração de relacionamentos lucrativos com os clientes. É conquistar novos clientes e fidelizar os já existentes. Já Cobra e Brezzo (2010) afirmam que o conceito moderno de marketing não é orientado somente para o cliente, mais também com foco no mercado. Sendo assim, o marketing atual tem seu foco voltado para o mercado, pois é nele que se encontram as reais necessidades e desejos a serem satisfeitos.

O marketing envolve um processo de troca de valores. Kotler (2007) afirma que, ao criar valor para os clientes, os mesmos ficam satisfeitos e realizam futuras compras. Isso irá gerar para a empresa: fidelização de clientes, maior participação no mercado e aumento dos lucros em longo prazo. O objetivo é criar trocas que satisfaçam os objetivos dos clientes e das empresas.

Las Casas (2009) afirma que a evolução do conceito de marketing considera o relacionamento com o cliente como vantagem competitiva, uma vez que busca ofertar valor superior para a clientela em um mercado tão competitivo. Ainda segundo o autor e de acordo com a definição da Associação Americana de Marketing, o marketing consiste no simples planejamento das quatro variáveis do composto de marketing: produto, preço, praça e promoção.

“A empresa deve conseguir que todos que nela trabalham pratiquem a orientação ao cliente” (KOTLER, 2007, p. 218). Ou seja, a geração de valor através do marketing depende da criação de condições favoráveis para que os funcionários, através das ações de marketing interno, tenham capacidade de oferecer satisfação para os clientes.

É importante ressaltar que, segundo Kotler (2007), o marketing de serviços requer o uso não só do marketing externo, mas também do marketing interno e interativo. O externo

é a relação da empresa com os clientes, o interno a relação da empresa com os funcionários e o interativo a relação dos funcionários com os clientes.

2.2 ENDOMARKETING

Conforme Graziane (2011), seu conceito teve origem com Saul Bekin, quando o mesmo enfrentou problemas de integração e visões diferentes sobre as funções na empresa que trabalhara, e concluiu que as pessoas não conheciam a empresa com profundidade e era preciso alinhá-las aos objetivos da empresa. De modo simples, o endomarketing surgiu quando Bekin observou que uma empresa não pode prometer algo para os clientes sem que seus funcionários sejam capazes de oferecer tal promessa.

Conforme Ribeiro (2012, p. 49) “O endomarketing é um instrumento de gestão que se utiliza da base do marketing tradicional, para a aplicação no ambiente interno das empresas, aliando-se aos conceitos de recursos humanos”. Kotler (2007) diz que a orientação do marketing voltado ao cliente deve estar em todos os funcionários que estão envolvidos com a empresa, pois o marketing é muito importante para deixar sua responsabilidade somente para o departamento de marketing.

O endomarketing consiste em ações de marketing voltadas ao público interno. É preciso “vender” e comunicar a empresa para os funcionários. Costa (2011) defende que, antes de conquistar e encantar os clientes externos, e preciso voltar à atenção para encantar e conquistar os clientes internos, pois eles são os responsáveis pelo sucesso da empresa.

O endomarketing visa promover motivação, engajamento e comprometimento dos funcionários em prol do alcance dos objetivos da empresa. Oliveira (2008) diz que os funcionários realizam o papel de verdadeiros agentes de marketing perante o público. São eles que transmitem o valor para os clientes. “São as pessoas que, através de suas decisões e atitudes no trabalho, traduzem ao mercado tudo aquilo que a empresa é ou pretende ser” (COSTA, 2011, p. 7). Ou seja, a imagem da empresa está diretamente relacionada à atuação de seus funcionários.

O posicionamento é algo que permite à empresa refletir em sua proposta de valor para o mercado e em como será percebida por seus clientes. Costa (2011) diz que é a maneira como a empresa pretende atuar no mercado. Ele traduz aquilo que a empresa pretende ser superior aos seus concorrentes. O mesmo autor acrescenta que o endomarketing visa desdobrar e transmitir esse posicionamento dentro da empresa para

que as pessoas se mobilizem para cumprir tal promessa.

O marketing não atingirá seus resultados se antes não houver o endomarketing. Ribeiro (2012) confirma a ideia de que os funcionários devem ser multiplicadores da boa imagem da empresa perante o mercado, caso contrário, o marketing não será tão abrangente, pois Mendes (2004) fala que a elaboração de uma estratégia de marketing eficaz depende da aplicação do endomarketing.

Realizando uma adaptação do composto de marketing para o composto do endomarketing, tem-se a seguinte relação com os conceitos do marketing tradicional conforme Ribeiro (2012).

O **produto** é a própria empresa. A empresa deve ser atraente para que o funcionário possa permanecer nela e se comprometer com o alcance de seus objetivos. O **preço** é o trabalho, a força dispendida dos funcionários em função do que recebe da empresa. Em empresas que reconhecem e recompensam os seus funcionários, a força de trabalho não será vista como obrigação, mas sim como retribuição.

A **praça** é o ambiente da empresa, o qual se refere tanto às instalações físicas como ao clima organizacional. Um bom clima organizacional cria condições propícias de motivação e bem-estar. E a **promoção** corresponde à comunicação entre a empresa e seu público interno. Uma empresa que compartilha sua visão, missão e objetivos com os seus funcionários consegue orientá-los para um só alvo: a busca pela satisfação e fidelização dos clientes.

2.3 AÇÕES DE ENDOMARKETING

A prática do endomarketing se configura pela presença de ações que o demonstre. Quando se pratica ações de endomarketing o maior investimento que se faz é nas pessoas. As ações de endomarketing, conforme Ribeiro (2012), contribuem para o comprometimento dos colaboradores com os resultados da empresa, aumentando assim, sua motivação em fazer parte da organização.

Conforme Mendes (2004, p. 18), “Práticas de Endomarketing fundamentam-se em ouvir os empregados, criar condições seguras de trabalho, atrair e conservar talentos, ter uma gestão transparente, reconhecer e recompensá-los.”. Brito (2011) também afirma que essas ações são uma forma de envolver todos os funcionários na missão da empresa. E assim como elas, a atitude de endomarketing, para Brum (2004), é vista como iniciativas

da liderança com o objetivo de se aproximar dos funcionários e proporcionar bem-estar a todos.

Assim, como as ações de marketing tem foco no mercado, as de endomarketing devem ter foco em seus funcionários para ter conhecimento de suas reais necessidades e desejos a serem satisfeitos. Segundo Ribeiro (2012), a presença do marketing interno visa proporcionar um bem estar geral para os colaboradores, pois procura aumentar o nível de satisfação e motivação.

O ambiente empresarial é complexo e diariamente demanda decisões programadas e não programadas. Ouvir os colaboradores para colher informações é de suma importância no endomarketing. Estar aberto a ouvir queixas e sugestões de melhorias também contribui para a geração de valor para o público interno.

Tornar o ambiente de trabalho seguro e confortável, no que diz respeito às instalações físicas e aos materiais de trabalho, faz parte das ações de endomarketing. É indispensável haver esforços para a criação de um clima organizacional agradável buscando eliminar emoções negativas nos colaboradores, como por exemplo, sentimento de exploração, injustiça, inveja ou outros.

Uma das ações de endomarketing mais visíveis e que geram mais resultados é o reconhecimento, seja em forma de elogios, comportamentos ou monetário. As pessoas tem a necessidade de serem reconhecidas pelo o que fazem. Com os colaboradores a ideia é a mesma. O seu bem estar diz muito da maneira pela qual são reconhecidos e recompensados pelos seus gestores. Mendes (2004) afirma que é o reconhecimento que demonstra interesse no relacionamento.

Por fim, Ribeiro (2012) diz que o papel do endomarketing é buscar conhecer os valores dos colaboradores e proporcionar um bem estar geral para todos eles entendendo que o maior desafio é transformar em produtividade os valores transmitidos para cada um deles. E para Brum (1998), tudo que é feito no sentido de promover uma maior aproximação entre empresa e funcionário, dos programas mais sofisticados às ações mais simples, é tido como parte do contexto do endomarketing.

3 METODOLOGIA

3.1 Tipo de Pesquisa

Tomando como base a classificação apresentada por Vergara (2007), a pesquisa foi classificada, quanto aos fins, como descritiva. Segundo Vergara (2007) a pesquisa descritiva não tem o objetivo de explicar os fenômenos que descreve, mas somente identificar e expor as características, que na presente pesquisa foi a ocorrência de ações de marketing interno na referida microempresa.

Quanto aos meios, foi realizado um estudo de caso para maior profundidade e detalhamento, segundo Vergara (2007). Assim como o autor afirma que o estudo de caso é restrito a uma empresa, o presente estudo também foi restrito a microempresa de serviços de informática e personalização diversa.

3.2 Universo de Análise e Amostra

A pesquisa teve como objeto de estudo uma microempresa de serviços de informática e de personalização diversa, localizada na cidade de Itaporanga- PB. Sua estrutura organizacional envolve um gestor e quatro funcionários. A microempresa está em processo de implementação de um provedor de acesso à internet como forma de expandir seus serviços no mercado.

Suas atividades foram iniciadas no início do ano de 2013 e possui grandes chances de se consolidar no mercado devido à visão e o potencial diferenciados de seu gestor.

3.3 Técnicas e Instrumentos de Coletas de Dados

Foram realizadas algumas visitas na microempresa com o objetivo de coletar informações que ajudassem na resolução do problema de pesquisa e no alcance dos objetivos. O instrumento utilizado, segundo Vergara (2007), foi a entrevista por pauta, envolvendo o gestor e os funcionários, a fim de verificar o seu entendimento sobre endomarketing e tentar extrair deles informações que impliquem a presença de alguma ação de endomarketing.

Antes de realizar as entrevistas individuais foram previamente abordados pontos sobre marketing interno para que fossem devidamente explorados. E na entrevista por pauta, conforme Vergara (2007), vários pontos são agendados para serem explorados. Os

pontos explorados estavam relacionados com o composto de endomarketing apresentado por Ribeiro (2012), o qual envolve produto, preço, praça e promoção.

Durante as entrevistas foram realizadas anotações para facilitar o entendimento das respostas no momento da análise dos resultados e posteriormente todas as anotações passaram por uma vistoria realizada pelo o entrevistado para que as informações fossem confirmadas ou alteradas caso necessário.

3.4 Procedimentos para Tratamento e Análise dos Dados

Tendo como base Vergara (2007), os dados obtidos através das entrevistas foram tratados de forma não estatística e devidamente analisados e interpretados para o alcance dos objetivos da pesquisa. A pesquisa também foi caracterizada como qualitativa, pois os dados trabalhados foram obtidos a partir de respostas subjetivas dos participantes da microempresa.

Baseado nos conceitos de Gil (2010), as informações obtidas do gestor foram devidamente confrontadas com as informações obtidas dos funcionários, pois segundo o autor, ajuda a confirmar os resultados da pesquisa proporcionando maior credibilidade ao estudo de caso. Em seguida foram identificados os pontos-chave relacionados com o composto de endomarketing para a elaboração do texto discursivo.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

PARTE I

A entrevista por pauta aplicada ao gestor, a qual foi baseada em questionamentos pré-estabelecidos relacionados com o composto de endomarketing, obteve os seguintes resultados. Vale ressaltar que toda a análise dos dados foi baseada nas entrevistas individuais que foram realizadas para que as informações obtidas fossem devidamente organizadas de forma lógica e entendível.

A respeito do marketing interno, o gestor afirmou ter um conhecimento básico, confirmando a ideia de Costa (2011) o qual diz que o endomarketing é voltado para a valorização dos funcionários, assim como a prova real da importância das pessoas nas organizações.

O gestor acredita que a imagem da empresa é refletida pelos seus funcionários e são eles os responsáveis pelo sucesso da empresa. Costa (2011) afirma que o sucesso da relação da empresa com o mercado é reflexo direto da qualidade do relacionamento com os seus funcionários. Carvalho (2007), nas 25 leis do endomarketing, cita a Lei do reflexo, que também diz que um atendimento de qualidade ao cliente externo é reflexo de um funcionário devidamente satisfeito e encantado.

Segundo Costa (2011) deve haver no endomarketing um alinhamento entre discurso e prática. O gestor reconhece a sua responsabilidade em ser exemplo e inspiração para os demais funcionários da microempresa, de maneira que o funcionário trata os clientes da mesma forma que ele é tratado no seu ambiente de trabalho.

De maneira geral a relação da microempresa com os funcionários foi caracterizada como saudável, visto que a própria estrutura da microempresa facilita a proximidade entre seus membros. Para Periard (2011) o endomarketing se torna aplicável nas pequenas empresas devido à harmonia entre os funcionários e o ruído quase nulo nas comunicações.

A aproximação com os funcionários é realizada através do cultivo de uma amizade. “Eu tento quebrar o preconceito de que o patrão não pode ser amigo de funcionário”, palavras do gestor. Para ele, é totalmente possível e viável ser gestor e ao mesmo tempo amigo de cada funcionário. Sendo assim, o gestor acaba transmitindo o sentimento de igualdade, valorização e respeito a cada um dos funcionários, pois entende a importância das pessoas para o sucesso de sua organização.

- **Produto (Empresa)**

Conforme o gestor, o maior benefício que a microempresa oferece para os seus funcionários é a valorização das relações humanas. Segundo ele, o benefício monetário não é suficiente e não traz tamanha satisfação quanto à valorização do funcionário. Brum (2000) diz que o endomarketing busca justamente estabelecer uma aproximação maior com os funcionários, enfatizando que os funcionários precisam de carinho, atenção e educação.

Para Brum (2000) sempre que se pratica endomarketing é essencial posicionar-se diante do funcionário da maneira como deseja ser percebida por ele. O posicionamento do gestor para com os seus funcionários é ser uma empresa que acima de tudo valoriza as pessoas.

- **Preço**

O gestor afirma que não existe recompensa melhor do que ser reconhecido pelo trabalho executado. Todas as atividades que são exercidas por seus funcionários são reconhecidas pelo seu desempenho. Brum (2000) afirma que no endomarketing as pessoas precisam se sentir importantes e saber a sua utilidade na empresa. No caso estudado, utilizam-se elogios motivadores, como por exemplo, “você é o melhor”. Para Mendes (2004) o reconhecimento valoriza o relacionamento e gera confiança.

Outra maneira de recompensa utilizada na microempresa é dar autonomia e liberdade para os funcionários executarem suas funções. O excesso de cobrança sobrecarrega os funcionários e transmitem a ideia de não confiança. Sendo assim, o gestor deixa claro qual a função de cada um e procura confiar na capacidade de cada funcionário.

- **Praça**

Na tentativa de gerar um clima agradável e produtivo na microempresa o gestor busca assumir uma postura de humildade para que os funcionários não internalizem a ideia de hierarquia e poder. Segundo ele, é preciso cultivar o sentimento de equipe dentro da empresa para que todos possam participar das conquistas e trabalharem juntos para as melhorias. Mendes (2004) afirma que praticamente todos os critérios de endomarketing estão voltados para equipe. A equipe dá ênfase a colaboração, comunicação e honestidade.

A valorização dos funcionários como seres humanos também contribui para que o clima organizacional seja agradável e produtivo, assim como a liberdade dada aos funcionários e a confiança que se tem em cada um deles. Para Brum (2000) as empresas precisam cultivar relacionamentos internos saudáveis, duradouros e sólidos.

- **Promoção (Comunicação)**

Para Brum (2000) é importante democratizar a informação interna, ou seja, permitir que os funcionários tenham conhecimento de toda a empresa. Porém, o gestor não tem a preocupação explícita e direta de comunicar a seus funcionários os objetivos, produtos e serviços da microempresa. Já as decisões, são realizadas em conjunto com todos os funcionários para que todos tenham participação nas decisões.

“Sempre deixo claro para os funcionários que a missão da empresa é primeiro trabalhar para pagar a cada um deles”. Ou seja, a satisfação do cliente interno é prioridade.

Os valores da empresa, tais como, qualidade, respeito, cordialidade e amizade, são devidamente transmitidos para todos os funcionários de maneira que se torna perceptível ao entrar em contato com os funcionários, os quais são devidamente educados e cordiais. O endomarketing, segundo Brum (2000), busca justamente criar esse contexto positivo, pois segundo ela o endomarketing muda o contexto e não a cultura. E o contexto é aquilo que é sentido ao entrar na empresa, é a atmosfera da empresa, seja ela positiva ou negativa.

São realizadas reuniões na periodicidade de duas vezes ao mês para que sejam tratados assuntos pendentes, avaliações do trabalho, propostas de melhorias, compartilhamento de sentimentos e também conversas amigáveis entre o gestor e seus funcionários.

O gestor procura sempre ouvir aquilo que seus funcionários têm a dizer e é aberto para sugestões de melhorias. Para Brum (2000) as empresas precisam da opinião e participação dos funcionários, pois eles são conhecedores das reais necessidades diárias.

Para Brito (2011) as ações de endomarketing são uma forma de envolver todos na missão da empresa. “Passo sempre a ideia de que os três pontos são pra todos”, disse um funcionário. Por esta razão, eles chegam a executar atividades diferentes de suas funções para ajudar a equipe.

PARTE II

A entrevista por pauta direcionada aos funcionários da microempresa obteve os resultados a seguir, organizados conforme o composto de endomarketing e segundo as indagações realizadas nas entrevistas. Os quatro funcionários entrevistados serão devidamente identificados pelas letras A, B, C e D. Depois das respostas referentes a cada item do composto de endomarketing, foi feito um apanhado geral sobre as respostas de cada funcionário a fim de facilitar o entendimento.

- **Produto**

Quais os benefícios de se trabalhar nesta empresa?

A: O maior benefício é a maneira como sou tratado pelo patrão e pelos colegas de trabalho. Existe respeito e valorização pelo trabalho que faço.

B: É a ótima relação com os colegas e com o patrão. Além do trabalho em comum, existe uma amizade entre nós.

C: O maior benefício é a liberdade e a valorização pelo meu trabalho. Apesar de a empresa que eu trabalhara me pagasse um bom salário, eu prefiro trabalhar nesta empresa ganhando menos, porém sendo valorizado no meu ambiente de trabalho.

D: O maior benefício é o ótimo tratamento que recebo e a liberdade que tenho para executar o meu trabalho.

De acordo com os funcionários, o benefício predominante e que torna a empresa atrativa para se trabalhar é a valorização humana que existe através do ótimo tratamento recebido na microempresa. Costa (2011) diz que é mais importante a maneira como as pessoas percebem que são tratadas pela empresa do que a simples remuneração que o funcionário recebe. A chave está em valorizar e reconhecer o trabalho dos funcionários.

- **Preço**

De que maneira o seu trabalho é reconhecido pela empresa?

A: Através de elogios e do envolvimento do patrão com as minhas dificuldades. O patrão muitas vezes “compra” os meus problemas. Isso pra mim é gratificante.

B: Apesar de minhas limitações nunca fui ofendida por ter realizado um trabalho de maneira errada, sempre sou respeitada pelos demais, tudo que faço sou elogiada, e se faço errado eles me ensinam como fazer.

C: O meu trabalho é reconhecido através de elogios e apoio moral. Algo que eu não recebia na última empresa que trabalhei.

D: O meu trabalho é reconhecido através de elogios. Temos também a cultura de ouvir opiniões sempre que possível para melhorar as atividades que fazemos.

Brum (2000) diz que uma das maneiras de fazer os funcionários felizes é valorizar o talento de cada um, pois acaba extraindo das pessoas o que elas têm de melhor. O trabalho executado na microempresa não é feito por obrigação, mas sim como retribuição ao tratamento que os funcionários recebem na empresa. O trabalho se torna gratificante porque é constantemente reconhecido na forma de elogios.

Para Carvalho (2007) a primeira etapa para se elaborar uma estratégia de endomarketing é conhecer o que satisfaz os funcionários. O gestor conhece, através de suas experiências e das experiências dos funcionários, que o reconhecimento monetário não é suficiente e pouco tem a haver com funcionário satisfeito. Logo, procura dar carinho, atenção e educação para satisfazer seus funcionários.

- **Praça**

O espaço físico é adequado? O clima organizacional é agradável?

A: O espaço físico em si proporciona privacidade, liberdade e ausência de pressão para realizar o trabalho. Cada um realiza o seu trabalho em um espaço específico. Quanto ao clima organizacional ele é agradável e dificilmente existe desentendimento entre os colegas. Temos uma ótima relação amigável.

B: O espaço físico é adequado e o clima na empresa é de amizade, companheirismo, reconhecimento e respeito.

C: O espaço físico é adequado e suficiente. Como trabalho externamente na instalação dos provedores de internet, a empresa me fornece todos os recursos de segurança necessários. O clima organizacional é ótimo. A minha relação com o patrão e com os colegas é bastante saudável, até porque tenho uma amizade há anos com o patrão, apesar de ser o mais novo funcionário da empresa.

D: O espaço físico é adequado e os programas, com os quais trabalho no computador, são devidamente adequados às funções que executo. Quanto ao clima organizacional, é um

clima de equipe.

Carvalho (2007) diz que as relações entre funcionários e empresa ocorrem em um ambiente tangível e intangível. O espaço físico da microempresa estudada é classificado como adequado e suficiente pelos funcionários e proporciona autonomia e liberdade para os funcionários, pois cada um tem o seu espaço.

Já o clima organizacional, ambiente intangível, é totalmente agradável, o qual predomina sentimentos de igualdade, amizade, reconhecimento e respeito. O clima organizacional é importante porque, segundo Brum (2000), ele busca envolver as pessoas emocionalmente para que elas sintam prazer no que fazem.

Um dos funcionários entrevistados confirma o quanto o clima organizacional é agradável ao afirmar que: “Às vezes é mais agradável o clima da empresa do que o clima com os próprios membros da família”. Costa (2011) comenta que a visão paternalista do endomarketing, a qual propõe a empresa como uma grande família, é um pouco perigosa e exige uma relação muito madura para sustentar este discurso assim de forma duradoura. Porém, os funcionários afirmaram que o gestor consegue ter a maturidade de conversar sério quando é preciso.

- **Promoção**

Existe uma liberdade de comunicação entre você e seus colegas e você e seu gestor?

A: Sim. A qualquer momento eu posso trocar informações tanto com os meus colegas quanto com o patrão. Essa comunicação é direta, sem intermediários.

B: Sim. Sempre ouço sugestões de melhorias e também tenho espaço para sugerir algo que melhore na empresa.

C: Sim. Existe um vínculo muito forte entre os membros da empresa, o que facilita a constante troca de informações.

D: Sim. A qualquer momento tenho a liberdade de falar com o patrão ou com qualquer um dos meus colegas de trabalho. Essa comunicação permite que cada um ajude o outro na sua função.

Mendes (2004) afirma que a comunicação serve para disseminar na empresa os seus objetivos, sua missão, seus produtos e serviços e seus resultados aos funcionários. De maneira que as pessoas se envolvem com aquilo que elas conhecem. Quanto à comunicação na microempresa todos os funcionários responderam positivamente, visto que encontram liberdade de comunicação e tem conhecimento da situação da empresa, dos objetivos e os resultados alcançados.

A estrutura da microempresa e o estilo democrático e carismático do gestor contribuem para esta liberdade de comunicação. Nas 25 leis do endomarketing, Carvalho (2007) diz que a Lei da Escada Limpa defende a ideia de que o marketing interno deve começar de cima para baixo. Ou seja, é importante que o gestor tenha uma mentalidade voltada para a ideia do endomarketing.

Confrontando as informações do gestor com as dos funcionários, percebeu-se uma coerência com as informações obtidas nas entrevistas individuais. O conhecimento teórico e prático do gestor sobre o endomarketing foi confirmado pelo relato das informações de todos os funcionários da microempresa. Logo, encontrou-se veracidade nas informações obtidas nas entrevistas.

Uma das funcionárias entrevistadas disse: “Eu não pretendo sair daqui. Sou respeitada até demais”. Tal afirmação denuncia o quanto o cliente interno desta microempresa se sente satisfeito e realizado pela maneira como é tratado, pois segundo Costa (2011) a realização do funcionário pouco tem a ver com remuneração.

5 CONCLUSÃO

O contexto das microempresas possibilita alto grau de proximidade entre os seus membros, o que acaba por facilitar a adoção de práticas de endomarketing. A própria microempresa em estudo comprovou tal afirmação por apresentar relacionamentos saudáveis e uma comunicação eficiente e eficaz entre seus membros devido à superação de barreiras que possam interferir no seu processo de comunicação.

Considerando a tentativa de identificar a presença de ações de endomarketing na microempresa em estudo, conclui-se que se obteve um resultado positivo, pois a microempresa pratica ações, ainda que de maneira simples e não planejada, as quais visam à satisfação de seus funcionários e que a torna mais atrativa para as pessoas que nela trabalham.

A preferência em trabalhar na microempresa demonstrada pelos funcionários que colaboram com a microempresa desde o início de suas atividades confirma o resultado que as ações de endomarketing produzem. Os outros mais recentes, ao avaliar as empresas que já trabalhara, demonstram o quanto é mais vantajoso trabalhar em uma empresa que valoriza os seus funcionários e tem sua atenção voltada para o cliente interno.

Conclui-se também que a microempresa busca inicialmente satisfazer todos os seus funcionários, pra que eles possam se sentir parte da empresa e assim se sentirem motivados a executar seu trabalho como retribuição e não como obrigação, algo que acaba refletindo na qualidade de atendimento aos clientes externos.

O gestor acredita muito nas relações humanas com os seus funcionários e essa crença é confirmada na satisfação que os funcionários demonstram em fazer parte da microempresa. Sabe-se que os funcionários, em sua maioria, buscam valorização humana, e não somente o reconhecimento monetário pelo seu trabalho. Dai a importância da prática de ações de endomarketing que proporcionem uma relação benéfica entre empresa e funcionários.

Em relação ao composto do endomarketing, têm-se as seguintes conclusões. A empresa, produto no composto do endomarketing, é atrativa pela maneira como trata as pessoas através do reconhecimento, respeito e valorização de seus funcionários, algo refletido no atendimento dos funcionários aos clientes.

O trabalho executado na microempresa, preço no composto de endomarketing, é recompensado através de elogios, valorização, liberdade e monetariamente, pois o gestor deixa claro que a prioridade inicial da empresa é produzir para pagar o salário de cada funcionário.

O ambiente físico e o clima organizacional, a praça no composto de endomarketing, foram classificados, respectivamente, como suficiente e agradável. Encontra-se no clima organizacional a predominância de valores como amizade, companheirismo, respeito e igualdade.

A comunicação entre os membros da microempresa, que é a promoção do composto de endomarketing, é estimulada e facilitada pelo gestor através da realização de reuniões e nas relações diárias com os funcionários tentando não transmitir a ideia hierárquica entre superior e subordinado.

Apesar de o estudo ter identificado ações que demonstram a presença do endomarketing e de o gestor ter uma mentalidade voltada para tal, uma sugestão pertinente é que o gestor pratique ações planejadas, pois a gestão do endomarketing é um processo gerencial, cíclico e contínuo e não ações esporádicas somente. Isso provocaria maior motivação e comprometimento com os resultados da microempresa através de maiores desempenhos por parte de seus funcionários.

REFERÊNCIAS

Agência Brasil. **Sobrevivência das pequenas e microempresas nos dois primeiros anos chega a 76%**. Disponível em:<<http://memoria.ebc.com.br/agenciabrasil/noticia/2013-07-10/sobrevivencia-das-pequenas-e-microempresas-nos-dois-primeiros-anos-chega-76>>. Acesso em: 08, abril, 2014. Às 10h15min.

BRITO, Neusa de Moura. **Aplicando o endomarketing na biblioteca do CNEC-Geisel: (re)capacitando o cliente interno para conquistar o cliente externo**. Monografia. 85 páginas. (Graduação em Biblioteconomia). UFPB. João Pessoa: 2011. Disponível em:<http://books.google.com.br/books?id=jlNY3c2AAyUC&pg=PA21&dq=a%C3%A7%C3%B5es+de+endomarketing&hl=pt-BR&sa=X&ei=i0-oUrCaN_O-sQSy14CYCg&ved=0CDgQ6AEwAA#v=onepage&q=a%C3%A7%C3%B5es%20de%20endomarketing&f=false>. Acesso em: 11, dezembro, 2013. Às 08h53min.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing como Estratégia de Gestão**. Ano de 1998. Disponível em:<<http://www.happyhousebrasil.com.br/files/livros/EndomarketingcomoEstrategiadeGestao.pdf>>. Acesso em: 02, julho, 2014. Às 09h47min.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Um Olhar sobre o Marketing Interno**. Ano de 2000. Disponível em:<<http://www.happyhousebrasil.com.br/files/livros/UmOlharsobreoMarketingInterno.pdf>>. Acesso em: 02, julho, 2014. Às 10h35min.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Face a Face com o Endomarketing. O Papel Estratégico das Lideranças no Processo da Informação**. Ano de 2004. Disponível em:<<http://www.happyhousebrasil.com.br/files/livros/FaceaFacecomoEndomarketing.pdf>>.

Acesso em: 04, julho, 2014. Às 12h08min.

CARVALHO, Vinícius de. **Endomarketing Inteligente e Criativo**. E-Book do ano de 2007. Disponível em:<<http://pt.slideshare.net/ViniciusdeCarvalho/ebook-endomarketing-inteligente-criativo-2007>>. Acesso em: 02, julho, 2014. Às 11h43min.

COBRA, Marcos; BREZZO, Roberto. **O novo marketing**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

COSTA, Daniel. **Endomarketing Inteligente: a empresa pensada de dentro para fora**. Porto Alegre: Editora Dublinense, 2011.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5 edição. São Paulo: Atlas, 2010.

GRAZIANE, Graziela Oste. **Marketing de relacionamento: a fidelização de clientes e o endomarketing na indústria de produtos orgânicos**. Tese. 153 páginas. Programa de pós-graduação em Administração. Universidade Nove de Julho-UNINOVE. São Paulo: 2011. Disponível em:<http://www4.uninove.br/tedeSimplificado/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=425>. Acesso em: 10, dezembro, 2013. Às 10h48min.

KOTLER, Philip. **Princípios de marketing**. São Paulo: Person Prentice Hall, 2007.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MENDES, Regina Stela Almeida Dias. **Endomarketing na era dos serviços: Como agregar valor através das pessoas**. Monografia. 101 páginas. Curso de pós-graduação em Gestão Estratégica de Serviços. Faculdade Machado Sobrinho. Juiz de Fora (MG): 2004. Disponível em:<http://www.endomarketing.com/diversos/como_agragar_valor_atraves_das_pessoas.pdf>. Acesso em: 02, dezembro, 2013. Às 14h34min.

OLIVEIRA, R. N. A. de. **Gestão estratégica de marcas próprias**. 2. ed. Atual. Rio de Janeiro: Brasport, 2008. Disponível em:<<http://books.google.com.br/books?id=vLqAeyAAmfoC&printsec=frontcover&hl=pt-BR#v=onepage&q&f=false>>. Acesso em: 10, dezembro, 2013. Às 12h48min.

PERIARD, Gustavo. **O endomarketing e as pequenas empresas**. Ano: 2011. Disponível em:<<http://www.sobreadministracao.com/o-endomarketing-e-as-pequenas-empresas/>>.

Acesso em: 01, julho, 2014. Às 16h37min.

RIBEIRO, Renato Vieira. **Estratégias em recursos humanos**. Curitiba: IESDE Brasil S.A: 2012.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 9^a ed. São Paulo: Atlas, 2007.