

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
DEPARTAMENTO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL
CURSO DE PUBLICIDADE E PROPAGANDA

JULIANA SILVA VASCONCELOS

CONTRIBUIÇÃO DO ENDOMARKETING NA FIDELIZAÇÃO DO COLABORADOR:
UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA TURMA DA MALHA

FORTALEZA

2013

JULIANA SILVA VASCONCELOS

CONTRIBUIÇÃO DO ENDOMARKETING NA FIDELIZAÇÃO DO COLABORADOR:
UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA TURMA DA MALHA

Monografia submetida à Coordenação do Curso de Publicidade e Propaganda da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Publicidade e Propaganda.

Orientadora: Prof^a. Ms^a. Ana Carolina Bernardo Macêdo.

FORTALEZA

2013

JULIANA SILVA VASCONCELOS

CONTRIBUIÇÃO DO ENDOMARKETING NA FIDELIZAÇÃO DO COLABORADOR:
UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA TURMA DA MALHA

Monografia submetida à Coordenação do Curso de Publicidade e Propaganda da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Publicidade e Propaganda.

Aprovada em: ___/_____/_____

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Ms. Ana Carolina Bernardo Macêdo (Orientadora)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Dr. José Riverson Araújo Cysne Rios
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof^a. Dr^a. Sílvia Helena Belmino
Universidade Federal do Ceará (UFC)

A minha família pelo amor, apoio e dedicação
a minha vida.

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, a quem devo o caráter que tenho hoje.

A minha família e amigos, que estiveram sempre presentes, participando, de uma forma ou de outra, da realização deste trabalho.

Ao meu amor, Rodrigo, por acreditar no meu potencial e me falar que eu seria capaz.

E aos professores, que contribuíram, cada um com o melhor de si, para a minha formação profissional e também pessoal.

“... Que quer dizer cativar?

- É uma coisa muito esquecida, disse a raposa. Significa criar laços...

- Criar laços?

- Exatamente, disse a raposa. Tu não és para mim senão um garoto inteiramente igual a cem mil outros garotos. E eu não tenho necessidade de ti. E tu não tens necessidade de mim. Mas, se tu me cativas, nós teremos necessidade um do outro. Serás pra mim o único no mundo. E eu serei para ti a única no mundo...”

(Antoine de Saint-Exupéry).

RESUMO

O ambiente interno de uma organização é um tema presente e fundamental para as empresas que buscam permanecer com êxito no mercado atual. O presente trabalho destina-se a avaliar a contribuição do endomarketing na fidelização do cliente interno das organizações a partir da realização de um estudo exploratório-descritivo, numa abordagem qualitativa, mediante a pesquisa bibliográfica e a técnica do estudo de caso como meios de investigação, na empresa Turma da Malha.

Palavras-chave: Endomarketing. Fidelização. Colaboradores.

ABSTRACT

The internal environment of an organization is a fundamental issue for companies seeking to remain successful in today's market. This study aims to evaluate the contribution of internal marketing on customer loyalty internal organizations from conducting a descriptive exploratory study, a qualitative approach, through literature and art of case study as a means of research, Turma da Malha company.

Keywords: Endomarketing. Loyalty. Employees.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURAS

1 - Os 4Ps do mix de marketing.....	20
2 - Mapa de <i>stakeholders</i> de Freeman.....	31
3 - Peça de comunicação interna da campanha de mudança de nome da Schincariol.....	44
4 – Manual de Integração do Colaborador.....	50
5 - TRM e Você (jornal interno da TRM).....	51
6 - Café com a Diretoria.....	52
7 - Aprendendo e brincando na TRM.....	53

QUADROS

1 – Principais escolas que fizeram a história da Administração.....	27
2 - Processo de comunicação integrada em empresas de grande porte e abrangência territorial e negocial: Portugal Telecom, Petrobras, Vale do Rio Doce.....	40

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AMA	<i>American Marketing Association</i>
ANATEL	Agência Nacional de Telecomunicações
EASP	Escola de Administração de Empresas de São Paulo
CIM	Comunicação Integrada de Marketing
ESPM	Escola Superior de Propaganda e Marketing
FEA	Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo
LCD	<i>Liquid Crystal Display</i> (Mostrador de Cristal Líquido)
PEC	Programa de Educação Continuada
SESI	Serviço Social da Indústria
SESMT	Serviço Especializado em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho
TRM	Turma da Malha
UFC	Universidade Federal do Ceará

SUMÁRIO

	INTRODUÇÃO.....	11
1	MARKETING.....	13
1.1	Aspectos gerais sobre o Marketing.....	13
1.2	Do Marketing ao Endomarketing.....	22
2	ENDOMARKETING.....	26
2.1	Organizações de pessoas e as pessoas nas organizações.....	26
2.2	Cliente externo e cliente interno: satisfação e fidelização.....	32
2.3	Atuação do Endomarketing na fidelização do cliente interno.....	37
3	TURMA DA MALHA: UM ESTUDO DE CASO.....	46
3.1	Metodologia da Pesquisa.....	46
4	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA TURMA DA MALHA.....	49
5	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	54
	CONCLUSÃO.....	59
	REFERÊNCIAS.....	60

INTRODUÇÃO

Muitas empresas vêm apostando no endomarketing para encantar, surpreender e fidelizar o cliente interno. Afinal, o ambiente interno de uma organização é um tema presente para as empresas que desejam se consolidar no mercado de forma duradoura e rentável.

Percebendo o quanto os colaboradores são imprescindíveis para o crescimento e sucesso das organizações, o presente trabalho pretende compreender melhor a influência do endomarketing na fidelização dos colaboradores e fomentar a discussão sobre o tema e a utilização das ferramentas desse importante programa de gestão no cotidiano das empresas.

Os estudos desenvolvidos na área do Marketing têm sido relevantes para a construção de um conceito de endomarketing e a abertura de um espaço para discussão acerca do tema, que tem ganhado adeptos no meio corporativo e se tornado um diferencial para as principais empresas brasileiras. No entanto, os estudos sobre a área ainda são muito incipientes e não se dispõe de literatura abrangente. No Brasil, são poucas as agências de comunicação especializadas nesse segmento.

O interesse pessoal pela temática surgiu logo após integrar a equipe de Gestão de Pessoas da Turma da Malha. Atuando no setor de endomarketing da empresa, percebeu-se a necessidade de se aprofundar as pesquisas relacionadas ao tema e de entender melhor os processos gerenciais e seu reflexo no comportamento do colaborador.

O presente estudo se propõe a compreender a importância do endomarketing como agente de fidelização nas empresas e identificar a percepção do cliente interno da Turma da Malha acerca das ações desenvolvidas para promover a motivação, o comprometimento dos colaboradores e a retenção de talentos. Este trabalho buscou também fazer uma análise do tema pelo viés de um estudante da área de comunicação social, visto que a maioria da literatura disponível é voltada para leitores dos cursos de administração de empresas e gestão de pessoas.

No primeiro capítulo, revisam-se alguns conceitos importantes sobre o marketing para a contextualização do objeto deste estudo, que se propõe a avaliar a contribuição do endomarketing na fidelização do cliente interno das organizações, medida que favorece a melhor compreensão da importância das pessoas no cenário organizacional da contemporaneidade e do marketing para o surgimento do endomarketing como parte da comunicação integrada.

No segundo, aborda-se o endomarketing como processo essencialmente relacionado às pessoas no âmbito das organizações, razão pela qual se inicia a partir da

tessitura de breves considerações acerca das organizações como elaborações das e para as pessoas, seus condutores, segue-se com a apresentação da diferenciação entre cliente interno e externo e a definição de satisfação e fidelização, encerrando-se com algumas colocações acerca da forma como esse processo se desenvolve na fidelização do cliente interno.

Já o terceiro capítulo, destina-se ao estudo de caso. O objetivo deste consiste em identificar a contribuição do endomarketing para a fidelização do colaborador da Turma da Malha. Para se concretizar esse objetivo realizou-se uma pesquisa exploratório-descritiva, de natureza qualitativa, na modalidade estudo de caso, da empresa Turma da Malha.

Espera-se que o endomarketing contribua para a motivação e comprometimento dos colaboradores e a retenção de talentos nas empresas e que as ações de endomarketing desenvolvidas pela empresa Turma da Malha colaborem para a fidelização de seus colaboradores.

1 MARKETING

Neste primeiro momento abordar-se-á os conceitos de marketing e marketing integrado que serão embasados por autores como Cobra, Kotler e Lima. Em seguida passar-se-á a compreender o surgimento do endomarketing e sua importância para as organizações.

1.1 Aspectos gerais sobre o Marketing

Kotler, em palestra ministrada no evento *GEO Content Series*, que reuniu executivos de diversas áreas em torno da discussão sobre os rumos do marketing nesses novos tempos, atribui a essa disciplina o papel de orientador das organizações em sua estratégia voltada ao crescimento, cuja atuação não pode ficar “[...] restrita a propagandas e outras pequenas iniciativas isoladas”, tendo em vista que “[...] precisa estar no centro da estratégia da empresa.” (O MARKETING..., 2011).

Em outra ocasião, na *ExpoManagement 2010*, Kotler (KOTLER:..., 2010) anuncia que o marketing evoluiu para um novo estágio no mundo dos negócios, denominado de Marketing 3.0, em que as empresas, para além de querer vender os seus produtos (Marketing 1.0 – orientação centrada no produto) e satisfazer e reter os seus clientes (Marketing 2.0 – orientação voltada ao cliente), estão preocupadas em descobrir de que forma podem contribuir para tornar o mundo melhor.

As práticas de marketing têm evoluído gradativamente ao longo das modificações impostas aos mercados pela realidade globalizada em que atuam nos últimos tempos, mais precisamente nos últimos 60 anos, período antes do qual essa disciplina ainda não existia, chegando a um ponto em que as empresas começam a adotar uma cultura que prioriza a “[...] criação, comunicação e transmissão de valor aos clientes” (KOTLER:..., 2010) porque é a experiência positiva que essas organizações podem proporcionar a esses clientes, e não exatamente os produtos e serviços que comercializam, que vai atraí-los e torná-los grandes propagadores de sua marca.

O autor considera que as empresas mais admiradas do planeta por seu comportamento voltado, segundo suas próprias palavras, para a criação de “[...] um caso de amor com seus clientes [...]”, reúnem oito características, descritas na sequência:

1. Alinham os interesses de todos os grupos de *stakeholders*. 2. Os salários de seus executivos são relativamente modestos. 3. Adotam uma política de “portas abertas” de acesso à alta gerência. 4. A remuneração e os benefícios de seus funcionários são elevados para a categoria; o treinamento de seus funcionários é mais longo; e a rotatividade da mão de obra é menor. 5. Contratam pessoas que têm entusiasmo pelos clientes. 6. Consideram os fornecedores parceiros legítimos, que colaboram para melhorar a produtividade e a qualidade e para reduzir os custos. 7. Acreditam que a cultura corporativa é seu maior ativo e sua principal fonte é a vantagem competitiva. 8. Seus custos de marketing são muito menores que os de outras empresas do setor e, ao mesmo tempo, a satisfação e a retenção de clientes são muito maiores. (KOTLER:..., 2010).

Em sua trajetória evolutiva, cujo marco inicial é atribuído à conjunção de fatores como a Revolução Industrial, que intensificou a oferta de produtos, tanto em quantidade quanto em diversidade, o aumento da concorrência e o aumento da população, que intensificou o consumo, o marketing foi se modificando à medida que os cenários da economia se sucediam e a concorrência se tornava mais acirrada. Os clientes ficavam mais exigentes, a tecnologia facilitava o acesso à informação e, conseqüentemente, a produtos e serviços em qualquer lugar do mundo.

Sua vinda para o Brasil foi facilitada pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo (EASP), primeira instituição a traduzir o conceito norte-americano da disciplina na língua nacional. Segundo Richers (2000), no ano de 1954, a EASP começou a utilizar a expressão “mercadologia” para designar o estudo sistemático da “mercadização”, esta a própria ação de fazer marketing. Com o passar do tempo esses termos acabaram caindo em desuso e cedendo lugar ao termo mundialmente conhecido: marketing.

A introdução do conceito de marketing no Brasil não foi fácil. Na década de 50 ainda não havia profissionais especializados atuando especificamente nessa área, apenas os responsáveis pelas vendas, lotados nos departamentos comerciais das empresas. Persistiam as dúvidas quanto ao significado dessa disciplina.

De acordo com Cobra (2003), o marketing no Brasil só ganhou maior expressão a partir da projeção da Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM), da Escola de Administração de Empresas de São Paulo (EASP) e da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA). Graças a essas instituições, os profissionais formados passaram a assumir postos importantes na área de marketing em grandes empresas como J&J, Kibon, Lever, Souza Cruz, entre outras pioneiras na implantação da Administração de Marketing.

O conceito desenvolvido pela *American Marketing Association* (AMA), que desde 1948, estabelece definições para marketing, é apontado, na obra de vários autores, como o que

melhor define o tema. A mais recente proposta da instituição foi atualizada em 2007, e considera o marketing como:

[...] a atividade, conduzida por organizações e indivíduos, que opera por meio de um conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas de mercado que tenham valor para consumidores, clientes, agentes de marketing e a sociedade como um todo. (AMA apud URDAN, 2010, p. 5).

Percebe-se que o valor defendido por Kotler (2006, p. 4) como essencial na atuação dos profissionais de marketing voltada para a elaboração de produtos e serviços destinados ao seu público-alvo foi incorporado pela instituição. Nesse sentido, a atividade de “[...] criar, entregar e trocar ofertas de mercado [...]” que, grosso modo, constituía o papel do marketing em seus primórdios, foi objeto de qualificação, porquanto as ofertas de mercado produzidas e comercializadas agora deveriam ser revestidas de valor para os seus adquirentes.

Um outro conceito de marketing cunhado na última década pelo próprio Kotler (2006), um dos mais respeitados entre os autores que se dedicam ao estudo da matéria, caminha no mesmo sentido, posto que considera que “[...] envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais”, e que “[...] a administração de marketing é a ciência que envolve a escolha dos mercados-alvos e da capacitação, manutenção e fidelização de clientes por meio da criação, da entrega e da comunicação de um valor superior para o cliente.” (KOTLER, 2006, p. 4).

Já no conceito desenvolvido por Cobra (2003), em que discorre sobre a finalidade maior do marketing, não se evidencia a ênfase no valor encontrada nos anteriores. Para o autor, “O verdadeiro papel do marketing é administrar a demanda de bens e serviços, estimulando o consumo de um bem e serviço que, por suas características intrínsecas, atenda as necessidades e desejos específicos de determinadas pessoas.” (COBRA, 2003, p. 8).

Las Casas propõe uma definição mais ampliada do marketing, tomando-o como uma área do conhecimento humano que se envolve não apenas com a divulgação e a venda do produto ou serviço ao consumidor, mas atua em todas as etapas relativas ao desenvolvimento desse produto ou serviço, funcionando como uma espécie de elo entre todos os setores de uma empresa:

Marketing é a área do conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando alcançar determinados objetivos de empresa ou indivíduos e considerando sempre o meio ambiente de atuação e o impacto que essas relações causam no bem-estar da sociedade. (LAS CASAS, 2008 p. 10).

Trata-se de uma definição bem atual, embora exista nesses mesmos moldes desde 1997, quando foi escrita pelo autor. Las Casas se mostra pioneiro já nessa época ao demonstrar sua preocupação com a responsabilidade social das organizações sobre o impacto de sua atuação no bem-estar da sociedade. Numa comparação com a evolução do conceito de Kotler no mesmo período pode-se perceber que não há grandes mudanças no decorrer do tempo: o autor também tem mantido a essência do seu conceito, exceto no tocante ao aspecto da criação e entrega de valor para os consumidores, que não existia à época, como já mencionado. Em 1996, o autor conceituava marketing como “a atividade humana dirigida para as necessidades e desejos, através dos processos de troca.” (KOTLER, 1996, p. 31).

O certo é que o conceito de marketing passou por várias mudanças, evoluindo até posicionar seu foco nas necessidades dos clientes, sua satisfação e fidelização. Branstad e Lucier (apud LIMA, 2007, p. 19) explicam que o atendimento das expectativas e desejos dos consumidores requer uma gestão eficiente de marketing, pautada nos seguintes objetivos:

- Criar ou identificar valor, produzindo inovações estratégicas em produtos, processos e modelagem de negócios, a partir de um profundo conhecimento do perfil e das demandas dos mais diferentes públicos e mercados;
- Desenvolver e entregar valor, obtendo os resultados estratégicos esperados a partir de políticas de marketing consistentes; e
- Alinhar as pessoas aos valores criados, liderando e motivando os colaboradores e parceiros para a mudança e incentivando o alto desempenho com base nos relacionamentos sustentáveis.

Segundo Churchill (2000), o marketing voltado para o valor é uma estratégia adotada pelas organizações que se dedica a desenvolver valor superior para os clientes, principal foco do negócio, para, por seu intermédio, alcançar os objetivos propostos. Dito de outro modo, os profissionais de marketing devem considerar tanto o valor oferecido pelos seus produtos quanto a percepção sobre eles no mercado para desenvolver estratégias competitivas vitoriosas.

Para se buscar a satisfação dos consumidores torna-se necessário pressupor que as pessoas têm diferentes necessidades e desejos. Ao estudar o conceito de valor os gestores de marketing podem fragmentar os mercados, oferecer produtos dirigidos a consumidores mais específicos e otimizar a relação valor total e custo total. Desse modo, o cliente poderá comparar aspectos como qualidade, preço, serviço e escolher o produto ou serviço que lhe proporcionar valor superior.

Nesse contexto, o cumprimento da proposta de incitar o indivíduo ao consumo

requer a identificação prévia das necessidades do consumidor prevista por Kotler (2006) como um dos objetivos do marketing. O profissional dessa área tem que se dedicar à análise detalhada das preferências do consumidor que deseja estimular e das manifestações do seu comportamento de compra.

Antes de se definir os esforços de marketing que irão satisfazer as necessidades e desejos dos consumidores é preciso entendê-los. Para ter sucesso num mercado tão mutável e competitivo é imprescindível que as organizações estejam alinhadas às necessidades do seu *target* e compreendam as peculiaridades dos segmentos de mercado de interesse a fim de identificar as melhores oportunidades.

Os mercado possui segmentos formados por consumidores que possuem desejos e comportamentos semelhantes. Ao dividir seus consumidores em grupos relativamente homogêneos, as organizações podem atendê-los de maneira mais eficaz. Entende-se segmentação de mercado como o “Processo de dividir um mercado em grupos de compradores potenciais que tenham semelhantes necessidades e desejos, percepções de valores ou comportamentos de compra.” (CHURCHILL, 2000, p. 204).

Ao dividir compradores potenciais com necessidades comuns em segmentos de mercado, os profissionais de marketing podem desenvolver produtos sob medida para cada segmento melhor que seus concorrentes. As organizações segmentam seus mercados, escolhem um ou mais segmentos em que atuar e desenvolvem estratégias mais eficientes, lucrativas e competitivas para servi-los, isso por que:

As empresas sabem que não podem servir de forma lucrativa a todos os clientes em determinado mercado – no mínimo, não a todos os consumidores da mesma maneira. Há muitos tipos diferentes de clientes com muitos tipos diferentes de necessidades, e muitas empresas estão em uma posição em que atendem a determinados segmentos melhor do que a outros. Assim cada empresa deve dividir o mercado total, escolher os melhores segmentos e desenvolver estratégias para servir lucrativamente aos segmentos escolhidos. (KOTLER; ARMSTRONG, 2007, p. 40).

Há inúmeras maneiras de se segmentar os mercados de consumo. Para avaliar as possibilidades existentes torna-se necessário agrupar os consumidores em potencial em categorias amplas. Os principais tipos de segmentação apontados por Kotler e Armstrong (2007) são:

- **Segmentação geográfica**

É a divisão do mercado que considera diferenças geográficas como variações climáticas e a densidade populacional para atender às demandas de cada país, estado, cidade e até bairro.

- **Segmentação demográfica**

Divide o mercado com base em características da população como sexo, idade, tamanho da família, ciclo de vida da família, renda, ocupação, grau de instrução, religião, etnia, entre outros.

- **Segmentação psicográfica**

Envolve os compradores com base em diferentes estilos de vida, classes sociais ou características de personalidade.

- **Segmentação comportamental**

Reúne os compradores em grupos baseados no conhecimento do consumidor em relação a um produto, seu uso, suas reações e atitudes relacionadas a esse produto.

Após avaliar a atratividade dos segmentos formados e sua competitividade perante o mercado, as organizações devem decidir sobre a proposição de valor que irão oferecer aos seus clientes. Para tanto, as empresas devem direcionar suas ações de marketing para desenvolver o posicionamento da oferta na mente do cliente e proporcionar vantagem estratégica aos seus mercados-alvo¹.

Segundo Kotler (2006), para conquistar uma posição privilegiada junto ao consumidor as empresas devem desenvolver uma oferta de mercado e um programa de marketing sob medida para cada mercado-alvo escolhido. Essa oferta será posicionada na mente do consumidor de modo que este possa perceber de maneira sólida os principais benefícios que a diferenciam de seus concorrentes. Para isso, faz-se necessário trabalhar o conceito de posicionamento.

Posicionar um produto é fazer com que ele ocupe um lugar de destaque na mente do cliente-alvo, o que é obtido através de um conjunto de ações de marketing. O importante do posicionamento competitivo é a forma com que diferentes grupos de consumidores percebem os produtos, os serviços e as marcas, assim como os da concorrência. (LAS CASAS, 2008, p. 40).

O posicionamento envolve a criação, na mente do consumidor, de uma percepção favorável do produto que o destaque perante seus concorrentes. Os clientes compram produtos e serviços a partir da forma como percebem valor na oferta de uma determinada empresa. Logo, definir um posicionamento claro e sustentado por uma proposta de valor único é fundamental para a sobrevivência da organização no longo prazo. À medida que a empresa proporciona valor superior a seus clientes, ela ganha vantagem competitiva no mercado.

¹ Um mercado-alvo consiste em um conjunto de compradores com necessidades ou características em comum que a empresa decide atender. (KOTLER; ARMSTRONG, 2007, p. 173).

Para que o posicionamento desejado pelas empresas esteja alinhado à percepção de seus clientes os profissionais de marketing devem investir numa proposta de valor consistente. Segundo os estudiosos do tema, as estratégias bem sucedidas de posicionamento são fundamentadas nas vantagens competitivas das organizações e em uma comunicação eficiente com o mercado-alvo. Para Churchill (2000), os clientes precisam conhecer o produto e as necessidades ou desejos que ele pretende suprir para que este possa diferenciar-se num mercado concorrido.

Deve-se considerar também o equilíbrio entre o benefício oferecido e o preço cobrado pelo produto ou serviço para se estabelecer as estratégias que irão proporcionar mais valor e participação de mercado diante de seus concorrentes. Para isso, é essencial que a empresa verifique se seus atributos são coerentes com os anseios de seu público alvo a fim de investir nas vantagens competitivas mais adequadas para construir sua estratégia de posicionamento.

Ao posicionar seu produto, a empresa primeiro identifica possíveis diferenças de valor para o cliente que proporcionem vantagens competitivas sobre as quais construir sua posição. A empresa pode oferecer valor superior para o cliente cobrando preços mais baixos do que seus concorrentes ou fornecendo mais benefícios para justificar preços mais altos. (KOTLER; ARMSTRONG, 2007, p. 40).

O posicionamento estratégico da empresa deve ser incorporado a todos os esforços de marketing. Urdan (2010) complementa afirmando que o posicionamento é uma decisão que deve guiar todas as ações da empresa nas esferas do produto, preço, promoção e distribuição. Para tanto, os elementos do mix ou composto de marketing devem estar integrados com o posicionamento de mercado da empresa de maneira que esta possa alcançar seus objetivos de marketing, moldando um consumidor mais esclarecido e seletivo nas decisões de compra.

Uma vez definida a estratégia de posicionamento, a organização deve elaborar o mix de marketing, que pode ser definido como “[...] o conjunto de ferramentas de marketing táticas e controláveis que a empresa combina para produzir a resposta que deseja no mercado-alvo. Consiste em tudo o que a empresa pode fazer para influenciar a demanda de seu produto.” (KOTLER; ARMSTRONG, 2007, p. 42).

Dentre as diversas formas de se classificar os instrumentos de marketing, opta-se pela proposta por McCarthy apud Kotler e Armstrong (2007), denominada 4Ps: produto, preço, praça (distribuição) e promoção. Esses termos vêm do inglês *product*, *price*, *place* e *promotion*. Kotler e Armstrong (2007) descrevem o significado de cada P:

- **Produto**

Significa a combinação de bens e serviços que a empresa oferece para satisfazer os desejos do mercado-alvo. Qualidade, marca, design, embalagem fazem parte do produto.

- **Preço**

É a quantia em dinheiro que os clientes têm que pagar para obter o produto ou serviço. Descontos, assim como financiamentos e prazos de pagamento estão inclusos no preço.

- **Praça**

Envolve as atividades da empresa que disponibilizam o produto aos consumidores alvo. Por intermédio dos canais de distribuição o consumidor terá acesso à oferta do produto.

- **Promoção**

Reúne as atividades que comunicam os pontos fortes do produto e convencem os clientes alvo a comprá-lo. Propaganda, relações públicas e marketing direto contribuem para comunicar as informações entre quem vende algo e quem compra algo.

A Figura 1 reúne os 4 Ps e os elementos que os integram:

Figura 1 - Os 4Ps do mix de marketing



Fonte: Kotler (2006, p. 17).

Os quatro fatores do mix de marketing estão inter-relacionados de forma que as decisões em uma área afetam as ações em outra. As estratégias de preço, por exemplo, interferem diretamente na distribuição do produto, na qualidade, embalagem, promoção de vendas, entre outras ferramentas do composto. Ao examinar o peso de cada variável do mix de marketing os gestores possibilitam o planejamento das ações da empresa no mercado. É preciso analisar cada item, especialmente do ponto de vista do cliente.

Um plano de marketing tem maiores chances de atingir os resultados esperados se for eficaz na coordenação das etapas que envolvem o processo de comunicação e nos esforços destinados aos programas de promoção de vendas. Estruturar um composto de marketing é uma estratégia de vantagem competitiva na qual a empresa estabelece seus objetivos de marketing e decide como cada elemento do composto de marketing pode contribuir para o cumprimento desses objetivos.

Alguns gestores de marketing defendem que a Comunicação Integrada de Marketing (CIM) se estende a toda forma de comunicação entre a organização e seu mercado:

Se os profissionais de marketing combinarem todos os elementos do composto de comunicação de modo sistemático, é provável que alcancem maior impacto do que se a comunicação for desvinculada e fortuíta. É esse o objetivo da comunicação integrada de marketing (CIM), abordagem que combina os elementos do composto de comunicação em um todo coerente para fornecer maior clareza e impacto na comercialização. (CHURCHILL, 2000, p. 455).

O mix de promoção é composto pela propaganda, promoção de vendas, relações públicas, venda pessoal e marketing direto. Combinados, esses elementos irão contribuir com a formação de imagens positivas sobre o produto, a identificação de clientes potenciais, a criação de relacionamento com o cliente e, por fim, a retenção de clientes. Na sequência, Lima (2007) descreve cada uma das atividades que envolvem o mix de promoção.

- **Propaganda**

Consiste em qualquer anúncio ou comunicação persuasiva veiculada nos meios de comunicação de massa.

- **Venda Pessoal**

Envolve a interação pessoal com o cliente. Possibilita ao gestor de marketing ajustar as comunicações às necessidades da situação.

- **Promoção de Vendas**

Visa estimular a experiência, aumentar a demanda de consumo ou melhorar a disponibilidade do produto. Ex: amostra grátis, leve dois pague um, desconto por tempo limitado.

- **Relações Públicas**

É a comunicação, gratuita, de informações sobre a organização ou produto em alguma mídia.

- **Marketing Direto**

Busca estabelecer relacionamentos com o cliente por intermédio de meios pessoais, impessoais e eletrônicos, tais como visita ao cliente, mala direta, internet, telemarketing.

Para coordenar o mix de promoção, o setor de marketing deve selecionar os meios mais adequados para comunicar de maneira persuasiva o valor para o cliente e construir relacionamentos com ele ao enviar mensagens consistentes, claras e atraentes sobre a empresa e seus produtos. Cada elemento da estratégia de comunicação deverá contribuir e, ao mesmo tempo, melhorar a eficácia dos meios escolhidos.

De acordo com Kotler:

A empresa deve se esforçar para transmitir uma mensagem positiva e consistente em todos os pontos de contato. A CIM leva a uma estratégia completa de comunicação de marketing que visa construir fortes relacionamentos com o cliente ao mostrar como a empresa e seus produtos podem ajudar os clientes a solucionar seus problemas. (KOTLER; ARMSTRONG, 2007, p. 360).

O novo cenário da comunicação de marketing propõe o desenvolvimento de programas focados em cada tipo de consumidor. Muitas empresas têm abandonado o modelo de comunicação de massa em prol do alcance de públicos-alvo mais segmentados. “A comunicação integrada de marketing abrange a identificação do público-alvo e a elaboração de um programa promocional bem coordenado para despertar a reação que se deseja do público.” (KOTLER; ARMSTRONG, 2007, p. 361).

Após revisar algumas definições e conceituar o marketing como instrumento que propicia trocas, influencia desejos e busca a fidelização do cliente, passa-se, na continuidade, a discorrer sobre o endomarketing como estratégia de gestão empresarial.

1.2 Do Marketing ao Endomarketing

Antes de se implementar ações de marketing junto ao mercado deve-se verificar se o público interno está sintonizado com a estrutura de marketing da organização. Kotler (2006) faz uma breve referência à importância de o marketing interno – endomarketing – preceder o marketing externo. Para o autor, não faz sentido buscar excelência em atendimento

e qualidade de serviços e produtos se o funcionário não está devidamente preparado para fornecê-los. Para fazer com que o mercado externo responda positivamente aos estímulos que lhes são dirigidos a empresa precisa garantir que seus colaboradores sejam capazes de cumprir as promessas feitas ao consumidor. Nesse sentido, o autor afirma que “Profissionais de marketing inteligentes reconhecem que as atividades de marketing dentro da empresa podem ser tão importantes quanto as atividades de marketing dirigidas para fora da empresa – se não mais importantes.” (KOTLER, 2006, p. 18).

Grönroos (2003) vai além ao perceber o endomarketing como uma estratégia de gerenciamento destinada a inculcar nos colaboradores a consciência de cliente. Estes devem comprar os serviços e as campanhas desenvolvidas pela empresa para promover os diferenciais competitivos percebidos pelo mercado. Sobre a influência exercida pelo endomarketing no âmbito da organização, Costa (2010) afirma que ocorre em:

[...] todas as áreas da organização, uma vez que sua prática gera repercussões nas atitudes das pessoas que a compõem. Nesse sentido, perceber a relevância sistêmica que ele representa é uma condição determinante do sucesso dos programas desenvolvidos. (COSTA, 2010, p. 43).

É nesse contexto que o endomarketing ganha espaço como diferencial competitivo nas maiores empresas do Brasil. Ao promover uma maior sinergia entre a empresa e seus colaboradores e tornar comum suas crenças, seus valores e suas metas, o endomarketing mobiliza as pessoas para a realização dos objetivos estratégicos da organização. E isso acontece porque, como observa Brum (2010, p. 18), “Pessoas felizes produzem mais e melhor”.

Considerado uma evolução do marketing tradicional, o endomarketing, na verdade, está presente de fato na história da administração sempre que algum estudioso se dedicou a encontrar maneiras de motivar os funcionários a aumentarem a produção, sobretudo para enfrentar a concorrência. Oficialmente, no entanto, ainda que não se tenha um marco exato de seu surgimento, por se tratar de uma disciplina jovem, em crescimento, que não dispõe de uma produção científica consistente capaz de lhe conferir uma identidade própria, autores como Brum (2010) e Costa (2010), dentre outros, localizam suas primeiras aplicações na década de 70, vinculadas à adoção dos programas de qualidade total pelas indústrias.

Baseados no binômio produtividade e eficiência, esses programas requeriam a adesão responsável de todas as pessoas integrantes dos departamentos das organizações que interagissem, direta ou indiretamente, com as áreas de produção e prestação de serviços, cujas atividades passariam a ser orientadas para pensar *cada* requisito que compõe um produto ou

serviço de modo a atender *todos* os critérios que perfazem a necessidade do cliente. (PALADINI, 2004, grifos nossos).

Ainda segundo o autor, no momento de implementação da Gestão da Qualidade nas organizações foram identificadas alterações profundas na forma tradicional de gestão até então existente, com a substituição da visão das empresas como um conjunto de áreas – e de pessoas –, cada uma delas atuando sob métodos próprios e com objetivos individuais (do setor) a cumprir, por uma outra que considerava cada área – e pessoa – da empresa como responsável pelo alcance dos objetivos da organização como um todo. Ocorre, dessa forma, o abandono de uma estrutura operacional linear, contínua e sequencial em prol de uma que privilegia a interação dos setores e pessoas especializados pela estruturação do projeto do produto ou serviço. Esses projetos passam, a partir de então, a ser elaborados com base nas necessidades de clientes e consumidores e abraçam a visualização da qualidade como instrumento de prevenção e não mais de correção de defeitos, sob o entendimento de que a determinação dessa qualidade e a estruturação de sua gestão é responsabilidade das pessoas que atuam na fábrica, tendo como fundamento o comportamento e as informações apreendidas sobre o cliente. (PALADINI, 2004).

Urgia, por conseguinte, priorizar o desenvolvimento de técnicas motivacionais destinadas a conseguir o engajamento dos colaboradores com essa nova filosofia organizacional, o que requeria o entendimento de como funcionam as organizações no que diz respeito à percepção desses colaboradores sobre o modo como são tratados, que influencia diretamente o seu comportamento, medidas que contribuíram, segundo Costa (2010, p. 45), para delinear o “[...] arcabouço conceitual que fundamenta a noção de endomarketing, cujos primeiros conceitos são de Leonard Berry (1976), vendo o empregado como cliente da empresa [...]”.

O endomarketing, assim, relaciona-se diretamente à motivação, que tem no prazer um dos seus elementos impulsionadores, capaz de ser obtido de diversas formas, inclusive a partir da realização do próprio trabalho, desde que nem seja tão desafiador que o faça sentir-se ansioso por julgar-se incompetente para realizá-lo, tampouco desprovido de ou com tão baixo nível de exigência que o faça recair em um estado de tédio, e na informação, o fator por excelência da concretização das ações de competência desse colaborador motivado, considerada por Costa (2010, p. 31) “[...] o principal subsídio do conhecimento e, portanto, recurso primordial do endomarketing, não porque seja por si indutora da integração na empresa, e sim porque constitui condição fundamental à realização das suas estratégias”.

O autor acrescenta que lhe compete (à informação) estabelecer de que modo se efetivam as relações, tanto as pessoais quanto as profissionais, entre as organizações e seus diversos *stakeholders*, daí a importância que lhe é atribuída e à forma como se dissemina, constituindo “[...] uma função do endomarketing gerar, distribuir e avaliar seu fluxo junto ao público interno das organizações, no sentido de influenciar melhores resultados econômicos e humanos”. (COSTA, 2010, p. 36).

O argumento que embasa os entendimentos de Costa (2010) consiste em que as crenças e valores dos colaboradores influenciam significativamente o comportamento do público externo. Assim, um funcionário satisfeito ou insatisfeito pode atrair ou repelir, respectivamente, a clientela da organização em que trabalha.

De acordo com Bekin (apud MARCONDES, [2012]), responsável pela cunhagem do termo endomarketing em 1975, o marketing promete e o endomarketing cumpre, numa alusão à existência de um projeto único de marketing com duas vertentes, uma externa e uma interna, em que a realização da primeira passa, necessariamente, pela implementação da última.

São muitos os conceitos produzidos para tentar definir, de forma abrangente, o endomarketing, e vários os autores cujas obras abordam a sua evolução de forma sistematizada. Por fim, Costa (2010) conceitua o endomarketing como:

Endomarketing é um processo gerencial, cíclico e contínuo, direcionado ao propósito da organização, que é integrado aos seus demais processos de gestão e utiliza eticamente ferramentas multidisciplinares de incentivo, com o objetivo de promover a motivação das pessoas com seu trabalho garantir seu compromisso com os objetivos estratégicos, contribuindo para a obtenção de melhores resultados, econômicos e humanos, a partir de desempenhos superiores. (COSTA, 2010, p. 53).

O importante é entender o endomarketing como um processo gerencial integrado aos demais no âmbito das organizações, que tem como objetivo fazer com que os colaboradores se motivem com a realização de seu trabalho de modo que se tornem comprometidos com os resultados operacionais e estratégicos, utilizando-se, para isso, de forma ética, de “[...] ferramentas multidisciplinares de incentivo [...]”. (COSTA, 2010, p. 54).

Em se tratando de um processo cujo desenvolvimento envolve, essencialmente, as pessoas, não se pode falar em elaboração de uma abordagem única de endomarketing, ainda que as organizações a que se destinem sejam do mesmo ramo. Bekin (apud MARCONDES, [2012]) explica que “O endomarketing tem que ser algo autêntico na empresa, não pode ser imitado. As empresas têm funcionários diferentes, com mentalidades diferentes, com uma

diretoria diferente. Cada caso é um caso e algo tão específico como o endomarketing não pode ser imitado”.

No próximo capítulo, pretende-se discorrer sobre as estratégias que devem ser levadas em conta na implementação de um processo de endomarketing em uma organização.

2 ENDOMARKETING

Neste segundo capítulo, realiza-se uma revisão bibliográfica nas publicações existentes acerca dos princípios do endomarketing, assim como das ferramentas de que dispõe para melhorar a comunicação interna, o nível de motivação, engajamento dos colaboradores e a retenção destes na empresa Turma da Malha.

2.1 Organizações de pessoas e as pessoas nas organizações

Organizações são criações humanas que se inserem em um mundo marcado por diversas e intensas transformações que, por sua vez, em períodos que vão ficando mais estreitos à medida que se avança rumo à contemporaneidade, promovem a reordenação da sociedade como um todo. A transformação da civilização industrial em sociedade do conhecimento pode ser apontada como exemplo do último desses grandes períodos.

No ritmo em que essas mudanças estão ocorrendo na atualidade, resultantes da combinação do capitalismo neoliberal com a globalização dos mercados, dos avanços tecnológicos, da comunicação global integrada e das exigências cada vez maiores de competitividade, as reorganizações, além de mais frequentes, exigem maior profundidade em sua implementação.

Segundo Lodi (1973), desde as origens do pensamento administrativo, que remonta ao início do século XIX, já havia a preocupação em descobrir a melhor forma de obtenção dos melhores resultados possíveis com a atuação dessas organizações. Dessa época até a atualidade, foram muitas as teorias propostas.

Racionalização da produção, especialização e divisão do trabalho operário, tempos e movimentos, administração científica, administração por objetivos, funções da administração, behaviorismo, teorias X e Y, fordismo, toyotismo, volvismo são algumas das correntes mais conhecidas destinadas a reinventar e dotar as organizações de novos modelos e práticas para lidar adequadamente com o mercado, a concorrência, os empregados e

*stakeholders*², cujos principais expoentes e características são passíveis de ser visualizadas no Quadro 1:

Quadro 1 - Principais escolas que fizeram a história da Administração

Teoria	Fundador/Ano de fundação	Principais características
Racionalização da produção e especialização e divisão do trabalho operário	Adam Smith, 1776	Defendia a necessidade de se racionalizar a atividade produtiva por meio da especialização e da divisão do trabalho operário.
Tempos e Movimentos	James Mill, 1820	Analisou a importância dos movimentos humanos na racionalização da produção, argumentando que o estudo dos tempos e movimentos gastos no desempenho de uma determinada atividade permitiria às indústrias melhorar a sua produção.
Administração Científica	Frederick Taylor, 1903	Taylor, baseado em sua própria experiência na indústria, buscou encontrar a melhor forma de se realizar um certo trabalho. O pensamento central dessa escola se resume “[...] na afirmação de que alguém será um bom administrador à medida que planejar cuidadosamente seus passos, que organizar e coordenar racionalmente as atividades de seus subordinados, e que souber comandar e controlar tais atividades” (MOTTA, 1977, p. 3-4).
Administração por Objetivos	Harrington Emerson, 1911	Enunciou os doze princípios da eficiência: “ideais ou metas claramente definidas, bom senso, competência, disciplina, justiça, registros confiáveis imediatos e permanentes, programação e controle de produção, padrões e prazos, condições, operações e instruções padronizadas, incentivos financeiros de produção”. Sua abordagem

² Para Kotler (2000) *stakeholder* é um grupo que tem interesse ou um impacto potencial na empresa, reunindo clientes, funcionários, acionistas, imprensa, etc. O tema será abordado novamente na Figura 2.

		diferenciava-se da de Taylor por concentrar-se na organização como um todo e não apenas no trabalho no chão de fábrica e nos incentivos financeiros (<i>apud</i> LODI, 1973, p. 35).
Fordismo	Henry Ford, 1914	Nesse modelo administrativo, as máquinas eram utilizadas como modelos para o desempenho das pessoas. A linha de montagem é sua principal característica.
Funções da Administração	Henri Fayol, 1916	Fayol foi responsável pela categorização das funções empresariais, que reputa essenciais, portanto existentes em qualquer organização, pequena ou grande, simples ou complexa, e interdependentes, distinguindo-as entre técnica, comercial, financeira, de segurança, contábil e administrativa, identificando nesta última as funções de planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar (POCCC), e pela elaboração dos seus princípios gerais.
Behaviorismo (Escola das Relações Humanas)	Elton Mayo, 1927	Os estudos de Mayo revelaram que a motivação do empregado, ao contrário de econômica, como afirmava Taylor, estava na necessidade de estar junto, de ser reconhecido, de se comunicar. Em síntese, Mayo preconizava que o trabalhador possuía necessidades psicológicas que precisavam ser descobertas e satisfeitas, tanto quanto sociais, para que o seu trabalho fosse realizado com maior motivação, produzindo, conseqüentemente, melhores resultados.
Teorias X e Y	Douglas McGregor, década de 1950	A Teoria Y caracterizava-se pela revelação de que o trabalho pode ser uma fonte de satisfação para o indivíduo, que pode realizá-lo com comprometimento, vindo a dispensar, inclusive, a fiscalização pela empresa, e que não só aceita como procura responsabilidades e pode contribuir criativamente para a solução de problemas da

		organização, contrapondo-se à Administração tradicional (Teoria X), cujas premissas são as de que o homem tem aversão ao trabalho, foge das responsabilidades, tem pouca ambição, e só o fará coagido, controlado, dirigido e ameaçado com punições.
Volvismo	Emti Chavanmco, na década de 1960	A organização, no Volvismo, é vista como um cérebro e sua marca mais expressiva é a flexibilidade criativa.
Toyotismo	Taiichi Ohno, década de 1980	No Toyotismo, oponente do Fordismo, as organizações eram vistas como organismos e sua maior característica era a produção flexível.

Fonte: Lodi (1973, passim, MOTTA, 1977, p. 3-4). Adaptação nossa.

Verifica-se, com base no exposto, que nem sempre as pessoas, cujo comprometimento assume fundamental importância no contexto organizacional atual, foram consideradas como solução para a construção de um diferencial competitivo para as organizações. A percepção das organizações como organismos vivos, visto que, desde o nascimento até sua extinção, seguem sempre crescendo e se transformando, sem que, para isso, tenham que perder a identidade que as define, remonta apenas ao século XX. (MOGGI, 2008).

Para o autor, são várias as características que os seres vivos apresentam que podem ser percebidas nas organizações, a exemplo de “[...] capacidade de reprodução e de regeneração, reação rápida aos impulsos externos, capacidade de aprendizado e desenvolvimento contínuo em seu nível de consciência, capacidade de adaptação rápida ao meio.”, bem como interdependência, tendo em vista funcionarem sempre de forma conectada, quer com outros organismos, quer com o ambiente em que se inserem, e polivalência, assim considerada a capacidade que alguns organismos possuem de assumir e desempenhar funções destinadas a outros organismos, presente nos neurônios. (MOGGI, 2008, np.). Essas características, quando incorporadas pelas organizações, permitem-lhes:

[...] responder com agilidade e flexibilidade às necessidades do mundo externo, usando a intuição com a razão nas decisões e enfrentando as dificuldades de forma criativa, [o que lhes possibilita] [...] condições de sobrevivência, crescimento e desenvolvimento em um ambiente de competitividade acelerada, à semelhança dos seres vivos que fazem isso ao longo de todo o seu processo evolutivo [...] cria[ndo] condições e oportunidades concretas para o real aprendizado existencial individual e

organizacional, revelando novos talentos, novas habilidades, agregando novas competências à cultura organizacional. (MOGGI, 2008, np).

A tendência mundial de valorização dos indivíduos e sua atuação no âmbito das organizações é recente, e apenas por volta do final da década de 1970 começou a se ouvir falar, no Brasil, em recursos humanos, expressão cunhada para esclarecer que as pessoas, a partir desse momento, eram tão importantes para as organizações quanto os demais recursos de que se utilizavam para funcionar – financeiros, tecnológicos e materiais. (GESTÃO..., 1997).

Paralelamente a esse movimento, a disseminação da política econômica capitalista neoliberal promoveu a privatização das empresas e a flexibilização das leis, sobretudo as protetivas do trabalhador, entre outras medidas, que resultaram em desemprego e baixos salários, fazendo emergir, nos trabalhadores, os sentimentos de medo, insegurança, descrença, insatisfação e desmotivação, provocando a redução de sua lealdade para com as organizações, dificultando, assim, a retenção de talentos.

Nesse contexto, e ao longo da evolução do papel dos recursos humanos, o comprometimento dos indivíduos com os objetivos e as estratégias organizacionais veio a se firmar como um dos intuitos mais perseguidos no âmbito das organizações, ao mesmo tempo em que a sua conquista e manutenção revelou-se o seu maior desafio.

Ocorre que a atuação dos recursos humanos, primordialmente no recrutamento, estruturação, instrução e qualificação de pessoas, buscando fazer com que deixem emergir o que possuem de melhor, instigando-lhes a curiosidade e motivando-as para o aprendizado permanente, e na conscientização das organizações de que o investimento no conhecimento da natureza humana é o caminho mais rápido para a ascensão e permanência no mercado competitivo da atualidade pode ser comprometida diante de uma cultura organizacional que prioriza os resultados de curto prazo, impedindo, assim, que seus resultados se efetivem.

Uma cultura que não prima pela confiança naqueles a quem atribui a responsabilidade pela sua sobrevivência e crescimento, exigindo envolvimento e comprometimento sem lhes proporcionar um ambiente propício ao exercício de seu trabalho, dificilmente conseguirá manter seus colaboradores motivados e satisfeitos.

O conhecimento sobre as pessoas, o modo como se comportam e o que as impulsiona a agir dessa ou daquela maneira é valioso em tempos de incerteza, visto que as estratégias centradas nos resultados até então utilizadas perderam a eficácia.

Pessoas são seres incompletos, finitos, possuidores de necessidades, tanto as relativas a sua natureza humana, a exemplo do ar, água, alimentação e proteção

indispensáveis a sua sobrevivência, quanto as que desenvolvem ao longo de sua existência em resposta aos estímulos provenientes do meio em que se inserem e dos relacionamentos mantidos com seus semelhantes, como de afeto, de poder, de prestígio, de reconhecimento, só para mencionar algumas das mais comuns.

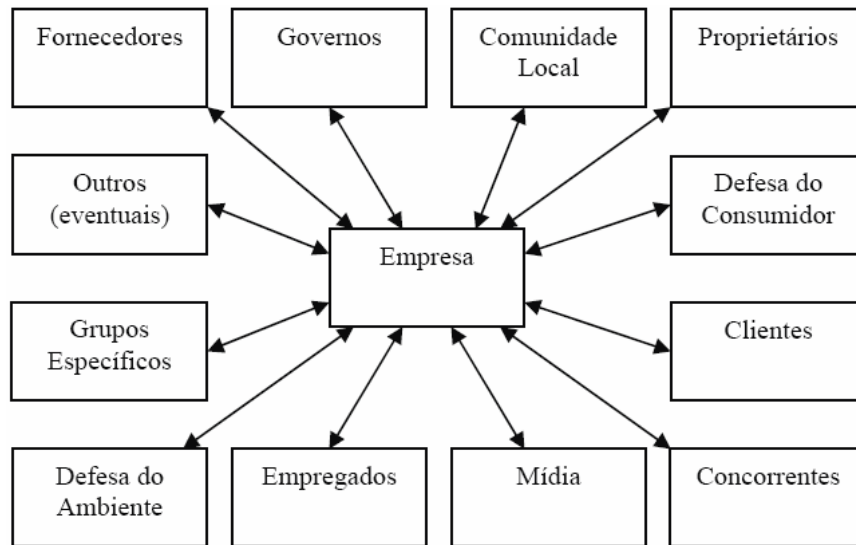
São capazes de aprender a partir das experiências vivenciadas, da observação e da reflexão sobre o que percebem ao seu redor e sobre sua prática, bem como por influência da família, da classe social e dos grupos de referência que integram ou reverenciam, a exemplo da igreja, da vizinhança, da comunidade profissional, com base em que constroem suas crenças e valores, que irão nortear a sua conduta enquanto viverem. Ao apreenderem novos conhecimentos, passam a se comportar de forma diferente.

As pessoas são a razão de existir das organizações, posto que o ato de consumir os produtos e serviços por elas desenvolvidos e comercializados é que as mantêm no mercado. Dessa forma, conhecer o modo como as pessoas aprendem e se comportam em relação a determinados assuntos e identificar suas necessidades e a melhor forma de satisfazê-las, permite às organizações desenvolver produtos e serviços atrativos aos clientes que pretendem atingir.

Várias são as pessoas que gravitam em torno das organizações, influenciando a sua atuação e sendo por elas afetadas, a exemplo do governo, acionistas, fornecedores, comunidade, concorrentes, sindicatos, associações, movimentos de defesa do ambiente, do consumidor, imprensa, clientes, colaboradores, entre outras.

Em 1963, surge um termo destinado a designar todas essas pessoas cuja existência é indispensável ao funcionamento das organizações, os *stakeholders* (Figura 2), podendo ser traduzido como partes interessadas ou partes intervenientes, mencionado numa comunicação interna expedida pelo Instituto de Pesquisa Stanford (*Stanford Research Institute*). Freeman considera que esse termo é uma ampliação de *shareholders* (acionistas), elaborado com o fim de identificar todos os públicos para os quais a empresa tem que fornecer respostas. (FREEMAN; MCVEA, 2002 apud CAMPOS, 2007).

Figura 2 – Mapa de *stakeholders* de Freeman



Fonte: Mainardes et al. (2011, p. 3).

Dentre esses *stakeholders* interessa particularmente a este estudo a figura do cliente, assim considerados também os empregados (clientes internos), como se pretende demonstrar na continuidade, cuja voz precisa ser ouvida pelas organizações que desejam permanecer no mercado, uma vez que é fornecedor de informações destinadas a orientar a conduta das empresas. Para Rogers (2005), é importante para as organizações saber ouvir seu cliente em razão de que “O cliente agrega valor ao que eu faço para ele, isso quando ele me informa o que precisa e quando eu ouço meu cliente”. (ROGERS, 2005, np.).

A autora defende que em tempos de competição acirrada e de tecnologia de ponta que permite que qualquer inovação possa ser rapidamente reproduzida pela concorrência “Levará vantagem aquele que atender as necessidades do cliente antes do concorrente – e a melhor maneira de fazer isso é ouvindo esse cliente”, que considera “[...] o ativo mais exclusivo e mais difícil de copiar [...]” de qualquer organização. (ROGERS, 2005, np.).

Segundo Kotler (2011), as organizações perceberam que somente atrair a clientela não lhes garantiria o retorno desejado, tendo em vista os altos investimentos requeridos para a conquista de novos clientes em comparação com a recuperação e retenção dos já existentes. As empresas deveriam, portanto, torná-los fiéis, evitando que consumissem produtos ou serviços criados pela concorrência e aumentar o valor das vantagens financeiras obtidas com os negócios realizados. Segundo o autor, o objetivo das organizações deveria ser:

[...] o de transformar o cliente em um fã para que ele indique e recomende nosso serviço. Neste universo, existe ainda um nível superior na graduação de fidelidade: o cliente co-criador. É aquele que quer contribuir ativamente para o sucesso da empresa, dando sugestões e novas ideias. Elevar o cliente a esse patamar significa transformá-lo num parceiro. (KOTLER, 2011, np.).

Ainda para o autor, os gestores também se deram conta de que quando estreitavam o relacionamento com seu público-alvo reduziam seus custos com propaganda, porque a melhor divulgação de seus produtos e serviços passava a vir dessa clientela satisfeita. Passaram, então, a investir na fidelização dos clientes a partir da adoção de atitudes destinadas a conquistar a sua preferência, representadas pela atenção, cuidados, respeito e transparência assumidos para com eles de forma contínua, já que não havia como garantir a lealdade de um cliente para sempre. Essa temática será melhor desenvolvida no próximo subtópico.

2.2 Cliente externo e cliente interno: satisfação e fidelização

Clientes fiéis, como descrito no tópico anterior, não apenas adquirem produtos e serviços de uma organização com mais frequência, mas também defendem-na e recomendam-na para amigos e familiares. (PEPPERS; ROGERS, 1994). Quando vivenciam alguma experiência desagradável em relação à organização, esses clientes costumam levar ao conhecimento dos responsáveis a sua insatisfação exatamente porque querem continuar a fazer negócios com a empresa e acreditam que problemas acontecem e podem ser resolvidos. Os infiéis, ao contrário, não hesitam em abandonar a empresa e ainda saem bradando “aos quatro ventos” a sua insatisfação.

Em tempos de redes sociais a voz do cliente insatisfeito tem repercussão imediata entre um sem número de outros consumidores – potenciais ou não – e milhares de consumidores irritados provocam reações como a adotada pela Agência Nacional de Telecomunicações (ANATEL), responsável, dentre outras atribuições, pela fiscalização da atuação das empresas de telefonia móvel. O Órgão em questão proibiu a venda de chips a três operadoras em vários Estados do Brasil, a partir do dia 23 do mês de julho de 2012, como noticiado em todos os jornais e canais de televisão à época, em razão da deficiência na prestação do serviço e da péssima qualidade do atendimento aos clientes. (VENDA..., 2012).

Crê-se que as empresas deixaram a coisa evoluir até chegar a esse ponto porque acreditavam que os consumidores pouco poderiam fazer contra o seu poderio econômico, por não dispor de tempo para levar em frente as reclamações e a justiça brasileira se indispor a ajudar, não dando a devida importância à insatisfação crescente de seus clientes e ignorando o poder multiplicador das redes sociais. As estatísticas até então em vigor de que um cliente insatisfeito contamina outros 13 (KOTLER, 2000), nesse caso, foram completamente superadas.

Para satisfazer um cliente a organização precisa atender a alguns critérios. É preciso que seus produtos e serviços tenham qualidade, que os preços cobrados por eles sejam percebidos pelos clientes como justos, caibam no seu orçamento e que a empresa lhe disponibilize diversas formas de pagamento. Além disso, as promessas que a empresa lhe fizer devem ser cumpridas dentro dos prazos acordados, e, sobretudo, após a finalização da compra e em caso de problema com o produto ou serviço prestado, a empresa deve se certificar de ouvir o que o seu cliente tem a dizer e agir tempestivamente na solução de seu problema.

Agindo assim ela apenas fornece o que é esperado e o que é devido a qualquer cliente. Ao oferecerem descontos, promoverem degustações dos produtos e/ou serviços, se anteciparem a uma possível reclamação do consumidor ou atendê-lo excepcionalmente quando procuradas, fornecendo-lhe algo que ele perceba ser de valor superior ao que ele demandava, no entanto, as organizações superam suas expectativas, surpreendendo-o e encantando-o e fazendo-o pensar em procurá-las novamente sempre que tiverem necessidade daquele ou mesmo de outro tipo de produto ou serviço que sabem poder encontrar em suas dependências.

Kotler e Armstrong (2007) afirmam que, para fazer com que esse consumidor não tenha o menor interesse de procurar a concorrência, além de tudo isso a empresa precisa saber quem ele é, identificar seus desejos e necessidades, o modo e a frequência com que consome, quem ou o que o motiva a essa compra.

Na visão de Reichheld, maior referência mundial na matéria, a fidelização continua bem viva e atuante, a despeito das vozes e estatísticas que insistem em decretar o seu passamento. Esta segue representando um dos determinantes do sucesso das organizações no mercado, a exemplo do que ocorre nas corporações norte-americanas, que a cada cinco anos chegam a perder em torno da metade de seus clientes. (REICHHELD apud CAJARAVILLE, 2000).

Ainda na visão dos autores, fidelizar o cliente, numa visão sintética do conceito, significa criar valor para esse cliente. Trata-se de uma estratégia de investimento de longo prazo na construção de relacionamentos duradouros com os clientes, que resulta no aumento das receitas e da participação no mercado.

Clientes satisfeitos agem em benefício da empresa. E isso vale para os colaboradores, também considerados clientes, só que internos, cuja fidelidade está estreitamente atrelada à do cliente externo e à do investidor. (CAJARAVILLE, 2000).

Isso significa dizer que uma estratégia destinada a transformar clientes potenciais em defensores e divulgadores de uma organização deve passar, inicialmente, pelo investimento na conquista do cliente interno, e que todas as relações que uma empresa mantém em sua atuação como tal devem ser levadas em conta na elaboração, implementação e manutenção de uma estratégia dessa natureza.

A fidelização desse cliente interno requer que as organizações primeiro se revelem fiéis a ele, tratando-o de modo que se sinta orgulhoso de integrar o seu quadro de colaboradores, recompensando-o pelos resultados positivos que apresenta, reconhecendo o seu valor, entre outras medidas destinadas a beneficiá-lo. Sua única razão de existir – e os executivos devem fazer com que entenda isso, explica Reichheld, – deve residir na descoberta de “[...] um cliente que queira pagar por seus serviços, que pense que sua empresa é a melhor do mundo, que fique satisfeito com seus produtos”. (REICHHELD apud CAJARAVALLE, 2000, np).

A lógica envolvida nesse entendimento consiste em que se a empresa quiser que o seu colaborador se sinta estimulado a vender o seu produto ou serviço para os consumidores, em primeiro lugar precisa “vender” esse produto ou serviço a ele, e não apenas isso: é preciso valorizá-lo, sob pena de perdê-lo para a concorrência, do mesmo modo como acontece com o cliente externo. Möller (1997) vaticinou que em um tempo não muito distante, com um mercado competitivo como o da atualidade, as empresas passariam a competir não apenas pelos clientes externos, mas também por clientes internos qualificados.

Após 15 anos essa assertiva torna-se realidade. As organizações lutam para encontrar pessoas dotadas de *employeeeship*, definido por Möller como aquilo que as torna bons colaboradores:

Employeeeship diz respeito à inteligência emocional e pode ser caracterizado pela responsabilidade, lealdade, iniciativa, confiança e energia de todos. Pessoas dotadas de *employeeeship* são competentes não apenas em termos profissionais, mas também emocionais e sociais. Estão dispostas a dar o melhor de si em tudo o que fazem. Elas ‘trazem seu coração para o trabalho. (MÖLLER, 2003, np.).

Segundo o autor, são 11 os fatores caracterizadores do *employeeeship*:

- Responsabilidade
- Comprometimento
- Fidelidade
- Iniciativa
- Produtividade pessoal

- Relacionamentos pessoais
- Qualidade pessoal
- Competência profissional
- Capacidade de implantação
- Flexibilidade
- Energia

O autor acrescenta ainda que uma pessoa só estará comprometida com qualquer situação se houver envolvimento emocional de sua parte. E só dedicará a melhor parte de si na execução de qualquer tarefa se sentir que sua atuação lhe resultará em ganhos. Afinal, a busca de satisfação e prazer não é uma prerrogativa apenas do cliente externo, o cliente interno também precisa estar satisfeito para contagiar e envolver clientes externos.

Uma empresa não terá sucesso sem que seus funcionários tenham sucesso pessoal. No futebol, por exemplo, quando a seleção brasileira joga e ganha, cada jogador sente-se como se fosse ele o vencedor. Portanto, precisamos definir nossas visões de sucesso de tal forma que haja uma relação direta entre o sucesso da companhia, o sucesso de cada equipe e o sucesso de cada pessoa. Muitas vezes, temos em mente apenas o sucesso dos acionistas. (MÖLLER, 1997, p. 107-108).

Para Reichheld, a liderança é a grande estrela desse processo de fidelização, como se pode visualizar em suas próprias palavras:

A fidelidade é a marca de uma grande liderança. Se você obtém resultados financeiros com o esforço de todos, mas muitos abandonam a empresa na primeira oportunidade que aparece, seu trabalho como líder falhou. Quem tem poder pode abusar das pessoas para conseguir seus objetivos, mas não irá muito longe. Se, ao contrário, usar de autoridade para ajudar as pessoas a conseguir as coisas, todos se beneficiarão. (REICHELLED APUD CAJARAVILLE, 2000, np.).

Liderança, numa visão compacta de um termo tão abrangente, considerando-se a informação obtida em Goffee e Jones (2001 apud PETERS, 2002, p. 56) de que só no ano de 1999 foram publicados mais de dois mil títulos sobre o assunto, consiste justamente em “[...] sinônimo de auxiliar outros na exploração de seus limites”.

O líder, nessa concepção, revela-se uma espécie de desbravador dos caminhos a serem trilhados pelos seus liderados de quem também é mentor, embora ele mesmo precise de alguém que o guie em sua própria travessia. Ele sabe esperar o momento que considera certo, mas também faz acontecer, como na canção. Todo ele inspira credibilidade e confiança, entre outros aspectos porque não tem medo de errar, de assumir seu erro e de dizer que não sabe.

Em sua atuação cria novos líderes e se cerca de seguidores, que conquistou por ser como é, principalmente um apaixonado e entusiasmado por tudo que faz. (PETERS, 2002).

É a liderança que incentiva, norteia e permite o desenvolvimento e a permanência das organizações no mercado competitivo e mutável da contemporaneidade, desse modo, o líder é a figura do qual essas instituições não podem prescindir nesse contexto. Sua atuação consiste em alinhar as necessidades da organização às dos colaboradores e conduzi-las a sua satisfação, o que resultará em profissionais realizados e felizes e em organizações saudáveis e duradouras, isso porque, como bem observa Wong (2003), “[...] resultados não trazem felicidade. Na verdade, acontece justamente o contrário: a felicidade é que gera resultados”. WONG, 2003, p. 32).

A fidelização deve ser uma filosofia difundida e assumida pelas organizações como um todo, a ser aplicada inicialmente com os clientes internos que, devidamente conscientizados acerca de sua importância na realização dos objetivos da empresa e na satisfação das necessidades dos clientes, tornam-se eles mesmos satisfeitos e cada vez mais comprometidos com o trabalho que realizam e a organização.

Dessas organizações da atualidade espera-se que conjuguem seus esforços não apenas para a obtenção de resultados financeiros, mas também para promover a construção de um ambiente em que os colaboradores encontrem estímulo para produzir esses resultados, reconhecimento por sua atuação positiva, educação e valorização constantes, sobretudo porque sua existência e permanência no mercado depende unicamente deles.

2.3 Atuação do Endomarketing na fidelização do cliente interno

Convencionalmente, o treinamento e o desenvolvimento dos executivos de marketing focalizam o ambiente externo, clientes e concorrentes. No entanto, é necessário associar os preceitos do marketing aos programas voltados para o mercado interno da empresa visando treinar e estimular as pessoas que nela trabalham.

Dentre as estratégias que devem ser levadas em conta na implementação de um processo de endomarketing em uma organização destaca-se a comunicação interna, comumente entendida como sinônimo de endomarketing quando, na verdade, é parte integrante dele, como afirma Carvalho (2008)³. “Endomarketing não é o mesmo que Comunicação Interna. É um processo gerencial, cíclico e continuado, formado por um

³ Autor de “As 25 Leis do Endomarketing”, publicadas em forma de artigo na Revista Exame, na Lei nº 7: “Lei do Composto de Endomarketing.

composto de quatro variáveis: a Empresa (o que entregamos aos colaboradores), o Ambiente (tangível e intangível), o Trabalho (a moeda de troca do colaborador), e por fim a Comunicação.”

No mesmo sentido, Brum (2010) diferencia comunicação interna de marketing interno, definindo a primeira como algo inerente à existência de qualquer empresa, consistindo em todo e qualquer repasse de informação, por qualquer via (do antigo memorando ao e-mail da atualidade), aos seus empregados, e o segundo, como se tratando da mesma ação (de repassar a informação aos empregados), apenas revestida de técnicas e estratégias de marketing para que chegue ao seu destino de forma mais acelerada e seja por eles apreendida em níveis mais profundos.

De acordo com Costa (2010, p. 79), a Comunicação Interna é considerada como o elemento que “[...] garante suporte ao ambiente interno e permite sua constante avaliação a partir de canais interativos, através dos quais os empregados possam se manifestar.” Esses canais, juntamente com os instrumentos e as ações de endomarketing, aqui consideradas como todas as iniciativas desenvolvidas pelas empresas com o fim de informar e integrar o seu cliente interno, são os meios de que essas empresas dispõem para operacionalizar a comunicação interna. Para Brum (2010), esses meios são apenas complementares, o canal por excelência de que se utilizam as empresas para se comunicar com seu público interno é a liderança, sobre a qual se discorreu anteriormente.

Trata-se do elemento que mais se evidencia no âmbito do composto do endomarketing, porquanto permite que as empresas possam lembrar aos seus colaboradores sobre os diversos benefícios que estão recebendo e que se destinam a satisfazê-los e a mostrar o quanto elas os valorizam e esperam que se sintam orgulhosos de trabalhar em seus quadros.

É comum os empregados não valorizarem as coisas boas que lhes são fornecidas depois de um certo tempo, acabando por interpretá-las como mera obrigação dos seus empregadores. Muitas vezes estes só percebem como benefícios as vantagens do porte de assistência médica e auxílio alimentação, quando há empresas que colocam à disposição de seus empregados um chuveiro para que tomem banho antes de voltarem para suas residências, fornecem transporte para conduzi-los as suas casas quando o turno termina mais tarde, disponibilizam psicólogos e assistentes sociais para auxiliá-los a resolver problemas de ordem pessoal, entre muitos outros.

Por essa razão, Brum (2010) acredita que, no processo de fidelização do cliente interno, não basta desenvolver ações destinadas a transformá-los nos maiores defensores de

seu negócio, é preciso que essas ações sejam percebidas como benefícios, o que requer a utilização de todos os canais e instrumentos de comunicação interna com esse fim.

A informação é utilizada como “[...] produto da comunicação interna e a principal estratégia de aproximação da empresa com os seus empregados [...] [que] serve para envolver funcionários num esforço único de aderência às estratégias e objetivos da empresa com o propósito de gerar diferenciais de qualidade para o consumidor final”. (BRUM, 2010, p. 101).

Já Torquato (2002) acredita que a comunicação interna deve objetivar primordialmente o desenvolvimento e a manutenção de um clima positivo, favorável à concretização das metas que a organização se propôs a cumprir de modo a garantir o seu crescimento e permanência no mercado em que escolheu atuar.

O planejamento de um processo de comunicação interna passa, inicialmente, pelo diagnóstico sobre a situação de comunicação da empresa a partir da escuta do público interno, visando conhecer suas percepções e sentimentos acerca de como a empresa se comunica com ele, dos programas corporativos e campanhas internas, ao mesmo tempo em que traça o seu perfil, identifica o processo informativo, os níveis de informação, integração e motivação em que se encontram, os canais, instrumentos e ações de comunicação interna existentes, avalia a imagem – externa e interna – da empresa. Brum (2010) aposta nos grupos focais como uma técnica bastante adequada à obtenção das informações desejadas, enquanto Costa (2010, p. 122) afirma que uma pesquisa de clima pode perfeitamente bem ser o instrumento utilizado para esse fim:

Uma pesquisa de clima organizacional pode ser esse primeiro passo, mas, independentemente das variáveis estudadas ou do método de coleta, essa fase não deve ser negligenciada, pois é ela que irá subsidiar o planejamento da estratégia de marketing interno e definir o quanto acurado será o foco do trabalho, garantindo assim menor margem de erro.

O próximo passo consiste em estabelecer que canais informativos (e-mail, jornal eletrônico, revista interna, encarte, painel, boletim informativo, display de mesa, Intranet, rádio interna, mídia eletrônica, campanha interna), de integração (festa de final de ano, celebração do aniversário da empresa), de comunicação face a face (reunião, “Café com o gerente/presidente”), instrumentos e ações serão utilizados na estruturação do processo em si. (BRUM, 2010).

O desenvolvimento dessa etapa varia de empresa para empresa em razão, sobretudo, do porte e abrangência territorial e de negócios de cada uma. Nesse sentido, para empresas como a Portugal Telecom, a Petrobras e a Vale do Rio Doce, por exemplo,

consideradas de grande porte e abrangência, a criação de uma identidade cultural consistiu em um desafio bastante complexo. Aliás, como ensina Landim (2010, p. 63), “Complexidade é possivelmente a palavra que melhor atesta o ambiente de negócios e a realidade empresarial, tanto de grandes corporações quanto de médias e pequenas empresas.”

A título de exemplificação de como se verifica essa fase da implementação da Comunicação Interna em algumas organizações na prática, o Quadro 2, na sequência, apresenta as especificações de cada uma dessas três empresas, o diagnóstico do problema de comunicação, as metas estabelecidas para a sua solução, as ações implementadas e as ferramentas produzidas.

Quadro 2 – Processo de comunicação integrada em empresas de grande porte e abrangência territorial e negocial: Portugal Telecom, Petrobras, Vale do Rio Doce

Portugal Telecom	Petrobras	Vale do Rio Doce
Especificações das empresas		
<p>Maior grupo privado português, presente em quatro continentes (Europa, Ásia, África e América do Sul), atuando nas áreas de serviços de telefonia móvel, multimídia (TV por assinatura, Internet, portais e serviços de comércio eletrônico), dados e soluções empresariais e de rede fixa para clientes residenciais e comerciais. (MARTINS, 2010).</p>	<p>Maior empresa brasileira e 12ª companhia de petróleo do mundo. Atua na exploração, produção, refino, comercialização, transporte e distribuição de derivados de petróleo, gás natural e energia, no Brasil e no exterior. (LANDIM, 2010).</p>	<p>Inicialmente estatal e posteriormente privatizada, a Vale é a maior companhia privada da América Latina, com mais de 50 controladas e coligadas, atuando nas áreas de mineração, logística e geração de energia. (SOARES, 2010).</p>
Diagnóstico do problema de comunicação		
<p>Cada empresa do grupo trabalhava isoladamente, sem transversalidade na comunicação, voltada para o próprio negócio, usando ferramentas diferenciadas e prestando atendimento não uniforme aos clientes. (MARTINS, 2010).</p>	<p>A manutenção de uma gerência de comunicação em cada unidade de negócio e área corporativa sem um sistema coordenando o todo favoreceu a multiplicidade de iniciativas e projetos isolados e o excesso de mensagens pouco eficazes, resultando em sobrecarga</p>	<p>No diagnóstico de CI realizado a empresa identificou como problemas a falta de um posicionamento interno, a existência de muitos conceitos trabalhados ao mesmo tempo, de esforços excessivos e diferenciados sem que houvesse um objetivo</p>

	dos profissionais de comunicação, tornando o cenário comunicacional complexo, heterogêneo e com vasto conteúdo informacional a administrar, provocando fragmentação da comunicação e consequente enfraquecimento da imagem. (LANDIM, 2010).	comum, e de veículos de comunicação interna (em torno de 40) sem formato e linguagem integrados. (SOARES, 2010).
Metas estabelecidas para a sua solução		
Revolucionar a forma de se comunicar com os colaboradores; fazer com que cada um conhecesse o negócio como um todo e se sentisse parte importante do Grupo; criar uma nova cultura, jovem, dinâmica, de uma empresa que quer se afirmar como de excelência em seu segmento; e estabelecer uma comunicação integrada, que transmitisse uma mensagem única, consistente e transparente. (MARTINS, 2010).	Construir uma base de entendimento, uma estratégia e um projeto comuns, envolvendo um grupo de parceiros dispostos a se responsabilizarem solidariamente na gestão da rede. (LANDIM, 2010).	Alinhar a CI ao planejamento estratégico da Companhia; promover a visão de uma Empresa única, de seu negócio e seu planejamento estratégico; estabelecer a informação como principal estratégia de aproximação da empresa com seus empregados; e avaliar periodicamente a CI a partir dos sentimentos e percepções dos colaboradores. (SOARES, 2010).
Ações implementadas		
Criação da marca é PT!, cujo conceito exprime “uma expressão positiva, [...], de fácil memorização que, de forma simples e direta, imprime uma nova cultura empresarial, aberta, informada e participada” (MARTINS, ano, p. 36), divulgada em todas as empresas do grupo e explicada para todos os colaboradores; e criação de um conjunto de ferramentas de comunicação para a gestão da CI do Grupo. (MARTINS, 2010).	Criação do Comitê de Comunicação Interna para operacionalizar a Política do Sistema de Comunicação Interna da Petrobras, visando promover a integração entre as áreas do sistema, construir uma visão compartilhada e um entendimento comum sobre a CI da empresa e elaborar e monitorar sua implantação. (LANDIM, 2010).	Inauguração e consolidação de um processo único de CI em toda a Vale, contemplando o alinhamento de conceitos, a definição de padrões e a adoção de orientações comuns a todas as Unidades. (SOARES, 2010).
Ferramentas de comunicação produzidas		
<i>Cartão é PT!</i> , com benefícios reais e tangíveis para os colaboradores; <i>portal</i>	As ferramentas já existiam, faltava o alinhamento estratégico e a integração das	Revisão e reestruturação dos veículos de CI resultou na manutenção, revitalização e

<p><i>corporativo</i>, para reforçar a cultura de grupo entre as empresas e informar eficientemente; <i>revista é PT!</i>, bimestral, que permite que todos os colaboradores recebam informações sobre o Grupo; <i>newsletter</i>, com o resumo das principais informações sobre o Grupo; <i>infomail</i>, diário, com as principais notícias publicadas sobre o Grupo no Brasil e em Portugal; <i>plasmas informativos</i>, para noticiar atualidades e eventos; e <i>SMS corporativo</i>, como suplemento informativo. (MARTINS, 2010).</p>	<p>iniciativas de comunicação isoladas, praticadas por cada gerência de comunicação. (LANDIM, 2010).</p>	<p>expansão para as demais unidades de alguns já existentes que apresentavam resultados positivos. Os seis veículos resultantes são o <i>Boletim Eletrônico Diário</i>, correio eletrônico enviado a todos os usuários de computador da Vale com informações gerais e regionais sobre a empresa e acontecimentos do cotidiano, dicas, notícias diversas; <i>Jornal da Vale</i>, enviado à residência dos colaboradores com a finalidade de integrar família e empresa; <i>No Turno</i>, destinado aos empregados que trabalham em turnos de revezamento; <i>Jornal Mural</i>, criado para expor notícias rápidas e fáceis para todos os empregados; <i>Portal Vale</i>, canal destinado a disponibilizar informações sobre a empresa; e o <i>Ligue 100/BIS – Boletim Interno Semanal</i>, espécie de “caixa de sugestões” interativa com retorno de solicitações, questionamentos, dúvidas e reclamações feitos pelos empregados por telefone no Ramal 100. (SOARES, 2010).</p>
---	--	---

Fonte: Martins (2010); Landim (2010); Soares (2010). Adaptação nossa.

Basicamente, os exemplos revelam, de forma resumida, as ações mais importantes a serem cumpridas nessa segunda fase do planejamento, que Costa (2010) distribui em oito etapas que consistem no desenvolvimento do projeto em si:

1) **Premissas estratégicas e políticas:** consiste no alinhamento do projeto às ações estratégicas da empresa, para que, em não divergindo de seus valores culturais e de sua ideologia central, possa manter-se duradouro e efetivo;

2) **Estrutura e processos de trabalho:** estruturação do projeto, contemplando a definição dos atores responsáveis pela sua execução e a capacitação necessária a esse fim;

3) **Rede interna de comunicação e grade de mídia:** delimitação dos canais a serem utilizados no processo de comunicação interna, a depender da especificidade do público e das necessidades da empresa, e do conteúdo a ser veiculado;

4) **Propaganda interna e estrutura de mídia fixa:** estabelecimento do posicionamento macro e institucional da propaganda interna que servirá de origem para todas as demais iniciativas nesse sentido;

5) **Ações de relacionamento, reconhecimento e marketing de benefícios:** Firmam como serão mobilizadas as pessoas, como serão reconhecidos os méritos dos colaboradores e como será fortalecida a relação entre empresas e colaboradores;

6) **Indicadores de mensuração de resultados:** estabelece como se dará a mensuração dos resultados e o seu reflexo no desempenho do negócio da organização;

7) **Cronograma e orçamento:** definição do cronograma e do orçamento para a sua implementação;

8) **Fontes de financiamento:** definição das fontes de financiamento.

Ainda de acordo com o autor, a forma que assume um processo de comunicação interna é diretamente influenciada pelo posicionamento que a empresa deseja alcançar na mente de seus consumidores no mercado em que atua. O autor justifica essa assertiva explicando que os esforços de comunicação e os benefícios ofertados são diretamente proporcionais ao desempenho que se espera do colaborador rumo à concretização dessa meta e acrescenta: “Esses desempenhos, quando mobilizados por meio de um compromisso autêntico com os desafios e objetivos estratégicos da organização, serão acima da expectativa, produzindo, assim, melhores resultados econômicos e humanos.”. (COSTA, 2010, p. 81).

Agências de publicidade brasileiras como a HappyHouse Brasil, fundada no ano 2000, em Porto Alegre - RS, por Analisa de Medeiros Brum, atuam em todo o Brasil na entrega de “... estratégia, criação, conteúdo e atendimento a empresas que desej[...]am iniciar ou dar continuidade ao seu processo de Comunicação Interna e Endomarketing.” (SOMOS..., 2013).

Os valores que norteiam a sua atuação são a disciplina (para o cumprimento da promessa feita ao cliente), a delicadeza (para a manutenção de relacionamentos duradouros e felizes), a disponibilidade (para o atendimento às demandas), a desconcentração (para que o trabalho seja sempre fonte de prazer), a determinação (para que o aprendizado seja contínuo) e o desempenho (para que continuem sendo a maior e a melhor), posicionamento passível de ser identificado pela forma como se anuncia: “Agência de Endomarketing das Grandes Empresas Brasileiras”.

A metodologia empregada pela empresa para o atendimento de sua proposta vai ao encontro do que os autores aqui mencionados consideram como etapa de implementação de um processo de Comunicação Interna, partindo da elaboração do diagnóstico das necessidades de comunicação interna e endomarketing do público interno e envolvendo as fases de planejamento, implementação, acompanhamento e manutenção, atendimento às demandas de campanhas e culminando na mensuração dos resultados.

Outra agência também de Porto Alegre - RS, a Santo de Casa, atua no segmento de Endomarketing de maneira criativa, destinando-se, em suas próprias palavras, a:

[...] fazer a comunicação interna rimar com a externa, em organizações de todos os portes e segmentos. Somos a única do mercado que reúne todas as ferramentas para o levantamento de necessidades, planejamento, implementação e manutenção de programas de endomarketing e comunicação. Falamos a mesma língua das empresas que atendemos, estreitando a relação entre empresa e empregados, popularizando a comunicação com soluções que não são aplicadas apenas da boca pra fora. (QUEM..., 2013).

A rima realmente está muito presente em todo o sítio eletrônico da empresa, o que torna a sua apresentação bem peculiar. Quando se passa a visualizar os valores (integridade, coerência, prosperidade, inovação e parceria) e a forma de atuação da empresa, pautada em metodologia e diagnóstico próprios; na geração contínua de inovação ao mercado; na crença em uma comunicação interna integrada e multidisciplinar; na certeza do domínio dos conhecimentos especializados na área para atuar com criatividade e qualidade, sobretudo na construção e manutenção de relacionamentos sólidos e de maior proximidade entre empresa e colaboradores; na agilidade e no desempenho; no foco nos resultados; na flexibilidade e no preço justo; e na coerência, consegue-se perceber que o tom divertido que a empresa adota é apenas uma forma de se posicionar.

A Santo de Casa atende a grandes empresas como a Transpetro, Itaotec, Tigre, Tryssen Krup Elevadores, Arezzo, Marcopolo, entre outras. Em 2012, a empresa desenvolveu a campanha de comunicação interna que promoveu a mudança de nome da Schincariol (Figura 3). A empresa foi comprada pela Kirin Holdings Company, multinacional japonesa com sede em Tóquio, que possui cerca de 32 mil funcionários.

Figura 3: Peça de comunicação interna da campanha de mudança de nome da Schincariol



Fonte: Kampai..., (2013).

Para a equipe que trabalhou no projeto, a maior dificuldade foi situar os colaboradores no conjunto de circunstâncias que envolvem o processo de compra da maioria das ações. Após a mudança, estes seriam parte de uma empresa multinacional, com cultura e valores diferentes.

A nova marca foi lançada em 12/11/12 e a Santo da Casa trabalhou a campanha em três fases: “ apresentação e reforço da marca e do conceito Força de Respeito; estabelecimento da percepção e consolidação, trazendo nas peças os três pilares da missão (benefícios relevantes, distribuição presença total e pessoas apaixonadas) e os objetivos da empresa dali para frente.” (KAMPAI..., 2013).

No Ceará, ao contrário do que se verifica em outros locais do Brasil, as empresas ainda investem no endomarketing de forma tímida e pouco estratégica. De acordo com o sítio eletrônico do Sindicato das Agências de Propaganda do Ceará (SINAPRO CE), não há agências especializadas em endomarketing no Estado. São poucas as empresas que possuem um setor estruturado, com profissionais da área e que, acima de tudo, desenvolvam um trabalho que ultrapassa a comunicação interna empresarial.

3 TURMA DA MALHA: UM ESTUDO DE CASO

O método escolhido para a análise da influência do endomarketing na fidelização dos colaboradores da Turma da Malha foi o estudo de caso. Esse método busca retratar a realidade de forma mais complexa e contextualizada, revelando com maior profundidade as peculiaridades do objeto estudado.

O método do estudo de caso enquadra-se como uma abordagem qualitativa e é frequentemente utilizado para coleta de dados na área de estudos organizacionais. Por se destinar à investigação de um fenômeno particular, o estudo de caso possibilita que se realize uma abordagem de todos os aspectos inerentes à empresa estudada. Para Yin apud Duarte e Barros (2008, p. 216), “ O estudo de caso é uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real [...]”. Além disso, a utilização do estudo de caso abre espaço para discussão, oportunizando o enriquecimento do trabalho com novas interpretações e indagações do fenômeno em análise. Para Duarte e Barros (2008, p. 230), “[...] o método do estudo de caso permite ao investigador identificar os vários elementos que constituem uma situação ou problema de modo a possibilitar que outros leitores tirem suas próprias conclusões.”

Para Mattar (2008), o estudo de caso é um método de pesquisa exploratória que objetiva gerar hipóteses e não verificá-las, além de ampliar os conhecimentos sobre o problema em estudo. O presente trabalho se propõe a compreender a importância do endomarketing como agente de fidelização nas empresas e identificar a percepção do cliente interno da Turma da Malha acerca das ações desenvolvidas pela organização para promover a motivação, o comprometimento dos colaboradores e a retenção de talentos.

3.1 Metodologia da Pesquisa

O estudo foi realizado na empresa Fiori Indústria e Comércio de Confeção LTDA, localizada na cidade de Fortaleza - CE, tendo como população alvo e objeto de estudo os colaboradores da empresa em diversos níveis hierárquicos.

A empresa possui cerca de 1.000 colaboradores, que estão locados em duas unidades fabris: TRM Matriz (Rua Desembargador Praxedes, 163 – Damas) e TRM Filial (Rua Dom Carloto Távora, 209 – Parangaba).

Aborda-se o tema em questão por meio da técnica da triangulação. Esse método utiliza várias fontes de evidência com o fim de testar a validade dos dados coletados por diferentes ângulos. Nas pesquisas qualitativas, a triangulação é utilizada para conferir maior rigor, amplitude e aprofundamento ao estudo, como afirma Gressler (2004, p. 86). “A triangulação é um procedimento em que o pesquisador recorre a várias fontes de informação para validar seus resultados.”

Para Elliot apud Pimenta, Ghedin e Franco (2006), o princípio básico da triangulação consiste em recolher observações de uma situação a partir de várias perspectivas, depois compará-las e contrastá-las. Para o cruzamento dos dados necessários à concretização dos objetivos propostos foram realizadas 50 entrevistas com colaboradores de cargo operacional, 3 com profissionais de supervisão ou liderança de fábrica e 3 com a diretoria ou gerência da empresa. Desse modo seria possível confrontar a opinião dos diferentes níveis gerenciais, clarificando as diferenças e semelhanças entre os participantes da pesquisa.

Optou-se pela amostragem probabilística para a definição dos sujeitos da pesquisa em razão de que oportuniza que todos tenham a mesma possibilidade de participar da pesquisa. De acordo com Lakatos (2003, p. 223), “Esta maneira [de se obter uma amostra] permite a utilização de tratamento estatístico, que possibilita compensar erros amostrais e outros aspectos relevantes para a representatividade e significância da amostra.” A definição dos pesquisados foi feita por meio do sorteio dos números de matrícula dos colaboradores.

A amostragem deste estudo foi definida em comum acordo entre pesquisador e empresa, visto que as entrevistas demandavam tempo e requeriam que o colaborador se ausentasse do seu setor de trabalho. Acredita-se que a quantidade de entrevistados, representando 5% do total de 1000 colaboradores, tenha sido suficiente para fornecer as respostas necessárias à avaliação do objeto de estudo. Além disso, no estudo de caso é mais importante conhecer profundamente os eventos ou casos estudados do que obter uma avaliação superficial desses, como explica Castro:

[...] pela atividade científica buscam-se regularidades ou padrões de associação que não são idiossincráticos aos fatos examinados, mas comuns a toda categoria de fatos semelhantes. Assim, uma pesquisa pode tentar identificar essas relações mediante a análise de frações de diferentes tamanhos do universo dos fatos considerados, utilizando os estudos agregados, onde se estuda o próprio universo ou os estudos de caso, onde se avaliam apenas poucos exemplos das unidades consideradas. (CASTRO apud DUARTE; BARROS, 2008, p. 219).

O autor ainda defende que um pesquisador pode utilizar uma amostra e deixar as inferências relativas ao todo por conta da capacidade de julgamento do leitor.

A coleta dos dados foi realizada por meio de entrevistas individuais aplicadas fora do local de trabalho do colaborador. Os entrevistados foram escolhidos através do sorteio do número de matrícula dos colaboradores. O questionário utilizado na pesquisa não é estruturado, possibilitando que se possa discutir com maior profundidade os tópicos abordados.

Os dados coletados são apresentados por meio da discussão dos comentários dos entrevistados. Após o diagnóstico do endomarketing na empresa, a influência do endomarketing na fidelização dos colaboradores da indústria Turma da Malha será analisada, a fim de se identificar as principais ações promotoras desse comportamento.

4 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA TURMA DA MALHA

A TRM ou Turma da Malha é uma empresa genuinamente cearense que atua há mais de 22 anos no mercado de confecção infanto juvenil com um produto que é referência de moda e qualidade em todo o território nacional. A empresa vende seus produtos para mais de cinco mil lojas em todo Brasil por meio das marcas Miss TRM (para meninas de 0 a 16 anos) e TRM Bros (para meninos de 0 a 16 anos).

A história de sucesso da Turma da Malha se deve, principalmente, à produção de peças de alta qualidade, que primam pelo conforto, e de modelos exclusivos elaborados a partir das principais tendências de moda. Para apresentar coleções diferenciadas, a empresa investe constantemente no desenvolvimento de produtos, na tecnologia e na valorização de todos que fazem parte dela.

A TRM se orgulha de ser o resultado da união dos esforços individuais na participação e realização do trabalho em equipe. A busca pela melhoria contínua dos processos internos da empresa e por resultados que comprovem esse investimento depende essencialmente das pessoas. A Turma da Malha acredita que para satisfazer o cliente externo, precisa satisfazer primeiro o cliente interno ou colaborador.

Para crescer e conquistar novos mercados é imprescindível motivar as pessoas e engajá-las para o alcance das metas e objetivos estratégicos. Afinal, quanto maior o grau de satisfação, empenho e motivação dos colaboradores, maiores são as chances de se obter sucesso.

A necessidade real de cuidar de seus colaboradores fez com que a Turma da Malha implantasse o setor de endomarketing em junho de 2011 e seguisse a tendência de empresas de todo o mundo, que têm incluído gradualmente o endomarketing na pauta de discussões estratégicas de seus empreendimentos. Essa e outras mudanças no planejamento empresarial da TRM foram diagnosticadas e estabelecidas com o auxílio de consultoria externa, contratada para remodelar o modelo de negócio da organização.

Antes da contratação de um profissional dedicado exclusivamente ao endomarketing, o setor de marketing e até o de recursos humanos supriam as necessidades mais urgentes de comunicação com os colaboradores por meio da elaboração e divulgação de peças de publicidade interna sem padrão ou periodicidade definidos.

O setor de endomarketing da Turma da Malha é composto por um analista de endomarketing e um estagiário e atua como *staff* subordinado à diretoria administrativa. A referida diretoria existe desde 2009 e atua nas áreas administrativa, de tecnologia da

informação, do Serviço Especializado em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho (SESMT), de gestão de pessoas e de manutenção predial.

Os instrumentos de Endomarketing que podem ser implementados são os mais variados, adequando-se apenas ao tamanho e necessidade de cada empresa. Para sincronizar os colaboradores na implementação e operacionalização de ações mercadológicas e fortalecer a construção de relacionamentos, compartilhando os objetivos da empresa e fortalecendo essas relações, o endomarketing da Turma da Malha utiliza algumas das ferramentas apresentadas a seguir:

- 1) **Manual do Colaborador TRM:** Utilizado nos treinamentos introdutórios da empresa para divulgar a cultura organizacional aos novos colaboradores, assim como os benefícios oferecidos e seus direitos e deveres (Figura 4):

Figura 4 – Manual de Integração do Colaborador



Fonte: Documentação Interna (2013).

- 2) **TRM e Você:** O Jornal interno da TRM é produzido bimestralmente. Além de um apanhado dos principais fatos ocorridos no período, o informativo conta com quadros fixos sobre saúde, segurança, moda, novos colaboradores e treinamento e desenvolvimento (Figura 5):

Figura 5 – TRM e Você (jornal interno da TRM)



&

Você

juntos no seu dia-a-dia

Ano 2 - Edição 6 - Novembro 2012

www.turmamalha.com.br

PAPO com a diretoria

GESTÃO DE IDEIAS

Olá pessoal!

Nesta edição, o Papo com a Diretoria é sobre o Programa Gestão de Ideias. Confira nossa conversa com o diretor industrial Francisco Pacheco:

O PROGRAMA:

“ O Gestão de Ideias consegue expressar muito bem os valores da nossa empresa: Comprometimento, Pessoas, Justiça, Confiança e União. Permite ainda que cada colaborador possa sugerir melhorias e participar da gestão dos nossos processos.”

EXCELENCIA:

“ Para que nossas atividades sejam feitas da melhor forma possível é fundamental que sejamos críticos sobre a forma como executamos estas tarefas e que estejamos sempre buscando a excelência. Acredito que a forma como executamos nosso trabalho nos conduz aonde queremos chegar.”

PREMIAÇÃO:

“ O 1º lugar em inovação no PSQT 2012 veio confirmar a que todos já percebiam. As melhorias implantadas pelo projeto têm nos proporcionado uma equipe mais proativa, motivada, e engajada com as melhorias do processo produtivo.”

SUCESSO:

É gratificante ver as ideias de nossos colaboradores implantadas e as melhorias promovidas por estes. Continuem participando e até a próxima!”

Fco Pacheco - Diretor Industrial



A TRM marcou presença na solenidade de premiação das empresas cearenses vencedoras do Prêmio SESEI de Qualidade no Trabalho (PSQT) 2012. 41 indústrias cearenses foram premiadas, sendo 31 na etapa estadual e dez na nacional.

O Prêmio busca estimular as indústrias brasileiras para que incorporem a responsabilidade social como parte integrante de suas estratégias empresariais, mediante o reconhecimento e a difusão de boas práticas.

De acordo com o superintendente do SESEI/CE, Francisco das Chagas Magalhães, o PSQT tem como objetivo maior o aperfeiçoamento das práticas de responsabilidade social. O SESEI oferece durante todo o ano assessoria para a implantação de processos que capacitem a gestão das empresas no tocante a práticas sustentáveis através do Núcleo de Responsabilidade Social Empresarial.

O Gestão de Ideias é um programa de estímulo a geração de ideias que visa envolver os colaboradores em prol da melhoria contínua de processos da TRM. Todos os colaboradores podem trazer ideias inovadoras que contribuam com a PRODUTIVIDADE, QUALIDADE, ORGANIZAÇÃO, SAÚDE E SEGURANÇA e REDUÇÃO DO DESPERDÍCIO. Confira nossos últimos premiados:



Eduardo Kelton
Bordado



Ruthemilson
Bordado

Os meninos do bordado turno C usaram uma ventosa de plástico para fazer um suporte de bobinas. O suporte foi colocado próximos aos cabeçotes de bordado e diminuiu o deslocamento para abastecer as máquinas.
Parabéns pela iniciativa!



Liliane Souza
Gestora

A Liliane sugeriu que os rolos de viés alta fossem chuleados antes de passar no aparelho rolo a rolo. Esta ideia trouxe maior agilidade e economia para a ref. 12681.1

SE LIGA NESTA IDEIA!

Se você tem boas ideias e quer melhorar os processos da TRM participe do Programa!
Pegue seu formulário de inscrição no setor Gestão de Pessoas!

Fonte: Documentação Interna (2013).

- 3) **Toten de Notícias:** A TRM dispõe de telas de LCD em seu refeitório. O equipamento traz entretenimento nos horários de refeição e reforça os comunicados expostos nos murais da empresa por meio de uma abordagem dinâmica e objetiva.
- 4) **Se Liga TRM:** Os Murais de notícias da TRM estão colocados nos pontos de maior fluxo de pessoas. Para facilitar o entendimento do conteúdo, as sessões do mural estão divididas nas sessões destaque, informativos, notícias, benefícios e aniversariantes.

5) **Café com a Diretoria:** Todos os meses o grupo de costura com maior eficiência é premiado com um Café com a Diretoria da TRM. Além de promover um agradável bate papo entre gestores e colaboradores, o Café aproxima e motiva as equipes. A Figura 6 apresenta uma foto do Café do mês dezembro de 2012:

Figura 6 – Café com a Diretoria



Fonte: Documentação Interna (2013).

6) **Programa Gestão de Ideias:** É um programa de estímulo à geração de ideias inovadoras que visa envolver os colaboradores em prol da melhoria contínua dos processos internos da TRM. Todos os colaboradores podem inscrever ideias que contribuam com a produtividade, qualidade, organização, saúde, segurança e redução do desperdício.

7) **Aprendendo e Brincando na TRM:** Filhos de colaboradores com idade entre 6 e 12 anos podem se dirigir à empresa e conhecer o trabalho dos pais. Além de passear pela fábrica, as crianças recebem camiseta, lanche e participam de oficinas educativas. A Figura 7, na continuidade, mostra uma fotografia de uma dessas visitas:

-

Figura 7 – Aprendendo e brincando na TRM



Fonte: Documentação Interna (2013).

- 8) **Kit Bebê TRM:** A TRM fornece um kit com fraldas, coeiros, mamadeiras e itens básicos para a higiene do bebê às gestantes da empresa. O Kit Bebê TRM é entregue pelo líder e um representante do setor de gestão de pessoas na casa das colaboradoras no período de licença maternidade.

Após se conhecer as ferramentas de que o endomarketing da Turma da Malha se utiliza passa-se, no próximo capítulo, a apresentar os resultados da entrevista aplicada com os colaboradores da empresa com a sua consequente análise e discussão.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Para oportunizar uma melhor compreensão da percepção dos colaboradores da TRM da acerca da influência das ações de endomarketing em sua decisão de permanecer na empresa e contribuir para o seu crescimento foi realizada entrevista com as seguintes perguntas:

- 1- *O que você entende por endomarketing?*
- 2- *Quais ações de endomarketing são mais importantes para você?*
- 3- *Voce acredita que a Turma da Malha está preocupada com a satisfação de seus colaboradores?*
- 4- *Qual a imagem que você tem da Turma da Malha?*

A pesquisa foi realizada nos dias 31 de janeiro e 1º de fevereiro de 2013 com colaboradores de diferentes níveis hierárquicos com vistas a contrapor a opinião do público alvo da pesquisa, enriquecendo a análise com diferentes pontos de vista e interpretações do questionário aplicado.

Logo no início dos trabalhos das entrevistas, pôde-se perceber que, excetuando-se a diretoria e a gerência da empresa, a maioria dos colaboradores não está totalmente familiarizada com o termo “endomarketing”.

Quando indagados sobre o que entendiam sobre endomarketing cerca de 70% dos colaboradores de chão de fábrica entrevistados demonstraram desconhecimento do correto significado do termo. Muitos ficaram por alguns segundos pensando e responderam: “Sei não”. Outros ainda tentaram esboçar explicações equivocadas sobre marketing. A minoria que conseguiu se aproximar de uma resposta mais relevante entende a comunicação como sinônimo do endomarketing como se pode constatar a seguir:

“São os cartazes que vocês botam no mural né? Eu acho que sim.” (Maria Benedita - costureira).

Para os supervisores ou líderes da TRM, o endomarketing está muito ligado aos conceitos de marketing e comunicação interna. É comum falarem do “marketing da empresa” ou da “comunicação” quando, na verdade, estão querendo se referir ao setor de endomarketing. Pôde-se observar também que a maioria desses gestores ainda não considera o endomarketing como setor estratégico nas empresas. Muitos desses líderes não têm ensino superior completo, o que pode diminuir as vivências na área e dificultar o entendimento mais abrangente e estratégico do tema.

A questão da comunicação interna está bem mais clara para eles, que acompanham os comunicados internos, conhecem sua periodicidade e até cobram quando há atrasos no conteúdo a ser exibido. Para Lany Gomes, supervisora administrativa, “É importante estar sempre atenta as divulgações da empresa pois muitos colaboradores ainda nos procuram para tirar dúvidas sobre os comunicados.”

O grupo de gerentes e diretores da Turma da Malha já tem visualização mais ampliada sobre a importância do endomarketing como diferencial competitivo e reconhece que os investimentos feitos no setor têm produzido resultados animadores, como apontam os resultados das pesquisas de clima mais recentes.

Para Técia Caetano, diretora administrativa da empresa,

O endomarketing é uma ferramenta estratégica essencial para as empresas que querem crescer e se manter competitivas no mercado. Atrair e reter nosso primeiro cliente, o cliente interno, não é tarefa fácil no mundo da confecção. O endomarketing se apresenta como instrumento de direcionamento do público interno para o alcance de nossos objetivos, utilizando a comunicação interna como um dos pilares para a gestão das informações organizacionais e do efetivo andamento empresarial.

O diretor industrial Francisco Pacheco acrescenta ainda que o endomarketing “[...] é também um elemento de organização e evolução do sistema produtivo, visto que mobiliza os colaboradores em prol de melhores resultados, mais qualidade e criatividade na solução dos problemas.” (Entrevista) concedida à autora no dia 31/01/13).

Desse modo, acredita-se que o conceito de endomarketing esteja bem disseminado entre os gerentes e diretores da empresa e compatível com as definições apresentadas no capítulo 2. No entanto, os supervisores e líderes, apesar de estarem bem conscientes do papel desempenhado pela comunicação interna, ainda não têm pleno entendimento do endomarketing como elemento propulsor de um clima organizacional positivo, de pessoas mais satisfeitas e motivadas no trabalho. Quanto aos operários fabris, pôde-se perceber que apresentam bastante dificuldade no entendimento do conceito abordado e não estão familiarizados com o termo endomarketing.

A segunda pergunta da entrevista questiona os colaboradores sobre as ações de endomarketing realizadas pela empresa que julgam mais importantes. Nesse momento foram-lhes entregues fotos das ações das endomarketing realizadas pela TRM). Foi notória a expressão de surpresa e, ao mesmo, de familiaridade com o assunto feita por muitos quando fizeram a conexão entre endomarketing e as fotos apresentadas. “Ah, agora tô entendendo! Estas fotos são as ações de endomarketing né?” (Stênio Batista, cortador).

As respostas foram bem variadas. Muitos falaram que achavam importante o reconhecimento e a oportunidade de contribuir com as melhorias implementadas na fábrica proporcionadas pelos programas Café Com a Diretoria e Gestão de Ideias. Outros julgavam mais importantes os programas de integração empresa-família, pois apreciavam o fato de a empresa proporcionar ações para os membros da família e gostavam de ver seus filhos no local de trabalho. “O Brincando e Aprendendo na TRM e o Kit Bebê TRM são muito bom pra nós. É muito importante ver os nosso filho aqui na Turma da Malha e receber o kit Bebê já é uma ajuda a mais né. A gente percebe que a empresa se preocupa com nós e com nossos filhos também”. (Érika Sousa – Revisora do acabamento).

Os supervisores responderam à mesma pergunta e apontaram as ações com foco na difusão da informação como o jornalzinho da empresa e o totem de notícias como essenciais para a mobilização dos colaboradores em prol do cumprimento dos objetivos estratégicos da TRM. O Gestão de Ideias também foi bastante lembrado como um fator propulsor da criatividade, do trabalho em equipe e da inovação nos processos internos da empresa. O referido programa foi campeão estadual da categoria inovação do Prêmio do Serviço Social da Indústria (SESI) Qualidade no Trabalho 2012⁴. “Aqui mesmo no meu setor já tivemos muitas boas ideias que foram premiadas, esse programa é uma ótima maneira de estimular as soluções inovadoras e a criatividade dos colaboradores”. (Nilson Mota – Supervisor da Estamparia).

É importante perceber que enquanto os colaboradores de chão de fábrica dão maior importância a programas que atuam de forma “assistencialista”, oferecendo premiações em troca de eficiência produtiva superior e de boas ideias e até oferecendo kit de cuidados básicos para os recém-nascidos, os líderes ou supervisores veem as ações voltadas para o alcance de metas como as mais importantes. “Quanto melhor informados os colaboradores estiverem, mais envolvidos com a empresa, sua missão e seu negócio, eles estarão. É preciso motivar as pessoas e engajá-las para o alcance das metas e objetivos estratégicos.” (Edmar Azevedo – Supervisor de Facção).

Já a gerência e a diretoria da TRM apostam nos programas que melhoram o clima organizacional e aumentam a integração para alcançar um melhor rendimento nos resultados da empresa. “Ao proporcionar um nível de satisfação interna que conquiste e fidelize nosso cliente interno teremos um ambiente propício para a colaboração espontânea e o engajamento

⁴ O SESI Qualidade no Trabalho (PSQT) homenageia as indústrias brasileiras que investem na valorização e na qualidade de vida dos trabalhadores. Pioneiro no setor, o Prêmio estimula o exercício da cidadania nas relações de trabalho e incentiva as empresas a incorporarem a responsabilidade social em suas estratégias, compartilhando boas práticas.

das pessoas.” (Cristina Trajano – Gerente Comercial). Nesse caso, os programas de integração empresa-família e os relacionados à qualidade de vida do colaborador foram os mais citados pelos gestores entrevistados.

A partir da terceira questão os colaboradores são levados a fazer uma reflexão sobre a empresa e sua preocupação com a satisfação de seus colaboradores. Os operários de chão de fábrica têm uma percepção bastante positiva sobre as ações realizadas com vistas a proporcionar a melhoria de sua qualidade de vida e o bem-estar no ambiente de trabalho e a expressar o reconhecimento aos colaboradores da organização pelos serviços prestados. É quase unanimidade entre o grupo entrevistado a percepção de que a empresa se preocupa com seus clientes internos e está sempre buscando investir no desenvolvimento do seu capital humano.

Joyce Silva, costureira da empresa, enfatiza que:

A Turma da Malha é uma mãe pra nós. Já trabalhei em outras empresas e nenhuma delas dá o que a Turma da Malha dá pra gente. Aqui tem rota, tem médico na empresa, tem ginástica laboral, tem bônus de produção e muitas outras coisa boa pra nós. Já tenho 17 anos de empresa e no que depender de mim quero ficar aqui até me aposentar.

Apesar de concordarem com as afirmativas acima, alguns profissionais se dizem insatisfeitos com a estrutura física da TRM, principalmente no que tange à temperatura dos setores fabris e à falta de espaço para o exercício de atividades ao ar livre. Esses acreditam que a empresa deveria, gradativamente, investir na climatização dos galpões e na construção de uma área de descanso e lazer com espaço verde.

É importante salientar também que as pessoas acreditam que o crescimento acelerado da empresa nos últimos anos tem favorecido a realização de maiores investimentos nas ações de valorização do colaborador e desenvolvimento de potencialidades, visto que a quantidade de benefícios oferecidos pela empresa duplicou nos últimos quatro anos.

Os supervisores e líderes também compartilham dessa opinião, enfatizando o Programa de Educação Continuada (PEC) e o Programa de Qualidade de Vida do Colaborador TRM (Viver Bem) como os principais esforços da empresa para proporcionar um nível de satisfação interna que conquiste e fidelize seus colaboradores. “Eu mesma já fui beneficiada com bolsa de estudos fornecida pela empresa e hoje tenho a oportunidade de crescimento na minha área. Sou muito agradecida por isto e sinto que a TRM realmente se preocupa com seus colaboradores.” (Lany Gomes – supervisora administrativa).

A diretoria e a gerência da organização ressaltam, ainda, que periodicamente são realizadas pesquisas de satisfação acerca dos benefícios da empresa para diagnosticar as principais necessidades dos colaboradores e atuar no planejamento e implementação de novas ações para seus programas de endomarketing. É por meio da manutenção dessas ações que a empresa procura se diferenciar das demais concorrentes do ramo da confecção.

Técia Caetano, diretora administrativa, ressalta que:

A busca pela satisfação de nossos colaboradores é diária. Estamos sempre nos reinventando e buscando novas maneiras de satisfazer nosso público interno, seja através pesquisa de mercado, estudo e discussão de novas publicações e cases da área e até através de *benchmarking* nas empresas parceiras.

Para finalizar a entrevista indagou-se aos colaboradores sobre qual a imagem que possuem sobre a empresa. As respostas, assim como as fornecidas à terceira pergunta do questionário, foram bem animadoras. Em sua maioria, os colaboradores acreditam que a TRM é uma empresa boa para se trabalhar e que proporciona muitas oportunidades de crescimento pessoal e profissional para os que se dedicam a fazer parte do “time” da organização.

Já a equipe de gestores reforça o compromisso e empenho dos grupos de trabalho para atingir o crescimento que a empresa planeja para os próximos anos por meio de investimentos em comércio digital, inauguração de lojas próprias, expansão da fábrica, entre outros projetos. “Estamos passando por um momento de transição com vários projetos em andamento. Precisamos que os nossos colaboradores estejam alinhados com o novo posicionamento da marca para responder às expectativas de crescimento que vislumbramos.” (Cristina Trajano – Gerente Comercial).

CONCLUSÃO

A despeito de possuir um pacote de benefícios e de promover uma série de ações voltadas para a integração, bem-estar e motivação do colaborador, a Turma da Malha ainda não consegue um *recall* satisfatório dos eventos realizados, apesar de propagar as informações de maneira bastante dinâmica, com atualizações diárias nos canais de comunicação interna estruturadas e com conteúdo desenvolvido de acordo com as necessidades de cada público-alvo.

Diante dos resultados analisados percebeu-se a ocorrência de grande percentual de colaboradores que não está familiarizado com o termo endomarketing, principalmente no que tange aos entrevistados que atuam em cargos mais operacionais, e que para o grupo de supervisores entrevistado, esse conceito se confunde ou limita ao papel atribuído à comunicação interna empresarial.

Apesar de o desconhecimento do termo endomarketing se configurar como um ponto para análise, os colaboradores entrevistados apreciam os benefícios e ações desenvolvidas pela empresa e reconhecem estas ações como estímulo para continuarem na empresa e contribuir para a obtenção de melhores resultados.

A diretoria da empresa visualiza o endomarketing como um diferencial competitivo e o identifica como um importante instrumento de mobilização dos colaboradores em prol do alcance dos objetivos estratégicos da Turma da Malha, apontando os programas que promovem a integração dos colaboradores como indispensáveis para elevar o nível de satisfação na empresa.

O setor de endomarketing na TRM é recente e ainda precisa ser consolidado em todos os níveis hierárquicos. As ações praticadas pela empresa precisam ser menos pulverizadas de forma a aperfeiçoar os investimentos realizados no setor. Além disso, as pessoas precisam ser mais estimuladas a interagir com acontecimentos e com as pessoas dentro da organização.

Para se disseminar a cultura da empresa e promover um clima organizacional propício à criatividade, fidelização e engajamento é preciso abordar produtos, serviços, concorrência, tendências de mercado e, principalmente, a importância que cada colaborador possui para o sucesso da empresa e para o sucesso e melhoria do ambiente de trabalho. Quando organizada a informação une, engaja e produz resultados.

Quando a empresa proporciona aos seus colaboradores um ambiente de trabalho sadio, está contribuindo para a fidelização do elemento humano como profissional,

minimizando as doenças causadas por estresse, somatização de angústia e desgaste emocional e contribuindo para a diminuição do absenteísmo por motivo de doença. Clientes internos motivados garantem o retorno direto e positivo aos negócios por meio de maior produtividade, qualidade e engajamento.

Afinal, são os colaboradores que movem as empresas. São as pessoas que traduzem o que são as empresas e aonde querem chegar. Os colaboradores precisam estar engajados e acreditar no que fazem, conhecer e entender o negócio e se sentir parte importante dele.

REFERÊNCIAS

BRUM, A. M. **Endomarketing de A a Z: como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa.** São Paulo: Integrare, 2010.

CAJARAVILLE, Andrea. O valor da fidelidade: entrevista Frederick Reichheld. **HSM Management**, nº 21, ano 4, jul.-ago. 2000.

CAMPOS, Sarah Camargo. **Implementação de práticas de responsabilidade social: estudo de multicasos em empresas da área metropolitana de Fortaleza.** 2007. 175 p. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Universidade de Fortaleza (Unifor), Fortaleza, 2007.

CARVALHO, Vinicius Carvalho de. **As 25 Leis do Endomarketing.** Administradores, 22 jul. 2008. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/as-25-leis-do-endomarketing/24090/>>. Acesso em: 5 nov. 2012.

CHURCHILL, Gilbert A. **Marketing: criando valor para os clientes.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2000.

COBRA, Marcos. **Administração de Marketing no Brasil.** São Paulo: Cobra, 2003.

COSTA, Daniel. **Endomarketing Inteligente: a empresa pensada de dentro para fora.** Porto Alegre: DUBLIDENSE, 2010.

DUARTE, Jorge; BARROS, Antônio. **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação.** São Paulo: Atlas, 2008.

GESTÃO de pessoas. Escola de Governo. Caixa Econômica Federal. Minas Gerais: Fundação João Pinheiro, 1997.

GRESSLER, Lori Alice. **Introdução à Pesquisa: Projetos e Relatórios.** 2. ed. rev. atual. São Paulo: Loyola, 2004.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing: gerenciamento e serviços.** 2. ed. Tradução: Arlete Simile Marques. Rio de Janeiro: Campos, 2003.

KAMPAI*, Brasil Kirin! Santo de Casa Endomarketing, 2013. Disponível em: <<http://www.santodecasa.net/2013/02/kampai-brasil-kirin/>>. Acesso em: 7 fev. 2013.

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

KOTLER, Philip. **O engajamento e a fidelização como meta.** Portal HSM, 28 set. 2011. Disponível em: <<http://www.hsm.com.br/artigos/philip-kotler-o-engajamento-e-fidelizacao-como-meta>>. Acesso em: 23 jul. 2012.

_____. **Administração de marketing.** 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

_____. Valor com valor se paga. **HSM Management**. v. 5, n° 19, p. 6-16, março 2000.

_____. **Marketing**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

KOTLER: uma visão humanizada do marketing e dos negócios. HSM online, 9 nov. 2010. Disponível em: <<http://www.hsm.com.br/artigos/kotler-uma-visao-humanizada-do-marketing-e-dos-negocios>>. Acesso em: 4 ago. 2012.

LANDIM, Elza. Como integrar a comunicação interna em empresas com operações e instalações em todo o Brasil: a comunicação interna em ambiente complexo. In: NASSAR, Paulo. (Org.). **Comunicação interna: a força das empresas**. V. 2. São Paulo: Aberje Editorial, 2010. p. 61-69 (capítulo 5).

LAKATOS, Eva Maria. MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira**. São Paulo: Atlas, 2008.

LIMA, Miguel. **Gestão de Marketing**. 8. ed. rev. atual. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

LODI, João Bosco. **História da administração**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1973.

MAINARDES, Emerson Wagner et al. Um novo modelo de classificação de stakeholders. V Encontro de Estudos em Estratégia. ANPAD, **Anais...** Porto Alegre, RS, 15 a 17 de maio de 2011. p. 1-13.

MARCONDES, Carolina. **Endomarketing: a conquista do público interno**. Intermanagers. Portal HSM, [2012]. Disponível em: <<http://www.hsm.com.br/artigos/endomarketing-conquista-do-publico-interno>>. Acesso em: 4 ago. 2012.

MARTINS, Abílio. Comunicar é preciso: o desafio da Portugal Telecom. In: NASSAR, Paulo. (Org.). **Comunicação interna: a força das empresas**. V. 2. São Paulo: Aberje Editorial, 2010. p. 33-45 (capítulo 2).

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de Marketing**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MOGGI, Jair. As empresas vivem. Humanização dos negócios/destaque-2. **HSM Management Update n° 52**, jan. 2008. Disponível em: <<http://www.hsm.com.br/artigos/empresas-vivem>>. Acesso em: 15 jul. 2012.

MÖLLER, Claus. **Traga o cérebro para o trabalho... mas o coração também!** HSM.com.br, 2003. Disponível em: <<http://www.hsm.com.br/homologacao/artigos/traga-o-cerebro-para-o-trabalho-mas-o-coracao-tambem>>. Acesso em: 15 out. 2012.

_____. A qualidade através das pessoas. **HSM Management**, n. 13, ano 4, jul./ago. 1997, p. 106-111.

MOTTA, Fernando C. Prestes. **Teoria geral da administração: uma introdução**. 6. ed. rev. e ampl. São Paulo: Pioneira, 1977 (Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios).

O MARKETING com papel central na estratégia da empresa. Portal HSM, 29 set. 2011. Disponível em: <<http://www.hsm.com.br/artigos/o-marketing-com-papel-central-na-estrategia-da-empresa>>. Acesso em: 20 jul. 2012.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade: teoria e prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PEPPERS, Don; ROGERS, Martha. **Marketing um a um: marketing individualizado na era do cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

PETERS, Tom. Uma liderança sob medida. **HSM Management**, nº 32, ano 6, maio/jun. 2002. p. 56-66.

PIMENTA, Selma Garrido. GHEDIN, Evandro. FRANCO, M^a Amélia Santoro Franco. **Pesquisa em Educação: Alternativas Investigativas com Objetos Complexos**. São Paulo: Loyola, 2006.

QUEM somos. Santo de Casa Endomarketing, 2013. Disponível em: <<http://www.santodecasa.net/quem-somos/>>. Acesso em: 7 fev. 2013.

RICHERS, Raimar. **Marketing: uma visão brasileira**. São Paulo: Negócio, 2000.

ROGERS, Martha. [Palestra sobre gestão de clientes]. **Martha Rogers**. Portal HSM, [2005]. Disponível em: <<http://www.hsm.com.br/artigos/martha-rogers>>. Acesso em: 23 jul. 2012.

SOARES, Paulo Henrique Leal. Um novo jeito de fazer comunicação interna: saiba como a Vale do Rio Doce reestruturou o seu processo de Comunicação Interna. In: NASSAR, Paulo. (Org.). **Comunicação interna: a força das empresas**. V. 2. São Paulo: Aberje Editorial, 2010. p. 129-144 (capítulo 13).

SOMOS a HappyHouse Brasil. HappyHouse Brasil, 2013. Disponível em: <http://www.happyhousebrasil.com.br/quemsomos_empresa>. Acesso em: 7 fev. 2013.

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de comunicação organizacional e política**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2002.

URDAN, Flávio. **Marketing estratégico no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2010.

VENDA de chips da TIM está suspensa no Ceará: em diversos estados do País, Tim, Claro e Oi tiveram a venda de chips proibida, No Ceará, apenas a TIM foi punida. OPovo online, 18 jul. 2012. Disponível em: <<http://www.opovo.com.br/app/economia/2012/07/18/noticias-economia,2880962/anatel-decide-suspender-vendas-de-claro-oi-e-tim.shtml>>. Acesso em: 23 jul. 2012.

WONG, Robert. Em busca do cálice da liderança. **HSM Management**, nº 36, ano 7, v. 1, jan./fev. 2003. p. 30-33.