



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

VICTOR TELES DE MENEZES

ENDOMARKETING APLICADO A *FINTECH*: UM ESTUDO DE CASO

FORTALEZA - CE
2021

VICTOR TELES DE MENEZES

ENDOMARKETING APLICADO A *FINTECH*: UM ESTUDO DE CASO

Monografia apresentada ao curso de Administração do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador (a): Prof.^a Dra. Cláudia Buhamra Abreu Romero.

FORTALEZA - CE

2021

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação

Universidade Federal do Ceará

Biblioteca Universitária

Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)
T272e Teles, Victor.

ENDOMARKETING APLICADO A FINTECH: : UM ESTUDO DE CASO / Victor Teles. –
2021.

74 f.: il. color.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de
Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Curso de Administração, Fortaleza, 2021.
Orientação: Prof. Dr. Cláudia Buhamra Abreu Romero.

1. Endomarketing. 2. Fintech. 3. estudo de caso. I. Título.

CDD 658

VICTOR TELES DE MENEZES

ENDOMARKETING APLICADO A *FINTECH*: UM ESTUDO DE CASO

Monografia apresentada ao curso de Administração do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador (a): Prof.^a Dra. Cláudia Buhamra Abreu Romero.

Aprovada em: ___/___/___

BANCA EXAMINADORA

Prof. ^a Dra. Cláudia Buhamra Abreu Romero (Orientadora)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. ^a Me. Juliana Vieira Corrêa Carneiro
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Dr. Luiz Carlos Murakami
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Dedico este trabalho a todos os colaboradores que se doam ao propósito da organização, em especial aos colaboradores da **meutudo**.

AGRADECIMENTOS

A Deus, que honra a minha vida.

À minha irmã, Lara (*in memorian*), que entende e cuida-me com muito zelo, proporcionando as memórias mais felizes.

Ao meu pai, Damont (*in memorian*); Andréa, minha mãe; e Beatriz, minha irmã; que sempre acreditaram em mim e sonharam este momento comigo.

À minha prima, Paloma, que sempre aconselha, instrui e auxilia-me em todas as minhas jornadas.

Ao meu amigo, Aurélio, que está presente, de forma solícita, em todos os momentos.

A *fintech* **meutudo**, por ser campo para realização da pesquisa deste trabalho.

À minha orientadora, professora Cláudia Buhamra, que dedica tanto amor ao ensino, e com isso, consegue passar o conhecimento com muita maestria.

À Universidade Federal do Ceará – UFC, mais especificamente à Faculdade de Economia, Administração, Atuária, Contabilidade e Secretariado - FEAAC, instituição pública altamente qualificada que contribui com minha jornada acadêmica.

Por fim, ao Leonardo, à Raquel, a todos os estudantes, em especial os colegas que me auxiliaram durante toda minha formação universitária.

“Faça do seu cliente o herói das suas histórias”

Ann Handley

RESUMO

A prática do endomarketing, promoção interna de uma organização, é constantemente aplicada a *fintechs*, um mercado considerado disruptivo e inovador. As pesquisas empíricas sobre este mercado estão em desenvolvimento nos últimos anos, mas carecem de estudos vinculados às pertinentes campanhas de endomarketing. Este estudo tem como objetivo identificar os impactos causados pelo endomarketing à luz da *fintech* **meutudo**, empresa do ramo de empréstimo consignado *online*, campo de pesquisa deste trabalho. Foram utilizados os métodos qualitativo exploratório-descritivo, por meio de coleta, análise documental, e análise de conteúdo, a partir de entrevistas realizadas com oito colaboradores da **meutudo**. Sendo identificado, sobretudo, um impacto positivo das práticas de endomarketing para os colaboradores, pois contribuem para que se sintam tratados como clientes internos, e refletem de forma benéfica ao cliente externo. Entretanto, foram identificados pontos que merecem atenção. Ademais, foi afirmado que as práticas de endomarketing contribuem para a comunicação interna e reforçam a vivência da cultura pretendida pela empresa, com impactos positivos, desde que bem gerenciadas e adequadas ao mercado de *fintechs*.

Palavras-Chave: Endomarketing; Fintech; meutudo.

ABSTRACT

The practice of endomarketing, an organization's internal promotion, is constantly applied to fintech, a market considered disruptive and innovative. Empirical research on this market has been under development in recent years, but there is a lack of studies linked to relevant endomarketing campaigns. This study aims to identify the impacts caused by endomarketing in the light of fintech **meutudo**, an online payroll loan company, the research field of this work. Qualitative exploratory-descriptive methods were used, through collection, document analysis, and content analysis, based on interviews conducted with eight employees of **meutudo**. Therefore, a positive impact of internal marketing practices was identified for employees, as they help them feel treated as internal customers, and claim to reflect beneficially on the external customer, however, points of attention were identified. Furthermore, it was stated that these practices contribute to internal communication, and reinforce the experience of the culture intended by the company, with positive impacts, as long as they are well managed. In this sense, endomarketing practices are essential for the fintech market.

Keywords: Endomarketing; Fintech; **meutudo**.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Peça promocional real da empresa com publicação autorizada pela colaboradora da imagem.....	27
Figura 2 - Implementação da ferramenta <i>Feedz</i> pela meutudo	28
Figura 3 - Plataforma de comunicação da meutudo	29
Figura 4 - Peça <i>meeting up</i> meutudo	30
Figura 5 - Capa da revista interna meutime edição I	31
Figura 6 - Biblioteca meutudo	32
Figura 7 - Peça aniversariantes do mês LinkedIn	33
Figura 8 - Peça de felicitação personalizada da empresa com publicação autorizada pela colaboradora da imagem.....	33
Figura 9 - Peça aniversariantes <i>Feedz</i>	33
Figura 10 - Carnaval meutudo	34
Figura 11 - Páscoa meutudo	35
Figura 12 - <i>Welcome Kit</i> meutudo	37
Figura 13 - Avaliação Cliente Maria.....	46
Figura 14 - Avaliação cliente Lucilene	46

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Metodologia da Pesquisa	38
Quadro 2 - Quadro de Congruência	39
Quadro 3 - Perfil dos Entrevistados	41

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
2 ENDOMARKETING	11
2.1 Cliente Interno e sua relação com o Cliente Externo	14
2.2 Comunicação.....	17
2.3 Cultura Organizacional	19
3 FINTECH	22
3.1 A <i>Fintech</i> meutudo.....	23
4 ENDOMARKETING NA FINTECH meutudo	26
4.1 <i>Onboarding</i>	26
4.2 Ferramenta <i>Feedz</i>	27
4.3 Comunicação <i>Gsuite</i> e <i>Slack</i>	28
4.4 Eventos: <i>Meeting Up</i> , <i>lives</i> , <i>Customer tá On</i> e <i>Culture Rocks</i>	29
4.5 Revista Interna e Biblioteca meutudo.....	31
4.6 Aniversários.....	32
4.7 Datas Comemorativas	34
4.8 <i>Fruit Day</i> e <i>Happy Hour</i>	35
4.9 Festas: Aniversariantes do Mês, São João, <i>Halloween</i> e Natal.....	35
4.10 Ações de Engajamento.....	36
4.11 <i>Welcome Kit</i>	36
4.12 Projeto Influencer meutudo.....	37
5 METODOLOGIA	38
6 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	42
6.1 Cliente Interno	43
6.2 Diferencial das ações internas para o Cliente Externo.....	45
6.3 Impacto no trabalho.....	48
6.4 Reflexos da satisfação do colaborador.....	49
6.5 Importância da Comunicação	50
6.6 Integração.....	53
6.7 Ações Informais.....	54
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	56
REFERÊNCIAS	58
APÊNDICES	63

1 INTRODUÇÃO

Segundo Kotler (2015), a criação de valor para o cliente corresponde a um dos principais temas do marketing. A partir disso, a empresa poderá obter lucro e *customer equity*, uma medida do valor adquirido pela empresa por meio dos clientes atuais e potenciais, e para isso, é de suma importância ter um bom relacionamento com o cliente, pois esse é o objetivo da cadeia de valor; atender e criar um relacionamento sólido com os clientes-alvo.

Nas palavras de França *et. al* (2014), a intenção do marketing é a satisfação da necessidade e desejo dos clientes finais, pois compreendem que é a partir deles que a empresa se sustenta. E para atingir esse objetivo, preza-se pelo bom relacionamento empresa-cliente, a partir da troca de produtos e serviços por recursos financeiros. Nesse sentido, a intenção do endomarketing é estabelecer uma boa relação empresa-colaborador, sendo, portanto, o colaborador seu cliente interno, onde suas necessidades e desejos também precisam ser atendidas.

Para tal, a comunicação está intrínseca à relação entre o cliente interno e externo como afirmado por Da Rosa, Ribas e Alves (2012), sobre o endomarketing ser normalmente confundido com a comunicação interna. Entretanto, os autores afirmam que a comunicação interna se trata de uma ferramenta que pode apoiar o endomarketing, tornando-o mais eficiente.

Segundo Argenti (2006), a partir de sua ampla visão sobre comunicação interna, afirma que ela está ligada ao desenvolvimento organizacional, bem como, a cultura corporativa e a motivação para possíveis mudanças organizacionais.

Outrossim, nesse processo, Silva e Estender (2018, p. 22) afirmam que “o papel do RH¹ é importante, pois levantando as necessidades da organização, fica mais fácil de elaborar alguma estratégia de endomarketing e ver se de fato isso vai agregar em algo no futuro.”

É possível vincular a cadeia de valor à afirmação de Bekin (2004) sobre o objetivo do endomarketing: facilitar, realizar trocas para construir lealdade no relacionamento com o público interno a partir do compartilhamento dos objetivos

¹ RH é uma sigla referente a Recursos Humanos

empresariais e sociais da empresa, para que possa cativar, cultivar, harmonizar, fortalecer essas relações, melhorar a imagem e o valor de mercado.

O modelo de negócio da atualidade é ágil e enxuto, com o objetivo de gerar valor para o cliente, em busca de solucionar problemas reais, e para isso, utiliza-se tecnologia. Essa é a definição das *startups*, empresas que estão crescendo em escala na atualidade, de acordo com a Associação Brasileira de Startups - ABStartups. Ademais, imerso ao mercado de *startups*, existem as *fintechs*, empresas que têm o objetivo de resolver as dores e necessidades do mercado financeiro, com o auxílio da tecnologia.

Diante disso, a *fintech*² cujo nome é **meutudo**³, de empréstimo consignado *online*, aplica estratégias de endomarketing para reforçar a cultura do seu modelo de negócio. Uma vez que segundo Lopes (2015), o endomarketing é uma ferramenta de gestão para a empresa, pois tem como premissa básica alinhar os funcionários para a conquista de seus objetivos.

Sendo o objetivo da **meutudo**, engajar os colaboradores da empresa para que eles, de fato, possam vivenciar a cultura pretendida, e assim, possam refleti-la no relacionamento com os clientes, de forma a oferecer o mesmo cuidado recebido internamente.

Esse estudo busca responder a seguinte pergunta: **Quais os impactos das práticas de endomarketing aplicadas em *fintech*?**

A partir dessa questão, busca-se compreender os impactos causados pelo endomarketing em *fintech*, caracterizando-se como objetivo geral. E para isso, é importante analisar a influência do endomarketing para o cliente interno, e os impactos causados ao cliente externo; descrever a relevância do endomarketing na comunicação da empresa; e identificar a influência do endomarketing na cultura organizacional, tipificando os objetivos específicos.

A pesquisa visa analisar o endomarketing aplicado na *fintech* **meutudo**. Primeiramente, deve-se investigar as estratégias de endomarketing que são aplicadas na empresa, em seguida analisar os impactos causados na Empresa

² Termo que surgiu da união das palavras inglesas *financial* e *technology*. *Fintechs* são empresas que trabalham para inovar e otimizar serviços do sistema financeiro através da tecnologia.

³ Escrita que a empresa apresenta o seu nome, em letras minúsculas, com o intuito de passar uma imagem mais humilde e próxima aos seus clientes.

internamente, e, posteriormente identificar o diferencial gerado para o cliente. Logo, para identificar o valor gerado pelo endomarketing no mercado de *fintechs*, a pesquisa será realizada na perspectiva dos colaboradores da **meutudo**.

Para alcançar os resultados almejados, o estudo utilizou como metodologia a abordagem qualitativa, de natureza exploratória-descritiva, realizada por meio de pesquisas bibliográficas, documentais, e pesquisa de campo, sendo a última advinda de entrevistas individuais para ouvir os colaboradores da **meutudo**.

Essa monografia estrutura-se em sete seções, além desta introdução. O aprofundamento teórico nos conceitos de endomarketing, na segunda seção; a terceira seção apresenta um embasamento a respeito do mercado de *fintechs*; a quarta apresenta a aplicação do endomarketing na empresa **meutudo**, e seus objetivos; a pesquisa de campo é apresentada na quinta seção; a análise da pesquisa na sexta seção, e as conclusões da monografia na sétima seção.

2 ENDOMARKETING

O marketing está relacionado à identidade das pessoas, bem como, à satisfação de suas necessidades sociais e humanas, e é definido como: “atividade, conjunto de instituições e processos destinados a criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para consumidores, clientes, parceiros e a sociedade em geral.” (KOTLER; KELLER, 2012, p. 740). Para Amaral (2007, p. 19), “marketing não é, nem significa simplesmente vender, tampouco se limita apenas à divulgação ou à propaganda.”

Segundo Bekin (2004), o objetivo específico da organização está identificado com o objetivo do marketing, que consiste em atender e satisfazer o cliente. É afirmado por Bekin (2004), inclusive, que o marketing propicia a ligação de todas as áreas da organização, desde a área de desenvolvimento do produto até os colaboradores da linha de frente, lidando com o cliente final.

Nas palavras de Kotler e Keller (2012, p. 20), “O marketing não é mais responsabilidade de um único departamento, é o compromisso assumido por toda a empresa que impulsiona sua visão, sua missão e seu planejamento estratégico.” Nesse sentido, o endomarketing é um importante componente para propagação dos objetivos do marketing, e para isso, a empresa deve contratar, treinar e motivar seus colaboradores, os clientes internos, para que eles tenham interesse em atender bem ao cliente-alvo.

Entretanto, para conseguir impactar o cliente final, a organização deve direcionar, primeiramente, campanhas de endomarketing, como foi reafirmado em Kotler (2015), o marketing interno deve preceder o externo.

O termo endo, é originado do grego “*edón*” que expressa para dentro, e marketing, a partir da palavra *market* em inglês, que se refere ao mercado. Esta estratégia de marketing visa a ação para o mercado, e para isso, utiliza ferramentas modernas do marketing direcionadas ao público interno, de acordo com o *site* Mundo do Marketing (2021). Nesse sentido, Calheiros et al. (2011) afirmam que:

Endomarketing é uma área da administração que busca adaptar estratégias e elementos do *marketing*, normalmente utilizado no meio externo às empresas para uso no ambiente interno das corporações. É uma área diretamente ligada à comunicação interna, que alia técnicas de *marketing* a conceitos de recursos humanos. O *endomarketing* consiste na conexão entre cliente, produto e colaborador. (CALHEIROS *et. al.*, p. 126, 2011).

Segundo Reis *et. al* (2018), a partir de sua revisão literária, não existe consenso a respeito da correlação do endomarketing e do marketing interno. Sendo assim, irá partir-se do pressuposto que ambos têm um significado muito próximo, e estão voltados para ferramentas e campanhas de marketing direcionadas ao público interno de uma organização.

De acordo com Barbieri e Ameida (2019), o endomarketing está em construção há mais de 30 anos, e é estudado de forma recorrente por diversas áreas, como Psicologia, Publicidade, Administração, além de profissionais atuantes no mercado. Nessa perspectiva, alguns autores contrapõem-se em suas definições sobre o assunto.

Nas palavras de Inkotte (2000), apesar do conceito ser interessante, definitivamente exequível, a proposta do endomarketing deve ser a associação do cliente interno, o colaborador, no sentido consumidor de bens e serviços fornecidos pela organização, transformando-se no próprio produto: produto-empresa. Na perspectiva de Inkotte (2000), o endomarketing consiste na identificação de necessidades, desejos por meio do cliente interno para satisfazer suas necessidades de forma eficiente, eficaz em estímulo da compra do produto-empresa, e fidelizar.

Para Cerqueira (2005), o endomarketing é denominado a partir dos projetos, ações que uma organização desenvolve entre os colaboradores para criar uma base cultural de comprometimento por meio da correlação entre indivíduos e tecnologias, tendo em vista a percepção dos valores da organização, a conservação do clima ideal dos valores, a obtenção do índice significativo na produtividade, qualidade que proporcionará uma redução dos custos.

Silva (2005) afirma que o marketing interno, ou endomarketing, contribui para obter sucesso ao contratar, treinar e motivar os colaboradores, para que eles estejam capacitados a oferecer serviços com excelência ao cliente externo. Nesse sentido, Brum (2010) afirma ainda que, nenhuma empresa deve responsabilizar-se 100% pela motivação de seus colaboradores, uma vez que pelo menos 50% da motivação de um colaborador depende apenas dele, e de sua história de vida.

Nesse sentido, segundo Calheiros et al. (2011, p. 127), “o endomarketing existe para atrair e reter seu primeiro cliente, ou seja, o cliente interno, obtendo, portanto, significativos resultados para as empresas e, também, atraindo e retendo clientes externos.”

Frente a isso, Silva e Estender (2018) afirmam que ações que contribuam para desenvolver os colaboradores em relação à satisfação pessoal, em busca da sobrevivência e um clima organizacional da empresa fazem com que eles fiquem mais contentes, produzindo mais. Segundo os autores, estas ações devem vir de uma estrutura de Recursos Humanos, que observará e levantará quais são as necessidades da organização.

Segundo Oliveira (2008), o endomarketing é a forma de vender a imagem positiva da empresa: missão, visão e valores para o público interno, pois quando os valores da empresa forem atrativos ao cliente interno, a satisfação irá se propagar para o ambiente externo. Brum (2010) defende que o endomarketing consiste em oferecer para o colaborador educação, atenção, carinho, de forma a prepará-lo, informá-lo, com o objetivo de torná-lo criativo, feliz, preparado para surpreender, encantar, entusiasmar o cliente.

Kotler e Keller (2012), afirmam que grandes gestores reconhecem que o endomarketing pode ser até mais importante do que o marketing externo. Uma vez que em sua concepção não faz sentido prometer ao cliente final um serviço excelente sem haver uma equipe preparada para fornecê-lo.

De acordo com o *site* Ace Startups (2021), o endomarketing é uma importante ferramenta para uma empresa, em especial startups, reterem colaboradores, pois trata-se de ações que trabalham os valores da organização e criam vínculos mais fortes com seus colaboradores. Ademais, o *site* Ace Startups (2021) afirma que o endomarketing é uma valiosa forma de comunicação interna, sendo as ações de endomarketing grandes propulsoras para o enriquecimento da cultura organizacional.

Nas palavras de Costa (2014), a partir de análises a diversos estudos, antigos e contemporâneos, valida seu conceito sobre endomarketing de forma a contemplar as diversas visões sobre o assunto:

[...] 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 e garantir seu compromisso com os objetivos estratégicos, contribuindo para a obtenção de melhores resultados, econômicos e humanos, a partir de desempenhos superiores (COSTA, 2014, p.15).

De acordo com a última definição, é possível constatar a relevância do endomarketing para a organização atingir seus objetivos específicos, pois articula os

conceitos à prática. Ademais, ao explicar endomarketing, é possível identificar o importante papel do cliente interno, discriminado na próxima seção.

2.1 Cliente Interno e sua relação com o Cliente Externo

Consoante afirmação de Limongi-França (2009, p.149), sobre endomarketing: “cuida do relacionamento entre a empresa e seus colaboradores. Isso significa que os empregados passam a ser tratados como clientes internos.”

Como afirmou Inkotte (2000, p.98), “a definição do cliente interno como segmento de mercado é o que determina a forma como a empresa deve levar a cabo suas ações de Marketing para dentro da organização, pois, ter o funcionário como colaborador é diferente de tê-lo como cliente.”

Segundo Calheiros *et. al* (2011), as opiniões do cliente interno impactam substancialmente as opiniões, perspectivas do cliente externo, sendo este último o consumidor final. Os autores afirmam ainda que o envolvimento dos colaboradores da organização bem como a empatia, a comunicação, o envolvimento nas jornadas de trabalho é relevante para gerar equilíbrio entre os gestores e os clientes internos, seus colaboradores, a partir da criação de um ambiente saudável, que possibilite contribuir para realização dos colaboradores. Para atingir esse objetivo, é necessário avaliar e implementar algumas ações que incentivem a motivação, a partir disso, poder adequar o comportamento dos colaboradores ao objetivo específico da empresa.

Segundo Graziano *et al.* (2016), o foco no cliente trata-se de uma perspectiva no marketing de relacionamento, que busca melhorar a competitividade da organização e fidelizar o cliente externo, sendo o cliente interno um de seus *stakeholders*⁴ organizacionais que podem propagar os objetivos de marketing da empresa. E para construção desses relacionamentos é importante aplicar ferramentas direcionadas para os clientes internos, a partir de práticas de endomarketing. Graziano *et. al* (2016, p. 627), afirma ainda que: “o processo de Marketing de Relacionamento, quando o foco é o cliente interno, exige a busca da

⁴ Stakeholders significa público estratégico e descreve todas as pessoas ou "grupo de interesse" que são impactados pelas ações de um empreendimento, projeto, empresa ou negócio.

melhor relação custo/benefício e o investimento em colaboradores motivados e capacitados para atender os clientes.”

Nas palavras de Reis *et. al* (2018, p. 132), “Muitas organizações já perceberam que para alcançar o cliente externo, primeiro é imprescindível que se alcance o cliente interno, e é neste contexto que surge o desenvolvimento do que conhecemos por endomarketing.”

Para Fernandes, Lebarcky e Ferreira (2011), valorizar e desenvolver os clientes internos, seus colaboradores, faz parte do objetivo do endomarketing. Ademais, a estratégia de endomarketing destaca e discorre alguns aspectos como: comprometimento, empoderamento e satisfação, além de contribuir para o envolvimento dos clientes internos com a organização.

Dessa forma o endomarketing reflete:

Incluem funcionários, gerentes, voluntários e o conselho de Administração. Grandes empresas utilizam boletins internos e outros meios para informar e motivar seus públicos internos. Quando os funcionários se sentem bem com relação à empresa para a qual trabalham, sua atitude positiva se reflete no público externo (KOTLER, 2015, p. 65).

De acordo com o *site* administradores.com (2021), o cliente interno, o primeiro cliente da empresa, é alvo das campanhas de endomarketing que aplicam ferramentas motivacionais que impactem positivamente o trabalho de seus colaboradores, para que eles possam transmiti-la ao cliente externo.

Dalpiaz (2002), associa a forma de reter e atrair o cliente interno ao endomarketing, da mesma forma que o marketing externo, o qual as ações são direcionadas para atrair e reter o público em geral.

Atender aos seres humanos que trabalham na organização, seus clientes internos, é o papel do endomarketing, com o fito de desenvolver entre eles e a organização, a percepção dos valores que ela desempenha por meio do trabalho em equipe, a partir da correlação entre os setores organizacionais e seus colaboradores (BEKIN, 2004).

O cliente interno é o foco primordial do endomarketing, por esse motivo, ele deve ser o alvo das melhores ações, pois em uma análise, o bem-estar do cliente interno reflete diretamente na satisfação do cliente externo, na expansão dos negócios e na produtividade da organização. Nesse sentido, Pizzinatto e Farah (2012), sugerem uma forma para mensurar os resultados das ações de endomarketing em relação aos seus objetivos.

Para mensurar o comprometimento do público interno com os objetivos de marketing da empresa é necessário criar um planejamento de Endomarketing, que exige um diagnóstico com a pesquisa de clima: realizada junto com os colaboradores, para verificar seus valores, suas expectativas, seus objetivos pessoais e suas convecções de marketing (PIZZINATTO e FARAH, 2012, p. 8).

Nos serviços direcionados ao cliente interno, ao mencionar uma imersão na organização do “*branding* interno”, está associando a promoção do espírito de guardião da marca para o cliente interno. Com efeito, o *branding* interno é definido por Kotler e Keller (2012, p. 736), como: “atividades e processos que ajudam a informar e inspirar os funcionários.”

Nesta relação, como afirmado por Kotler (2000), é necessário conquistar o mercado interno, para então lançar ao mercado externo. Porém, algumas empresas buscam acionar planos de avaliação de cenário do ambiente externo sem antes avaliar o ambiente interno, ou estabelecer para ambas o mesmo grau de importância. Portanto, se o serviço de apoio ao colaborador responsável por atender diretamente o cliente não for de qualidade, o resultado final do processo também não será.

O sentido do conceito do cliente interno é que ele seja servido tão bem quanto o cliente externo, para a partir disso criar uma cadeia de serviços internos, pois o cliente interno representa o primeiro cliente da organização. Pois segundo Inkotte (2000), o cliente interno deve ser tratado como um consumidor dos produtos e serviços da organização, enquanto o cliente externo, além de ser agradado, deve ser respeitado e atendido, enquanto o mesmo tratamento deve ser oferecido aos colaboradores, caso contrário, é melhor não o chamar de cliente.

Segundo Calheiros *et. al* (2011), o endomarketing está voltado para todas as atividades relacionadas ao colaborador, o cliente interno, em relação a serviços primordialmente, onde a qualidade é fundamental para conquistar os objetivos da empresa. Pois, o cliente interno pode ser o diferencial entre o sucesso e o fracasso nas iniciativas da organização, logo, o endomarketing deve facilitar e ainda realizar trocas para auxiliar na construção do relacionamento com o público interno.

É importante que o cliente interno entenda que o sucesso da organização perpassa o sucesso dele, e o endomarketing contribuirá para detectar a satisfação do cliente interno em relação à sua organização. Nesse sentido, o marketing e endomarketing, devem estar atrelados para conseguir uma vantagem competitiva.

Ao tratar de forma alinhada e adequada o cliente interno, o endomarketing possibilita tornar um fator imprescindível para o cliente externo ser bem atendido, no que se refere às suas expectativas informacionais. Para Inkotte (2000), é essencial fazer marketing incluindo endomarketing, uma vez que o cliente interno irá disseminar o que a organização busca informar, e assim, cliente interno satisfeito, atrai e encanta o cliente externo, que também fica satisfeito.

O cliente interno tem uma relevância para a organização tão sublime quanto o cliente externo, por esse motivo os produtos e serviços ofertados devem ser conhecidos, divulgados previamente ao cliente interno, posteriormente, ao cliente externo, de forma eficiente e eficaz.

Ademais, é importante que o cliente interno entenda que o sucesso dele perpassa o sucesso da organização, e o endomarketing contribuirá para detectar a satisfação do cliente interno em relação à sua organização. Nesse sentido, o marketing e endomarketing devem estar atrelados para conseguir uma vantagem competitiva.

A partir dessas informações, é possível afirmar que o cliente interno precisa estar sintonizado, disposto a oferecer um atendimento, serviço de boa qualidade ao cliente externo. Logo, para haver relação entre o cliente interno e externo, a comunicação é um dos pilares contemplados, será descrita na seção posterior.

2.2 Comunicação

É possível perceber a relevância da comunicação para atender as intenções do endomarketing, segundo Fagotti e Biscoli (2012), uma empresa com uma gestão de comunicação interna eficiente, possibilita que os executivos atinjam um alto nível de comprometimento de seus colaboradores, ao desenvolver práticas desejadas que irão fazer parte da rotina de trabalho. Nesse sentido, a comunicação interna pode ser resumida a uma forma de tomar ações voltadas a atender objetivos, estratégias e resultados nas organizações.

Brum (2010), afirma que a comunicação interna é uma linha mestra que tem como função gerenciar a entrada e a saída de informação, possibilitando o alcance dos objetivos organizacionais. Sendo, portanto, o endomarketing a própria comunicação interna, porém com cor, imagens e frases.

A comunicação interna pode servir de apoio ao endomarketing, pois estabelece um relevante papel, segundo Brum (2010, p. 17), “a comunicação e o marketing interno estão diretamente relacionados com a gestão de pessoas nas empresas.” Dessa forma, é possível inferir que uma empresa desprovida de comunicação interna não poderá ter um endomarketing eficiente.

Porém, a comunicação existe algumas particularidades, nas palavras de França *et. al* (2014, p.87), “nem tudo que é falado é ouvido; nem tudo que é ouvido é escutado; nem tudo que é escutado é entendido. Mais ainda, nem tudo que é entendido é praticado.”

França *et. al* (2014), ressalta ainda a importância de estabelecer um canal de comunicação adequado, dedicando especial atenção para a forma, o conteúdo, o motivo e o momento de transmitir a informação, uma vez que, pode existir comunicação por meio de aparelhos, um aparelho e uma pessoa, duas pessoas, usando ou não um aparelho como intermediário.

Assim a comunicação é definida por transmitir informações a partir de um emissor para um receptor, de forma que o receptor possa receber a informação e devolvê-la ao emissor, e dessa forma fechar o ciclo com um *feedback* ou retroalimentação. Nesse sentido, Lacombe (2011) afirma:

Existem muitos tipos de comunicação na empresa, como ordens para subordinados, prestação de contas para superiores, informações para coordenação de atividades, sugestões espontâneas, comunicações oficiais da empresa para todos os funcionários, comunicação gerais para o pessoal, sugestões estimuladas por meio de programas da empresa, queixas dos subordinados, relações com sindicatos, além de uma infinidade de tipos de comunicações informais com diversas finalidades, inclusive as já inumeradas. Todos esses tipos de comunicação compõem o ambiente interno em que opera a empresa, o qual é caracterizado principalmente por sua cultura, que proporciona o quadro de referências para a forma como são efetuadas as comunicações (LACOMBE, 2011, p. 295).

A comunicação é um processo básico, e por esse motivo está presente em diversas situações da sociedade. A partir de um programa de comunicação interna bem elaborado, pode ser possível alinhar comprometimento do colaborador à postura da empresa, uma vez que ela esteja empenhada em práticas de endomarketing.

Segundo Brum (2010):

comunicação interna é algo que toda empresa faz. A partir do momento que uma empresa repassa uma informação através de um e-mail ou de um documento qualquer para os seus empregados, está fazendo comunicação interna. Marketing interno é quando a empresa repassa a mesma

informação, mas se utiliza de técnicas e estratégias de marketing para que seja absorvida de forma mais rápida e com maior intensidade (BRUM, 2010, p. 42).

A partir do entendimento que a comunicação interna se refere às formas de comunicação utilizadas em uma organização, pode-se identificar as diferenças e trabalhar cada conceito, pois uma vez entendido os benefícios que o endomarketing pode oferecer a uma organização, é importante buscar aplicá-lo com mais eficiência.

De acordo com Pimenta (2004), antes de realizar determinada ação, a organização deve comunicar a todos os colaboradores, e para isso, deve ter um plano de comunicação eficiente para transmitir a mensagem de forma clara, com o propósito de integrar, melhorar o comportamento e as performances.

Consoante Matos (2005), uma empresa desprovida da cultura do diálogo, de uma comunicação aberta, com *feedbacks*, conceitos, impressões e sentimentos consiste em um problema que impacta negativamente o funcionamento das organizações.

Sendo, portanto, a comunicação interna e o endomarketing da organização uma base propulsora da cultura organizacional, apresentada na seção seguinte.

2.3 Cultura Organizacional

Ao comunicar-se, de certo modo, a cultura organizacional é transmitida de dentro para fora. E ao estudar o clima organizacional, segundo Peres (2010), é possível entender a relevância de ter um ambiente de trabalho satisfatório para o colaborador, seu cliente interno, no que concerne a satisfação dele em relação a organização, colegas de trabalho, salário e benefícios, pois os fatores influenciam o objetivo final da organização, que visa o cliente externo. Nesse sentido, afirma-se Bispo (2008):

as técnicas de endomarketing podem ser perfeitamente utilizadas nas organizações para motivação do melhor desempenho dos colaboradores. pesquisa de satisfação, por exemplo, pode ser usada para identificar as necessidades dos colaboradores, seus desejos e atitudes, da mesma forma que se usa para conhecimento dos clientes externos. (BISPO, 2008, p.76)

Portanto, é possível afirmar que uma organização, ao realizar uma pesquisa de mercado, tem o objetivo de conhecer o processo de escolha de seus consumidores e avaliar o nível de penetração de seus produtos no mercado, para que possa, se necessário, modificá-lo para atender de uma forma mais eficiente aos interesses do cliente. E ao realizar uma pesquisa de satisfação direcionada aos

colaboradores, a situação inverte-se, pois ao conhecer o pensamento do cliente interno, tem-se o objetivo de mudar o seu comportamento para atender o que se considera interesse da organização.

Segundo Cervi e Froemming (2017), é importante destacar que clientes internos atuam como pensadores da organização, a partir da sua vivência, conhecimento, aprendizagem é possível construir estratégias mais sólidas, próximas aos desejos dos clientes externos. Dessa forma, ouvir o cliente interno não diz respeito a um bônus dos colaboradores aprovado pelo seu líder, se trata de um processo que pode garantir a sobrevivência da organização, pois pode trazer diversas vantagens competitivas ao serem implementadas.

Uma vez que as áreas têm uma relação entre si, a partir do conceito que todos os colaboradores são clientes internos, é desafiador identificar quem são os clientes de cada área, criar estratégias que possam satisfazer suas necessidades. Nesse sentido, segundo Lopes (2015):

O endomarketing é uma importante ferramenta de gestão para a empresa devido ao fato que tem como premissa básica o alinhamento de todos os funcionários para o alcance dos objetivos organizacionais. O principal benefício é a visão compartilhada e o fortalecimento das relações interpessoais, onde todos são clientes de todos (LOPES, 2015, P. 02).

Nesse sentido, fortalecer e integrar o cliente interno à cultura de serviços, a alta direção, ou à cúpula da empresa, é o objetivo das ações praticadas pelo endomarketing, pois para o endomarketing o principal foco é o cliente interno.

Dentre os objetivos descritos por França *et. al* (2014), é primordial interagir com o cliente interno, para isso, deve-se adotar ações de endomarketing, pois ressalta que a motivação do colaborador não é suficiente, cabe à empresa gerenciar isso e reforçar esta atitude. Para fomentar esta interação, Matos (2009) afirma:

Muitas empresas já perceberam a riqueza dos canais informais e incentivam em seus dirigentes e lideranças médias, hábitos espontâneos de participação em encontros de conagração (happy hour, partidas de futebol, churrasco, etc.) e de conversas sobre assuntos não necessariamente ligados a motivos de trabalho. Essa disposição à conversação informal favorece a consolidação e engajamento por objetivos comuns (MATOS, 2009, p.74).

Nesse contexto, a valorização é uma grande vantagem que as organizações podem ter em suas mãos. Sendo um elogio ou uma palavra positiva sempre bem-vindos, de modo a apenas favorecer a organização.

O conhecimento prévio da cultura organizacional irá refletir no sucesso da organização, uma vez que o sucesso está ligado à satisfação dos clientes internos e externos. E para haver a satisfação do cliente interno, é importante conhecer a fundo as suas crenças, interesses, princípios e valores, conhecimento adquirido a partir da cultura organizacional. Portanto, percebe-se a relação entre a cultura organizacional e o endomarketing, que pode ser aplicada, inclusive, no âmbito das *fintechs*.

3 FINTECH

A definição do termo “*fintech*” é derivada a partir da junção do termo *financial technology*, em inglês, que significa tecnologia financeira, e refere-se a soluções financeiras baseadas em plataformas de tecnologia da informação, resultando no casamento entre serviços financeiros e tecnologia da informação.

Minto, Volverling e Wulff (2017), afirmam que o termo *fintech* está vinculado a organizações startups, ou do ramo de serviços financeiros inovadores, aliados à tecnologia.

As startups têm um modelo de negócio atual, ágil e enxuto, que por sua vez tem como objetivo gerar valor para o cliente, na busca de soluções para problemas reais, por meio da tecnologia, de acordo com a ABStartups. E segundo Ries (2012), a visão das startups é criar um negócio além de próspero, capaz de mudar o mundo, e para alcançá-la adotam uma estratégia com modelo de negócios, plano de produto, ponto de vista sobre parceiros e concorrentes, e ideias sobre os clientes.

Ademais, segundo Leong (2017), a descoberta, o estudo e o uso de tecnologias disruptivas na área de serviços financeiros encontra-se em crescimento, nesse sentido é possível afirmar que este desenvolvimento é refletido diretamente no crescimento das *fintechs*.

Zavolokina, Dolata e Schwabe (2016), afirmam que o conceito de *fintech*, pode ser identificado para as empresas que estão em fase inicial em suas operações, e aliam a tecnologia à concepção e entrega de seus produtos e serviços financeiros. Dessa forma, apresenta-se uma visão inovadora que impacta instituições financeiras, reguladores, clientes e comerciantes. Sendo não somente uma inovação financeira, mas um vínculo à economia, tecnologia, além dos aspectos regulatórios.

Segundo Barros (2020), as *fintechs* surgiram por volta de 2008 com o intuito de revolucionar o mercado financeiro, bancário e digital. A autora afirma ainda que o diferencial das *fintechs*, além de utilizar a tecnologia para facilitar os processos relacionados a serviços financeiros, é torná-las mais prazerosas.

Apesar da proposta de *fintechs* ser relativamente recente, de acordo com o estudo publicado no site da *Finnovation* (2021), pesquisa realizada no ano de 2019, no Brasil haviam 504 *fintechs* ativas no mercado, 34% a mais do que no ano anterior,

sendo subdivididas em 10 segmentos: bancos e contas digitais, câmbio, crédito, *cripto* e *blockchain*, gestão financeira empresarial, gestão financeira pessoal, investimentos, pagamentos, seguros e tecnologias para instituições financeiras. Sendo o maior, e com crescimento mais acentuado, o segmento de pagamentos, e em seguida, o segmento de créditos.

3.1 A *Fintech* **meutudo**

A **meutudo** foi a primeira *fintech* de empréstimo consignado⁵ *online* do Brasil, a empresa foi idealizada em 2017, e fundada em 2018, de acordo com a página de carreiras da empresa. Sendo Felipe Oquendo, Marcelo Feitoza e Marcio Feitoza sócios da empresa, e foi desenvolvida na cidade de Fortaleza, no estado do Ceará.

De acordo com observações no *site* da **meutudo** (2021), aplicativo e *blog* **meutudo** (2021), o empréstimo da **meutudo** é ofertado de forma 100% *online*, por meio do aplicativo ou *site*. Na **meutudo**, a experiência do cliente é fundamental de acordo com o *blog* oficial **meutudo** (2021), para isso, busca-se por um atendimento de excelência e oferecer a melhor experiência ao cliente, além de oferecer um empréstimo de forma fácil, com taxas competitivas em relação ao mercado, e segura, proporcionando autonomia ao cliente. Todos esses serviços são diferenciais da empresa, que tem como propósito melhorar a vida financeira dos brasileiros, por meio da oferta de empréstimo justo de verdade.

É importante ressaltar que a empresa cresce em escala, e de acordo com o vídeo de apresentação da empresa, em seu canal oficial do YouTube, está em constante evolução. Nesse sentido, a **meutudo** iniciou com a oferta *online* de diversas oportunidades de empréstimos consignados e portabilidade⁶ por intermédio de diversos bancos parceiros através de seu aplicativo, funcionando como um *marketplace* para os bancos, de acordo com o histórico de publicações e publicidades disponíveis em suas redes sociais oficiais, como o aplicativo Instagram. Atualmente a empresa não funciona como um *marketplace*, portanto, oferece empréstimos por meio de sua linha de crédito próprio.

⁵ Modelo de empréstimo descontado diretamente na folha de pagamento do contratante.

⁶ Oportunidade oferecida ao cliente para refinarçar um contrato realizado anteriormente em outras instituições financeiras, com taxas mais atrativas.

Ademais, a **meutudo** oferece empréstimo consignado para aposentados, pensionistas do Instituto Nacional do Seguro Social (INSS), bem como, servidores federais ativos, inativos, de acordo com publicações nas mídias oficiais da empresa, confirmados ao consultar o aplicativo ou *site*. Ademais, em 14 de julho de 2021, divulgou em sua conta oficial no Instagram, que irá atender celetistas, por meio da novidade do saque aniversário, modalidade de crédito criada em 2019, que permite o trabalhador que tenha saldo no seu Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS) saque parte desse saldo uma vez ao ano.

Dentre as conquistas da **meutudo**, consultadas por meio do *site* oficial da empresa, em 2018 associou-se a *ABFintechs*, participou do programa *Scale-Up Endeavor* em 2019, foi considerada pelo *Open100 startups* entre os melhores *marketplaces* do país, em 2020, foi selecionada no programa *Scale-Up Endeavor Fintech*, recebeu aporte de investimento da *DOMO Invest*, tornou-se membro do *Cubo Itaú*, foi selecionada para receber aceleração da *Plug and Play*. De acordo com o *site* da *Época Negócios*, e compartilhamento nas redes sociais oficiais da **meutudo**, em 2021, recebeu o investimento de um dos maiores bancos de investimento do mundo, o *Goldman Sachs*, no valor de 2.1 bilhões de reais.

Haja vista o crescimento exponencial da **meutudo**, é importante afirmar que à medida que a empresa cresce com novos produtos e clientes, o número de novos colaboradores também é ampliado, de acordo com postagens na rede social profissional oficial da empresa, o LinkedIn, além de constatar esse crescimento por meio de vagas abertas na página de carreiras no *site* da **meutudo** (2021), bem como, o constantemente compartilhamento dessas vagas no LinkedIn. Além de ter sido reafirmado de acordo com publicação no *site* da *Época Negócios* (2021), com a afirmação que a empresa pretende passar de 150 colaboradores em junho, para 300 até o final de 2021.

Dentre os colaboradores da **meutudo**, pode-se afirmar que a empresa relata, de acordo com a página de carreiras no *site* oficial da **meutudo** (2021), estar preocupada com o bem-estar dos seus colaboradores. Ademais, afirmam oferecer um ambiente de super respeito, livre de barreiras e *dress code*,⁷ com trabalho híbrido, dentre os benefícios: plano de saúde, vale transporte, vale alimentação, desconto em

⁷ *Dress Code*, do inglês, código de vestimentas, refere-se a como as pessoas devem vestir-se.

instituições de ensino. A empresa afirma ainda que se inspira nas histórias de evolução de seus colaboradores, e acredita que seus colaboradores queiram evoluir junto à empresa, ainda de acordo com a página de carreiras da **meutudo**.

Pode-se afirmar que a cultura de uma empresa tem o reflexo de seus valores, sendo, portanto, os valores da **meutudo**: comprometimento, resiliência, agilidade, atitude, foco no cliente, transparência e time, de acordo com o *site* da empresa.

Ainda a respeito dos valores, o *site* da **meutudo** (2021) informa que o comprometimento, refere-se a valorização do envolvimento de seus profissionais, e afirma que quem está envolvido a empresa, cresce; para a **meutudo** resiliência é condição vital para o sucesso; agilidade é uma grande vantagem desde que ela esteja aliada à qualidade; atitude diz respeito a executar suas ideias; foco no cliente é primordial para fazer a revolução da empresa acontecer; transparência para **meutudo** é agir com o básico, sinceridade; e time refere-se ao trabalho em equipe, ao afirmar que “juntos somos muito mais fortes.”

O principal propósito da **meutudo** é melhorar a vida financeira das pessoas, por meio da redução do endividamento delas, de acordo com o *blog* oficial **meutudo** (2021). E para isso, buscam oferecer um empréstimo justo de verdade, com transparência e objetivo: fornecer a melhor experiência ao cliente e melhorar sua vida financeira, e para isso, alia-se à tecnologia.

Após as informações apresentadas sobre o mercado de *fintech*, além de apresentar dados introdutórios sobre a **meutudo**, será apresentado na próxima seção a interligação entre o mercado de *fintech* à luz da **meutudo**, ao endomarketing, tema deste trabalho.

4 ENDOMARKETING NA *FINTECH* **meutudo**

Esta seção consiste na apresentação de ações, práticas e ferramentas utilizadas pela empresa **meutudo** que podem ser consideradas como uma estratégia de endomarketing, a partir das pesquisas realizadas e apresentadas neste trabalho. As informações apresentadas nos próximos subseções são advindas, não apenas de publicações realizadas pela empresa, mas, por meio de seus colaboradores nas mídias sociais, além de observações e experiências vivenciadas.

4.1 *Onboarding*

O *onboarding* consiste em um treinamento reservado a realizar-se durante a primeira semana dos colaboradores novatos. Nesta ação, são apresentadas todas as áreas da empresa, todos os produtos ofertados, além de destacar o jeito de ser da **meutudo**, o qual é muitas vezes compartilhada na rede social LinkedIn de alguns colaboradores. Destarte, o *onboarding* pode ser considerado como uma forma de trabalhar o *branding* interno, que consiste segundo Kotler e Keller (2012), em atividades e processos que, de certa forma, vendem a empresa aos colaboradores.

É possível afirmar, a partir de vivências pessoais, que quase todas as semanas é aberta uma turma nova de *onboarding*, uma vez que a empresa contrata novos integrantes em escala. Simultâneo ao início da nova turma de *onboarding*, cada novo colaborador é apresentado a toda a empresa, por meio de peças exclusivas, identificadas com sua foto, seu nome, e seu cargo, e são divulgadas por meio das plataformas de comunicação interna: *Slack* e *Feedz*. Peças produzidas consoante ao guia de estilo ⁸ da **meutudo**, conforme exemplificado na imagem da Figura 1.

⁸ Referência de formatos, cores, fonte, tamanho e outros componentes de *design*, que padronizam a forma da empresa apresentar-se.

Figura 1 - Peça promocional real da empresa com publicação autorizada pela colaboradora da imagem



Fonte: Peça publicada internamente no Slack da **meutudo** (2021)

No que tange o *onboarding*, são apresentados slides durante as aulas, com diversos conteúdos referente a empresa, além de discriminar a responsabilidade de cada área, elencando sua posição em relação a todo o processo, e destacando sua importância.

4.2 Ferramenta Feedz

A Feedz é uma ferramenta interna com grande relevância, pois a partir da plataforma pode-se realizar diversas pesquisas relacionadas ao humor diário do colaborador, clima organizacional, opiniões e outros, de acordo com o *site* da Feedz (2021). Ademais, é por meio da Feedz que os colaboradores podem celebrar suas conquistas e realizações com toda a empresa, utilizada também para solicitar e enviar *feedbacks* para qualquer colega de trabalho, além de divulgar notícias importantes para a empresa como um todo. A empresa, inclusive divulga uma publicação no LinkedIn abordando sobre a plataforma, o qual afirmam que um time engajado utiliza a plataforma Feedz, como apresentado na postagem da Figura 2.

Figura 2 - Implementação da ferramenta *Feedz* pela *meutudo*



Fonte: LinkedIn *meutudo* (2020)

A partir dos dados gerados, a *Feedz* disponibiliza relatórios em formato de planilha e gráficos de forma a identificar os pontos fortes, e fracos que necessitam ser trabalhados na empresa.

4.3 Comunicação *Gsuite* e *Slack*

O *Gsuite*, é uma plataforma de trabalho da *Google*, disponibilizada de forma paga para além de integrar diversas ferramentas da *Google*, salvar com segurança os dados confidenciais provenientes da comunicação da empresa. É possível identificar, por meio de observações, que a **meutudo** utiliza a plataforma *Gsuite*, que oferece diversas ferramentas, como o *Meet*: ferramenta de videoconferência, *Gmail*: email interno (xxx@meutudo.app), entre outras. O *Gsuite* possui um importante papel referente a comunicação, pois é padronizado para todos os profissionais, e por meio do *Gmail* que são formalizados todos os trabalhos desenvolvidos por cada colaborador na **meutudo**.

Nesse sentido, de forma a complementar, e para facilitar a comunicação na **meutudo**, observa-se que o *Slack* é outra ferramenta importante, haja vista os benefícios e a importância da comunicação na seção comunicação deste trabalho. Por meio do *Slack* é possível comunicar-se via *chat*, ligações e vídeo chamadas, além de possibilitar criar grupos direcionados, diminuindo os ruídos da comunicação,

tornando-a além de padronizada, mais próxima, com a possibilidade dos colaboradores compartilharem, inclusive, seus momentos pessoais como apresentado na Figura 3.

Figura 3 - Plataforma de comunicação da meutudo



Fonte: Peça publicada internamente no Slack da **meutudo** (2021)

É importante destacar que todas as ferramentas de comunicação são essenciais durante o período de trabalho remoto, em virtude da pandemia do Covid-19⁹. Inclusive para realizar encontros *online* com toda a empresa, como o *Meeting Up*, evento que será explicado na próxima seção.

4.4 Eventos: *Meeting Up*, *lives*, *Customer tá On* e *Culture Rocks*

O evento *Meeting Up*, de acordo com observações na empresa, costumava acontecer presencialmente, após o expediente. Nesse momento, os *C Levels*¹⁰ apresentam notícias em primeira mão a todos os colaboradores, bem como, os resultados e as metas pretendidas a curto e longo prazo para toda a empresa. Consoante afirmação de Brum (2010), a partir do instante em que a empresa opta por democratizar a informação para seus colaboradores, ao permitir que eles saibam mais a respeito da empresa, dos processos, mercados, produtos, serviços, metas e desafios, é um reforço para que eles reconheçam que fazem parte desse processo,

⁹ Doença infecciosa causada por um coronavírus recém-descoberto.

¹⁰ Como é chamado a cúpula dos chefes (CEO: *Chief Executive Officer*; CTO: *Chief Technology Officer*; CFO: *Chief Financial Officer*; entre outros).

o que é um fator determinante para motivá-los, apenas por colocá-los em uma posição importante.

Porém, em virtude da pandemia do Covid-19, o *Meeting Up* teve que ser adaptado por meio de videoconferência pela plataforma do *Google Meet*. Como apresentado na Figura 4, o convite do último evento *Meeting Up* realizado.

Figura 4 - Peça *meeting up* meutudo



Fonte: Peça publicada internamente no Slack da **meutudo** (2021)

A empresa promove ainda *lives* destinadas ao público interno e seus convidados, este momento também surgiu devido às restrições da pandemia de Covid-19. As *lives*, além de informativas, são descontraídas e divertidas, com direito a banda, vídeos e sorteios.

Diferente da *live* e *Meeting Up*, que está voltado para toda a empresa, é possível verificar a partir de vivências, que o evento do *Customertá On*, desenvolvido pelo RH e pela excelência, convida toda a empresa para assistir a premiação de colaboradores que foram destaques nos times de atendimento ao cliente: *Customer Experience*, *Customer Success* e *Sales*.

Outro evento relevante é o *Culture Rocks*, um evento divulgado, inclusive, no LinkedIn oficial da empresa, o qual é promovido pelo RH, alinhado ao *Creative Hub* (Marketing) e aos *C-levels*, direcionado às lideranças, que foca elencar todos os aspectos importantes à cultura organizacional a serem trabalhados na organização, como: valores, propósito, entre outros fatores relevantes. Neste evento são divulgados os colaboradores que fizeram grandes contribuições para a empresa,

sendo convidados, inclusive, para serem novos sócios da empresa, chamados *Stock Options*.

4.5 Revista Interna e Biblioteca **meutudo**

Uma revista trimestral *online* desenvolvida pelo time de RH e *Creative Hub* (Marketing) da empresa, divulgada apenas para os colaboradores da **meutudo**, e de forma passageira no LinkedIn oficial da empresa, apresentando, inclusive, uma *live* interna para o lançamento. Essa revista tem como objetivo, transmitir e alinhar informações organizacionais de interesse dos colaboradores, e desta forma contribuir para aproximá-los ainda mais da cultura da **meutudo**.

Dentre os assuntos elencados, foi destacado na primeira edição a história da empresa contada pelos *C'levels*, entrevistas e matérias direcionadas ao perfil dos colaboradores, além de divulgar anúncio de parcerias com descontos em universidades, plano de saúde e benefícios do colaborador da **meutudo**. Como é possível identificar, em alguns dos tópicos descritos na imagem de capa, da primeira edição da revista, apresentado na Figura 5.

Figura 13 - Capa da revista interna **meutime** edição I



Fonte: LinkedIn **meutudo** (2021)

Além dos diversos conteúdos atuais e relevantes contidos na revista, a empresa oferece a todos os seus colaboradores um mini acervo de livros contemporâneos, divulgados em diversas postagens no LinkedIn da empresa, o qual conta com livros sobre diversas áreas, como Administração, Finanças, Marketing, Tecnologia, relacionamento com o cliente, entre outros, incentivando assim a leitura e qualificação de seus colaboradores.

Figura 22 - Biblioteca meutudo



Fonte: LinkedIn **meutudo** (2020)

4.6 Aniversários

A partir de observações, verifica-se que a empresa celebra não apenas o aniversário da empresa em si, ou mesmo referente, apenas ao tempo anual de cada colaborador na **meutudo**, já que todos os colaboradores representam uma parte da empresa. A **meutudo** dedica tempo a homenagear cada integrante, e faz questão de celebrar o aniversário de todos os membros da empresa, assim como a importância de cada aniversariante.

Além de peças específicas de felicitações para os aniversariantes da empresa, publicadas no LinkedIn da **meutudo**, existem outras peças, que também são desenvolvidas pelo time de *Creative Hub* (Marketing), e são divulgadas pelo time de RH nos veículos de comunicação internos, bem como *Slack* (peças personalizadas), *Feedz* (peças padrão), como são apresentados nas Figuras 7, 8 e 9.

Figura 31 - Peça aniversariantes do mês LinkedIn



Fonte: LinkedIn **meutudo** (2021)

Figura 40 - Peça de felicitação personalizada da empresa com publicação autorizada pela colaboradora da imagem



Fonte: Peça publicada internamente no Slack da **meutudo** (2021)

Figura 49 - Peça aniversariantes **Feedz**



Fonte: Peça publicada internamente no Slack da **meutudo** (2021)

4.7 Datas Comemorativas

A partir de observações, é possível afirmar que o time de RH da **meutudo** idealiza e organiza junto ao *Creative Hub* (Marketing), a comemoração de diversas datas com o público interno, sendo divulgadas algumas imagens em suas redes sociais oficiais, principalmente LinkedIn e Instagram. Dentre as datas comemoradas, contemplam-se ações no carnaval, dia da mulher, páscoa, dia das mães, São João, dia dos pais, dia das crianças, *halloween*, natal, entre outras. É possível identificar que estas comemorações, presenciais ou remotas, engajam grande parte do time por meio de diversos comentários no *Feedz*, *Slack* e presencialmente.

Em datas como carnaval, São João, *halloween* e natal, todos os andares do escritório ficam enfeitados, de forma a modificar o clima no ambiente de trabalho, gerando além de *feedbacks* positivos dos colaboradores, vários compartilhamentos nas redes internas e sociais, como está apresentado em peças de duas datas comemorativas distintas, carnaval e páscoa, divulgadas pela empresa na rede LinkedIn.

Figura 58 - Carnaval meutudo



Fonte: LinkedIn **meutudo** (2021)

Figura 67 - Páscoa meutudo



Fonte: LinkedIn **meutudo** (2021)

Ademais datas relevantes como setembro amarelo, outubro rosa, novembro azul, entre outras, são elencadas com os colaboradores da empresa com divulgações sobre o assunto, e eventos direcionados.

4.8 Fruit Day e Happy Hour

O *fruit day* é uma opção de lanche mais saudável disponibilizada uma vez por semana aos colaboradores no escritório da **meutudo**, o qual tem muitos compartilhamentos nas redes sociais dos colaboradores e da empresa, além de obter um *feedback* muito positivo em suas redes de comunicação internas, bem como *Slack* e *Feedz*, como observado no dia a dia da organização.

Observa-se também, o momento do *happy hour*, que acontece todas as sextas-feiras, no final do expediente, o qual a empresa proporciona além do espaço, as primeiras unidades de cerveja para os colaboradores iniciarem a descontração durante o descanso do fim de semana, momento considerado muito importante, haja vista afirmativa de Matos (2009) apresentada na subseção sobre a Cultura Organizacional.

4.9 Festas: Aniversariantes do Mês, São João, Halloween e Natal

É possível destacar que, as festas da **meutudo**, são divulgadas muitas vezes nos *stories* do Instagram oficial da empresa, ou mesmo em publicações dos próprios colaboradores. As festas de aniversariantes do mês, por exemplo, têm grande participação da empresa em geral, de forma a gerar um grande engajamento, essas celebrações ocorrem na última sexta-feira de todos os meses, neste evento é

cantado parabéns para os aniversariantes daquele mês, os aniversariantes fazem discursos, e então é servido bolo, salgados e bebidas para todos os colaboradores da empresa.

Além de festas mais simples, como a festa em comemoração dos aniversariantes de cada mês, existem festas como São João, *Halloween* e Natal, que são festas notoriamente de grande porte, organizadas com um planejamento maior do *Employer Branding* do RH, pois esses eventos requerem uma estrutura maior, com excelente decoração, iluminação, banda, *Dj*, bar, serviço de *buffet*, entre outros.

Nesse sentido, um dos propósitos principais das festas é reunir os colaboradores de forma descontraída, para que os colaboradores se identifiquem cada vez mais com o jeito de ser da empresa e seus colegas.

4.10 Ações de Engajamento

O time de RH aliado ao time de *Creative Hub* (Marketing) da **meutudo** organizam duas ações de engajamento duas vezes por mês para todos os colaboradores. Estas ações estão muitas vezes alinhadas às datas sazonais, de forma a estimular a interação e compartilhamento nas redes sociais dos colaboradores da empresa, com lembranças (brindes) ou competições e prêmios. Além disso, a **meutudo** pretende, não apenas continuar aplicando estas estratégias de endomarketing, como também planeja ampliá-las, como está descrito nos próximos subseções.

4.11 Welcome Kit

Trata-se de um kit de boas-vindas para os colaboradores da empresa, existente em diversas empresas modernas, principalmente *startups*, e *fintechs*, como o *Nubank*, uma referência de *fintech* de sucesso no Brasil, e a **meutudo** pretende aplicá-lo em breve.

Normalmente, esse kit contém itens para atender as necessidades diárias de trabalho para os colaboradores exercerem suas atribuições, bem como; mochila, caneta, caderno de anotações, garrafa, copo de café, *mousepad*, camisa, entre outros. Todos esses itens personalizados com a logomarca, e na maioria das

vezes, as cores que identificam a empresa. Como apresenta-se a Figura 12, com o *Welcome Kit* sugerido pelo *Creative Hub* (Marketing) da **meutudo**.

Figura 75 - Welcome Kit meutudo



Fonte: Peça Peça publicada internamente no Slack da **meutudo** (2021)

4.12 Projeto *Influencer* meutudo

Com o intuito de engajar cada vez mais os colaboradores, e ainda promover a cultura e a marca **meutudo**. Observa-se que o projeto *influencer* foi idealizado pelo *Creative Hub* (Marketing), e pelo RH da **meutudo**, consiste em uma conta privativa apenas aos colaboradores da empresa no aplicativo Instagram.

Na qual o influencer, escolhido pela área de RH, comanda durante um período de 15 dias o perfil, e tem como objetivo mostrar cada detalhe da empresa, de forma a evidenciar o escritório, a cultura vivenciada no dia a dia da **meutudo**, as rotinas, curiosidades e afins. E para isso, é necessário utilizar as diversas ferramentas do Instagram, como *stories*, *reels*, postagens no *feed*, *live*, entre outros. De forma a gerar visibilidade, curiosidade e engajamento da equipe **meutudo**.

A partir dos conteúdos apresentados nesta seção, fica claro que a empresa aplica o endomarketing de diversas maneiras. A partir disso, é possível explorar os impactos gerados nestas ações, que serão esclarecidos na pesquisa de campo.

5 METODOLOGIA

O método e as técnicas utilizadas nesta pesquisa serão apresentados neste tópico, ao descrever o método aplicado, a tipologia da pesquisa, técnicas de coleta de dados, amostragem, técnica de análise, campo de estudo e sujeitos da pesquisa, de forma a clarificar a visualização, bem como o entendimento desses dados, o Quadro 01 apresenta o desenho metodológico da pesquisa:

Quadro 1 - Metodologia da Pesquisa

Método	Abordagem Qualitativa
Tipologia da Pesquisa	Exploratória-descritiva
Técnica de Coleta	Documental; Entrevistas individuais
Amostragem	Saturação Empírica
Técnica de Análise	Análise de conteúdo e documental
Campo	<i>Fintech</i> meutudo
Sujeitos	Colaboradores da <i>fintech</i> meutudo

Fonte: Elaborado pelo Autor (2021).

Essa pesquisa científica, de acordo com Marconi e Lakatos (2010), tem como método coletar, reunir atividades sistemáticas, racionais, que proporcionará condições para que se chegue a determinadas conclusões de forma mais confiável, melhores interpretadas para traçar um caminho e alcançar o objetivo de identificar os impactos causados pelo endomarketing no mercado de *fintech*, por meio de pesquisa de campo na empresa **meutudo**, visando uma tese final de acordo com o que fora obtido com o estudo, para que diante de conhecimentos válidos e verdadeiros, seja possível oferecer maior confiança durante esse trajeto.

Ademais, será utilizada a abordagem qualitativa, Malhotra (2011), afirma que a análise qualitativa tem a importância de garantir uma compreensão mais abrangente dos dados coletados, com o fito de garantir uma abrangência sobre o tema da pesquisa, bem como facilita a coleta de dados sobre assuntos difíceis para

quantificar, como as percepções e os apegos emocionais dos indivíduos. Para pesquisa alcançar o objetivo pretendido, será utilizado a tipologia de pesquisa de natureza exploratória, com o propósito de explicar os impactos causados pelo endomarketing no estudo de caso da *fintech meutudo*, possui ainda caráter descritivo, pois de acordo com Andrade (2003), documenta, analisa e interpreta os dados coletados no campo.

Nesse sentido, os fatos serão registrados, coletados em pesquisas empíricas na *fintech meutudo*, por meio de entrevistas individuais presenciais, ou por meio da plataforma do *Google Meeting*, em virtude da pandemia do Covid-19, guiadas por questionário direcionado aos colaboradores de áreas e níveis distintos na empresa, o qual serão analisadas, interpretadas, com o fito de que o resultado final seja apresentado de forma clara e pertinente, conforme o Quadro de Congruência apresentado:

Quadro 2 - Quadro de Congruência

Objetivos Específicos	Teoria	Perguntas do Roteiro de Entrevistas
Analisar a influência do endomarketing para o cliente interno, e os impactos causados para o cliente externo.	Capítulo 2 - Endomarketing → 2.1 Cliente Interno e sua relação com o Cliente Externo	1- Você sente que a meutudo te considera tão importante quanto um cliente? 2- As ações internas da meutudo fazem a diferença no relacionamento colaborador x cliente? 3- Já houve alguma ação da meutudo que pra você fez toda a diferença no seu trabalho? 4- Você acha que sua satisfação com a meutudo é refletida de alguma forma para o cliente?
Descrever a relevância do endomarketing na comunicação da empresa.	Capítulo 2 - Endomarketing → 2.2 Comunicação	5- Quando a meutudo divulga uma ação por meio de um texto, causa o mesmo impacto do que uma divulgação de uma peça/arte específica? 6- Você acha que ações de endomarketing contribuem para a comunicação da meutudo ?

Identificar a influência do endomarketing na cultura organizacional	Capítulo 2 - Endomarketing → 2.3 Cultura Organizacional	7- De qual forma você observa as ações da meutudo , em relação a integração/envolvimento entre os colaboradores? 8- Sobre as ações informais da meutudo , como você enxerga a relação disso com o seu trabalho?
---------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: Elaborado pelo Autor (2021).

Destarte, além de pesquisas bibliográficas para elaboração do trabalho científico, será utilizada pesquisa documental nas redes de comunicação da empresa, além de outros documentos disponibilizados, *sites* relacionados à empresa e ao mercado, entre outros.

É importante pontuar que esta monografia trata de um estudo de caso, pois de acordo com o *site* da InfoEscola (2021), o estudo de caso consiste em uma pesquisa qualitativa, o qual aprofunda-se em uma unidade específica, no caso deste trabalho, a empresa **meutudo**.

Pois, haja vista a relevância do endomarketing comprovada pelos diversos autores apresentados no embasamento teórico, é possível identificar que a **meutudo**, não apenas reconhece a importância dessa estratégia de marketing, como aplica recorrentemente dentro da organização. Uma vez que segundo Hemais, Oliveira e Cassoti:

Como o marketing interno impacta diretamente os empregados da empresa, visando torná-los mais orientados para o mercado e mais atentos às necessidades dos clientes, sua adoção ganha importância para as organizações, especialmente as de serviços, em que a interação do empregado com o cliente tende a ser maior. (HEMAIS; OLIVEIRA; CASSOTI, 2013, p. 3)

Nesse contexto, é possível evidenciar a aplicação do endomarketing a partir do histórico documental da empresa, que desde o princípio dedicou a importância necessária para esta ferramenta. Pois segundo Bekin (2004), o endomarketing passa a atuar a partir das campanhas direcionadas aos colaboradores, englobando comunicação, engajamento, estímulos e incentivos.

Segundo Brum (2010), motivação diz respeito a partir para a ação. Nesse sentido, a **meutudo** está sempre em busca de estratégias para fomentar a sua cultura, engajar seus colaboradores. A empresa faz isso por meio de comunicação informal, com *feedbacks* e reuniões, além da comunicação formal, seja verbal ou não verbal, por meio da produção de peças com conteúdo para divulgar com cartazes na

empresa, e principalmente *online*, nas diversas redes de comunicação interna da organização: *Gmail, Slack, Feedz, Instagram* e revista, que serão destacados nas seções seguintes.

Minayo (2017), afirma que a saturação leva em consideração a qualidade e a diversidade de insumos com base na teoria que embasa a pesquisa, e não a quantidade de entrevistas. Sendo realizado esse processo até o momento em que não mais encontra-se fatores relevantes ao estudo.

De acordo com a metodologia descrita, foram realizadas oito entrevistas com colaboradores da *fintech meutudo*, sendo eles de diferentes níveis: tático (, gerencial e estratégico, sendo eles relacionados às atividades de cunho operacional, administrativo e, de planejamento, respectivamente; com idades entre 22 e 37 anos, portanto, com diferentes graus escolares. Estas entrevistas aconteceram no mês de agosto de 2021, e os sujeitos da pesquisa foram nomeados no Quadro 3 por códigos: E1 a E8, para que não sejam identificados.

Quadro 3 - Perfil dos Entrevistados

Sujeitos	Gênero	Escolaridade	Nível	Idade
E1	Feminino	Superior Incompleto	Tático	22
E2	Feminino	Superior Completo	Gerencial	27
E3	Feminino	Superior Completo	Gerencial	24
E4	Masculino	Superior Incompleto	Gerencial	32
E5	Feminino	Superior Completo	Estratégico	37
E6	Feminino	Superior Incompleto	Tático	23
E7	Masculino	Superior Incompleto	Tático	28
E8	Masculino	Superior Completo	Estratégico	27

Fonte: Elaborado pelo Autor (2021).

Para analisar os dados desta pesquisa foi utilizado a técnica de análise de Bardin (2011). A qual afirma que a análise de conteúdo está focada nas mensagens, onde inicia-se com uma pré análise do conteúdo a partir de uma leitura flutuante, escolha de documentos que serão analisados a priori, além dos documentos coletados a posteriori, no caso das entrevistas, a partir disso, define-se o *corpus*,

baseado exaustividade, representatividade, homogeneidade e pertinência, formulam-se hipóteses e objetivos, e prepara-se o material. Após essa etapa inicial, a autora afirma que deve ser iniciado o tratamento dos resultados obtidos, bem como a interpretação.

A autora (2011), sugere a análise categorial-temática como uma das possibilidades de análise, sendo esta utilizada nesse estudo, com a subdivisão em blocos, ou categorias, para serem confrontados à teoria, e tem como objetivo, captar dados relevantes para outras pesquisas, por meio de interpretações.

Nesse sentido, as categorias que subdividiram as entrevistas deste trabalho, foram baseadas no conteúdo em comum relatado pelos entrevistados, o qual foram importantes para haver um confronto fidedigno à teoria. Ademais, esta categorização foi fundamental para atingir as objeções: geral e específicas, propostas nesta monografia. Então, as categorias subdividem-se em cliente interno, diferencial das ações internas para o cliente externo, impacto no trabalho, reflexos da satisfação do colaborador, importância da comunicação, integração e ações informais.

Outrossim, a análise documental foca-se em documentos, indexação, e com o objetivo de ofertar uma proposta condensada da informação para consulta e armazenagem, nesse caso, serão utilizados documentos da empresa, coletados durante a pesquisa de campo. Por fim, Bardin explica ainda que a análise documental pode estar mencionada dentro da análise de conteúdo.

Dessa forma, portanto, foram apresentados e explicados os métodos que serão utilizados na elaboração deste estudo de caso, como forma a apresentá-lo de forma consistente, para que a pesquisa seja exposta de modo que não restem dúvidas quanto ao tema tanto para a classe acadêmica, e para o mercado como um todo. A partir disso, será apresentado na seção seguinte a análise e discussão dos resultados a partir dos métodos aqui percorridos.

6 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção, será discorrido a análise e discussão dos dados que foram coletados na pesquisa de campo, por meio da análise documental de alguns relatos

de clientes, publicados no *site* da empresa **meutudo** (2021), e análise do conteúdo das entrevistas com os colaboradores da *fintech* **meutudo**, conforme a metodologia apresentada.

Nesse sentido, foi realizado a transcrição das entrevistas e a categorização dos dados relacionados aos principais impactos, identificados como relevantes para este trabalho cujo o tema é endomarketing aplicado a *fintech*: um estudo de caso. Este estudo possibilitou abordar temas ligados com o objeto de estudo dessa pesquisa, como cliente interno, diferencial das ações internas para o cliente externo, impacto no trabalho, reflexos da satisfação do colaborador, importância da comunicação, integração, e ações informais.

Ademais, é importante afirmar que foram selecionados apenas os principais relatos das entrevistas para esta seção do trabalho, porém, a transcrição relevante destas entrevistas para esse tema, estão disponibilizadas nos apêndices desta monografia.

6.1 Cliente Interno

Limongi-França (2009, p.149), o endomarketing “cuida do relacionamento entre a empresa e seus colaboradores. Isso significa que os empregados passam a ser tratados como clientes internos.” Abordado na literatura por Calheiros *et. al* (2011), como o primeiro cliente de uma organização, o qual suas opiniões impactam substancialmente as opiniões e perspectivas do cliente externo, o consumidor final. E para ele devem ser direcionadas as ações de endomarketing, segundo Dalpiaz (2002), e reafirmado por Calheiros *et. al* (2011).

Silva e Estender (2018) identificam que, ações contribuem para o desenvolver os colaboradores em relação à satisfação pessoal em busca da sobrevivência e um clima organizacional da empresa.

Outrossim, Fernandes, Lebarcky e Ferreira (2011), afirmam que valorizar e desenvolver os clientes internos, seus colaboradores, faz parte do objetivo do endomarketing. Brum (2010), defende ainda que o endomarketing consiste em oferecer para o colaborador educação, atenção e carinho, de forma a prepará-lo e informá-lo, com o objetivo de torná-lo criativo e feliz, preparado para surpreender, encantar e entusiasmar o cliente.

Nesse sentido, seis dos oito colaboradores entrevistados afirmaram com clareza sentir-se tratados como um cliente, relatando o cuidado para com eles por parte da empresa, ou associando o seu bem-estar à sensação de estar em casa, afirmado, tanto o E2 quanto o E5, outros informaram que a empresa está constantemente preocupada e ciente da importância dessa visão.

E4: ...a cada evento, a cada inovação que fazem, o pessoal da meutudo tem um cuidado muito grande de incluir a gente de forma pessoal, seja tratando pelo nome, ou personalizando qualquer tipo de ação que tenha.

E5: ...Eu sinto que a empresa tem essa preocupação né? De realmente fazer com que você tenha esse sentimento, né? De importância, de pertencimento, né? E de estar em casa... o sentimento que quando você tá em casa, você tá a vontade... numa visão de que, o cliente precisa ser bem tratado, no sentido que o cliente precisa estar envolvido, e ele é parte fundamental do processo. Nesse aspecto sim, ou seja, ela (meutudo) enxerga, ela estuda, ela procura entender o comportamento das pessoas nos seus diversos setores, né? Nos seus diversos conhecimentos...Eu vejo uma preocupação muito em entender um pouco-alvo, e aí a partir disso estabelecer uma comunicação né, uma interlocução com os clientes internos, digamos assim.

E7: ...pra meutudo nós somos parte de uma engrenagem. Então a gente consegue fazer com que o nosso cliente seja feliz da mesma forma que a gente se sinta feliz dentro de casa. Então pra isso eu tenho uma experiência muito forte, e muito concreta de que a meutudo ela entende que a felicidade do funcionário é correspondente a felicidade do seu cliente.

E8: ...Em alguns momentos eu acredito que até mais do que um cliente, dado toda a história que eu desenvolvi por aqui, apesar de que a gente considera o cliente como um dos nossos valores principais nesse tratamento bem feito né? Aquele tratamento de excelência com o nosso cliente...

Por outro lado, em alguns relatos como o entrevistado E1, afirmou sentir-se tratado como um cliente apenas em alguns momentos, o qual caracterizam-se alguns pontos de atenção, pois complementa que as ações de endomarketing, muitas vezes, acabam não compensando. Enquanto o E3 também confirma que a empresa o trata como se fosse um cliente, entretanto, reforça o fato de haverem pontos de atenção em alguns sentidos.

E1: Às vezes sim, às vezes não... Eu sinto que como a meutudo tem um dia muito corrido, todas as áreas, são tantas coisas que mudam drasticamente... as vezes que eu sinto assim que existe tanta pressão pra alguns setores que a questão do bem estar é deixado de lado, e aí tipo *fruit day* ou *happy hour* chegam a não compensar pra mim a pressão que é feita no dia a dia por resultados.

E3: Assim, eu sinto que o colaborador no sentido de preocupação, de entender melhor o que tá acontecendo, a meutudo se preocupa sim, sabe?...

Se eu precisar, ou se eu tiver algum questionamento, eu sei que estão ali à disposição, né? E só que assim, em alguns pontos específicos né, que eu posso falar de atenção assim, em relação a preocupação com o colaborador né?... Demonstrar mais essa preocupação com os equipamentos, saber se tá tudo certo, apesar de que assim existe a plataforma da *Feedz* né?... que são feitas algumas perguntas, e vez ou outra tem alguma pergunta nesse sentido né? Mas são perguntas anônimas, então não sei nem como é que muitas vezes identificam.

6.2 Diferencial das ações internas para o Cliente Externo

Diversos aspectos da forma de tratamento do cliente interno podem ser refletidos para o cliente externo de acordo com Kotler (2015, p.65), “quando os funcionários se sentem bem com relação à empresa para a qual trabalham, sua atitude positiva se reflete no público externo.” Reafirmado por Reis *et. al* (2018, p. 132), “Muitas organizações já perceberam que para alcançar o cliente externo, primeiro é imprescindível que se alcance o cliente interno, e é neste contexto que surge o desenvolvimento do que conhecemos por endomarketing.” Logo, é relevante analisar como os aspectos relatados podem impactar o cliente externo.

Pois, Graziano *et. al* (2016, p. 627), afirma ainda que “O processo de Marketing de Relacionamento, quando o foco é o cliente interno, exige a busca da melhor relação custo/benefício e o investimento em colaboradores motivados e capacitados para atender os clientes.” Ademais, segundo Oliveira (2008), o endomarketing é a forma de vender a imagem positiva da empresa para o público interno, pois quando os valores da empresa forem atrativos ao cliente interno, a satisfação irá se propagar para o ambiente externo.

Nesse sentido, é importante verificar a partir das Figuras 13 e 14, avaliações cinco estrelas de clientes estampadas no *site* da empresa **meutudo** (2021), como a avaliação da cliente Maria relatou sobre a educação, carinho, atenção, paciência e gentileza dos colaboradores da empresa.

Além da cliente Luciene Sanches, recomendando a empresa, parabenizando o profissionalismo, competência, responsabilidade, excelente atendimento, pontualidade e presteza da equipe, verifica-se diversos aspectos para estudar o trabalho que a empresa está desenvolvendo para conquistar esta excelência.

Figura 79 - Avaliação Cliente Maria



Maria do Carmo Bezerra Frade

Aposentada INSS



As demais empresas deveriam ter esse mesmo perfil de educação carinho, atenção e paciência que o **meutudo**. tem! Eu não tenho palavras pra descrever, só tenho a agradecer a gentileza dessa empresa. Peço carinhosamente que nunca mudem seu jeito de atender os clientes.

Fonte: Site da **meutudo** (2021)

Figura 87 - Avaliação cliente Lucilene



Luciene Sanches

Aposentada INSS



Parabenizo a equipe da **meutudo**. pelo profissionalismo, competência, responsabilidade, excelente atendimento, pontualidade e presteza que recebi ao fazer portabilidade de empréstimo consignado! Eu recomendo.

Fonte: Site da **meutudo** (2021)

A partir destas avaliações, desperta-se curiosidade e interesse em saber, quais são as práticas que a empresa acredita, e preza para refletir nesta satisfação dos clientes, com uma avaliação cinco estrelas.

De acordo com as entrevistas, as diversas ações de endomarketing aplicadas na **meutudo**, contribuem no seu trabalho, portanto, impactam para o cliente externo de forma direta, por meio do atendimento ou mesmo publicações e respostas do marketing nas redes sociais, e de forma indireta, por meio do contato dos demais colaboradores que não têm um contato direto com o cliente, porém trabalham com profissionais que têm esse contato, como pode-se verificar nos relatos.

E3: Então, isso tudo eu vejo que fortalece muito as pessoas, que conseqüentemente acaba afetando ali quem tá mais em contato com os clientes, de trazer essa visão, né?...se a empresa não tem passado o propósito por trás de tudo isso, eu não vou conseguir também passar pro cliente né? no caso, e as outras pessoas também não. No meu trabalho em si eu não lido diretamente com o cliente, mas eu trabalho pensando no cliente né? E eu preciso estar motivada, eu preciso entender o propósito por trás dessas ações pra eu poder também refletir isso no meu trabalho, eu vejo que isso faz total diferença...

E4: ...Eu acho que pra gente vender algo pro cliente, seja no produto, um serviço, é o que a gente faz aqui, que é vender uma solução pra ele, quando a gente ama, quando a gente gosta do que faz, e a gente se identifica com a empresa que a gente tá trabalhando, através de "N" ações, como o caso das ações ..., a gente consegue fazer com verdade, passar ao cliente a verdade que a gente sente aqui dentro.

E5: ...a gente geralmente vive num processo de rotina muito ferrenho, né? Todo mundo tem muitas atividades pra fazer, todos os momentos. E por mais legal que seja o ambiente, você tem às vezes um momento de estresse ou de sobrecarga. E esses momentos (as ações) que são esses quebra de rotina, né? Que são essas coisas: olha lembrei de você, olha aqui que a gente tá pensando em você, com pequenos gestos assim, eles fazem muito essa diferença, porque ele causa muito esse impacto de: opa, alguém reparou em mim, né? E aí faz você parar um pouquinho o que você tá fazendo e pensar na importância que você tem, né?...

E6: ...faz você se sentir importante pra empresa, então faz você sentir que tem um senso de inclusão naquele ambiente. Então, por exemplo, um pequeno mimo que a gente recebeu no dia do chocolate faz a gente perceber que assim, que a gente faz diferença pra empresa, e que é importante que a gente esteja feliz pra atender o cliente da melhor forma possível. Eu acho que faz total diferença, não é só o objeto em si, mas sim o sentido daquilo tudo.

E7: ...quando o colaborador se sente prestigiado pela empresa, se sente considerado, ele vai transmitir aquela consideração pra todo mundo que tá em sua volta, principalmente o cliente. Então eu acredito que isso funcione como uma rede, onde funciona como principal vetor de toda essa energia, digamos assim, desse positivismo, e isso vai acabar no nosso ponto final que seria o cliente. Então ações de relacionamento interno, ações de endomarketing são fundamentais pra causar um bem-estar do nosso funcionário...e isso vai ecoar diretamente do nosso cliente.

Na perspectiva do entrevistado E8, foi afirmado que não impacta diretamente no cliente externo, porém é de grande valor para o colaborador.

E8: ...tem um grande efeito entre colaboradores, pra trabalhar toda a parte do networking, de você conhecer melhor as outras áreas, de formar parcerias entre áreas. Mas acredito que esses eventos, a não ser que exista uma temática bem elaborada, eu acho que não agrega diretamente do colaborador pro cliente.

6.3 Impacto no trabalho

Kotler e Keller (2012, p. 20), “O marketing não é mais responsabilidade de um único departamento - é o compromisso assumido por toda a empresa que impulsiona sua visão, sua missão e seu planejamento estratégico.” Portanto, interpreta-se o endomarketing como um importante componente para propagação dos objetivos do marketing, e para isso, a empresa deve contratar, treinar e motivar seus colaboradores, os clientes internos, para que eles tenham interesse em atender bem ao cliente-alvo.

Para atender os colaboradores da organização, seus clientes internos, o papel do endomarketing é desenvolver entre os eles e a organização a percepção dos valores que a mesma desempenha por meio do trabalho em equipe, a partir da correlação entre os setores organizacionais e seus colaboradores (BEKIN, 2004). Pois segundo Costa (2014, p. 15), deve-se “[...] promover a motivação das pessoas com seu trabalho e garantir seu compromisso com os objetivos estratégicos, contribuindo para a obtenção de melhores resultados [...]” Enquanto Brum (2010), afirma que a empresa pode responsabilizar-se apenas por 50% da motivação de seus colaboradores.

Logo, evidencia-se que o impacto das ações de endomarketing no trabalho do colaborador, o cliente interno, é fundamental para esta pesquisa, logo, todos os entrevistados contaram, inclusive, uma ação em específico que impactou no seu trabalho.

Nesse sentido, é possível afirmar que ao analisar todos os relatos, estas estratégias impactam de forma extremamente positiva no trabalho deles, sendo abordado uma ação de premiação da empresa por E1, a *live* de lançamento da revista, e a revista em si, por E3, os aniversariantes para o E4, o *Culture Rocks* para o E8, e por fim, pode-se afirmar que as ações de endomarketing como um todo impactam bastante, de forma positiva, para o mercado de *fintechs*.

E1: um momento que eu tinha batido a meta e conquistado o nível de excelência que a gente tem pro atendimento, e aí de surpresa o pessoal do RH mandou uma lembrancinha pra minha casa. Porque eu sou um dos trabalhadores que moram mais longe e aí foi feito muita diferença nesse dia assim... eu me senti lembrada, eu me senti valorizada... Eu me senti mais motivada pra conquistar mais notas de excelência e fechar mais contratos, pra continuar sendo reconhecida, porque isso é muito bom, eu me senti muito bem.

E3: A gente lançou uma revista interna, e eu achei o evento assim incrível, do início ao fim, acho que foi assim na minha visão, foi uma das melhores ações que teve, apesar de ser *online*, né..., mas mesmo de longe eu consegui sentir o propósito da empresa, eu consegui sentir o que era aquilo ali, eu me senti motivada, sabe? essa questão de você ler a revista, eu li a revista também, e traz muito da história da empresa, sabe? Cria... como é que eu posso falar? Acende uma chama assim, né? Maior em relação a empresa, porque muitas vezes a gente lida assim, com muitos problemas, né? Com muitas coisas, e acaba esquecendo o que realmente é importante, o porquê que a gente tá ali todo dia.

E4: Acho que os aniversariantes, teve uma época em que no meio do expediente a nossa head de RH, ela chegava com um bolinho e aí te parabenizava na frente de todo mundo, isso era bacana, e faz a diferença, porque você fica feliz, você vê que você é lembrado, você consegue até produzir mais.

E7: ...eu acredito que endomarketing, principalmente no ramo de Fintechs, que eventualmente acaba sendo um ramo mais distante, ou as coisas acabam sendo um pouco mais rápidas, e mudam muito rápido, trazem essa realidade pra gente que é funcionário de estar envolto numa cultura, em uma cultura forte, e reforçar a nossa cultura como empresa, de aproximar os nossos funcionários, e principalmente de alinhar os nossos propósitos internos e externos.

E8: A grande ação foi o meu foi o meu Stock Options, um evento (Culture Rocks) onde nós falamos sobre cultura, e algumas pessoas foram selecionadas para se tornarem sócios, e aquilo eu achei uma grande coroação de um trabalho que eu vim desenvolvendo com muita força aqui na empresa. Então, sim, o evento que nós chamamos de Culture Rocks acho que é bem estimulante pros colaboradores.

6.4 Reflexos da satisfação do colaborador

Kotler e Keller (2012), afirmaram que o marketing está relacionado a identidade das pessoas, bem como a satisfação de suas necessidades sociais e humanas. Logo, no que concerne a satisfação do colaborador, Silva e Estender (2018) e Oliveira (2008), afirmam que as ações de endomarketing contribuem para a satisfação dos colaboradores.

Nesse sentido, as entrevistas buscaram entender quais são as contribuições do endomarketing na satisfação dos colaboradores, uma vez que na perspectiva deles foi unânime a afirmação que os aspectos vinculados à sua satisfação com a empresa são refletidos no seu trabalho.

E1: Eu sinto que em momentos que eu tô me sentindo super engajada e tal, eu tô bem mais contente em atender o cliente... quando eu me sinto mais

satisfeita com a meutudo, com a minha liderança..., com a empresa como um todo, eu sinto que o trabalho se torna bem mais leve assim, de falar com esses clientes e resolver esses casos.

E3: ...Se eu tô chateada, se eu acho que eu não sou bem tratada, eu vou acabar passando isso para as pessoas que eu trabalho que estão em contato direto com o cliente, porque quando elas chegarem com um problema aí eu vou dizer: ah, é porque é assim mesmo, ai porque a empresa num tá olhando pra isso, não, né? Então, tipo, se eu estou satisfeita, eu vou ter uma postura também de resolução de problema, né? De passar a melhor coisa ali para as pessoas que estão em contato com o cliente, de passar segurança, né? Então assim, se a empresa me passa segurança, eu vou conseguir passar segurança para as pessoas que tão no atendimento, que as pessoas do atendimento vão conseguir passar a segurança pro cliente, né? Então, tipo assim, é todo um é todo um conjunto, né? De informações, que vem de cima até chegar ali na pessoa que tem o contato final com o cliente.

E5: ...o trabalho ele é parte de um elo da sua vida, né? E quando esse elo tá frutífero, tá agradável, tá interessante, essa corrente ela é transmitida pra outros, outras partes da sua vida, é tanto que quando a gente não tá bem, também outros passos da nossa vida, isso também de alguma forma flui pra essa corrente que é do trabalho, porque a gente é um a gente é um ciclo virtuoso, né? Então quando esse ciclo tá virtuoso ele flui de uma forma positiva, e naturalmente isso reflete pra o meu relacionamento com os clientes, pro relacionamento com os meus colegas de trabalho...

E6: se eu não tiver satisfeita com a empresa, responder o cliente não vai ser muito legal também, porque tem uns que vem, que assim, misericórdia, mas, porque vem muito estressado com prazo e tudo mais, que às vezes não é culpa nossa...

E8: ...Como gerente de xxxx, nós temos rotinas muito, muito repetitivas, e claramente você está motivado, uma vez que você repete muitas vezes, você consegue ter mais ímpeto de tentar desimpedir os contratos dos clientes, você consegue ter mais ímpeto de tentar dar uma solução mais rápida, mais eficaz pros clientes, então sim, a satisfação do colaborador, ela é completamente refletida em como nós conseguimos atender e tratar os clientes.

6.5 Importância da Comunicação

Sendo um dos objetivos específicos dessa pesquisa analisar a relevância da comunicação, haja vista, a afirmação de Brum (2010), o qual endomarketing é a própria comunicação, com cor, imagens e frases. Além da afirmação de diversos autores a respeito da importância desde transmitir a informação até a sua absorção, como afirmado por França (2014) a respeito da captação de informações por meio das mensagens, e a prática.

Nesse sentido, as entrevistas buscaram contemplar a identificação do diferencial do endomarketing nesse aspecto, bem como quais são os impactos, sendo

relatado por todos os entrevistados como um impacto benéfico, e muitas vezes necessário, para que a mensagem não passe despercebida, sem cumprir a sua função única; comunicar.

A respeito das peças de comunicação divulgadas tanto nas redes sociais da empresa, e principalmente nas redes de comunicação internas, todos os entrevistados relataram que as peças impactam muito mais, a informação é absorvida mais facilmente, e menos provável passar despercebido por conta do bombardeio de textos.

E2: ...quando é uma peça específica, quando é algo mais visual, sem dúvidas tem esse impacto maior porque chama atenção, as cores. O escrito, às vezes ele solto é só mais uma coisa, às vezes é tanta coisa, tanta informação que aparece no Slack, que você deixa passar, mas quando é aquele algo visual que vai te prender na atenção do texto, sem dúvidas, digo isso, eu mesma como leitora de muitas peças que eu já vi aqui da empresa, isso chama muito mais atenção, isso prende mais a atenção das pessoas.

E3: eu prefiro coisas mais visuais, né? Até porque assim, na ferramenta que a gente utiliza, né, o Slack, é muita mensagem o dia inteiro, muito texto, muita coisa, então se é mais um texto ali pra eu ler, provavelmente eu não vou ler com tanta atenção, eu não vou entender, muitas vezes tem ações até que eu perco, né? Eu não entendo, muitas vezes tem que perguntar pra alguém o que é que tá acontecendo, porque foi lançado um texto grande, acabou passando despercebido e enfim, então eu sinto um pouco de dificuldade nesse tipo de comunicação assim que é somente o texto, né?

E6: eu acho que a coisa da peça causa muito mais impacto, você olha aquele negócio ali já bate a curiosidade, tipo muita coisa da *live*, e da revista entendeu? Que você já vem com aquela comunicação diferente e tudo mais porque texto, às vezes a gente fica tão preso em texto, em responder cliente, em um manuscrito ali total que às vezes você fica assim sem saco, entendeu? De tá lendo daquele negócio ali, e eu acho que quando vem uma peça, ela chama muito atenção, é muito mais interessante.

Ainda a respeito da comunicação, foi investigado as contribuições das ações de endomarketing, no que concerne à informação. Pois, Brum (2010), afirma que comunicação e marketing interno estão interligados a gestão de pessoas de uma organização.

Pimenta (2004), antes de realizar determinada ação, a organização deve comunicar a todos os colaboradores, e para isso, deve ter um plano de comunicação eficiente para transmitir a mensagem de forma clara, com o propósito de integrar, melhorar o comportamento e as performances. Consoante, Matos (2005), uma empresa desprovida da cultura do diálogo, de uma comunicação aberta, com *feedbacks*, conceitos, impressões e sentimentos consiste em um problema que impacta negativamente o funcionamento das organizações.

Nesse sentido, a afirmativa que o endomarketing influencia de forma positiva para a comunicação organizacional foi unânime para todos os entrevistados. O qual o relato do entrevistado E1 reflete a afirmação de Fagotti e Biscoli (2012), que uma empresa com uma gestão de comunicação interna eficiente, possibilita que os executivos atinjam um alto nível de comprometimento de seus colaboradores, ao desenvolver práticas desejadas que irão fazer parte da rotina de trabalho.

Outrossim, o entrevistado E5 refere-se às ações de endomarketing em geral, ressaltando a importância das informações fornecidas e comunicadas por meio delas, coerente a afirmação dos demais os autores citados.

Ademais, o entrevistado E6 comenta a relevância da plataforma de comunicação interna: *Slack*. Para França *et. al* (2014), é importante a empresa estabelecer um canal de comunicação adequado, direcionando atenção para a forma, o conteúdo, o motivo e o momento de transmitir a informação.

E1: ... contribui, principalmente as *lives* onde a gente tem o CEO falando, o Márcio, são as que eu mais gosto porque eu acho que dá uma visão muito do que tá acontecendo na empresa, e de qual tá sendo nossa visão estratégica, e aí até dá mais um sentido assim: ah tô fazendo esse meu trabalho porque futuramente a gente vai se tornar um banco, como o Márcio falou... Porque eu às vezes eu sinto que essas ações, essas estratégias ou esses objetivos nosso e o que tá acontecendo no dia a dia do cargo mais elevado não é tão passado pra quem tá mais na base, né?... Então quando tem essas ações onde a gente tem gente do topo falando é muito interessante pra mim porque eu me sinto bem mais engajada e bem mais informada, entende?

E5: ...esse é o tipo de ação que ela vai fortalecendo, né? E a gente vai repetindo os clichês que são importantes pra formação da cultura, ou seja, sempre que eu tô ali eu tô falando a mesma língua, eu tô repetindo algumas coisas, e isso vai se solidificando, né? Então a comunicação nesse aspecto repetitivo é importante até que todo mundo tenha muito claro e seja muito transparente pra todo mundo...

E6: ...eu acho que o próprio Slack é uma boa ferramenta de comunicação também, porque assim você vê que a empresa... eu acho que é muito importante a comunicação de coisas que acontecem assim rapidamente, diariamente, e que fazem toda a diferença, pra gente, principalmente do XXXX, que tá ali no atendimento ao cliente direto... manchetezinhas de arte são feitas pra dizer sobre o processo que foram incluídos, processos que foram retirados, processos que foram alterados eu acho que essa comunicação é muito importante.

6.6 Integração

A integração ou interação entre os colaboradores de uma organização identifica e reforça a cultura vivenciada, segundo Lopes (2015) o endomarketing, por sua vez, tem a premissa básica de alinhamento, pois promove o benefício de visão compartilhada e fortalece relações interpessoais.

A partir de relatos das entrevistas, verifica-se que todos os entrevistados enxergam integração nas ações de endomarketing que a empresa promove, de forma a incentivar e reforçar a integração por meio da revista interna que aproxima, como afirmado por E2, por meio de eventos, como a comemoração dos aniversariantes mensalmente, relatado por E8 e E7, os entrevistados E4 e E7 referem-se aos momentos informais como integradores.

O entrevistado E8 cita também as *lives* como ações integradoras, e afirma que as ações de endomarketing reforçam a cultura, que também é afirmado por E7. Consoante França (2014), ações de endomarketing são primordiais para a interação dos clientes internos, pois acredita que a motivação do colaborador não é suficiente, cabe à empresa gerenciar e reforçar esta atitude.

E2: ...aproxima sem dúvidas, ... eu não li a revista toda, mas você acaba conhecendo outras áreas, muita gente que não conhecia tanto a respeito do *onboarding*, dos treinamentos, como na época que eu dei a entrevista, eu estava à frente só do XXXX, ...e muitas pessoas vieram: olha que bacana, eu não sabia que o *onboarding* era dessa forma, o *onboarding* é muito legal, e foi uma coisa que aproximou, que trouxe esse conhecimento a mais pras pessoas. Então realmente é muito importante.

E4: ...eu costumo dizer desde que eu cheguei aqui, que eu participava dos *happy hours* que tinha na empresa, que é um momento de networking, que a gente se conecta tanto com o colega colaborador ali que entrou junto com você, como com os *c-levels*, os gestores, os líderes, os *heads*, então é um momento importantíssimo onde você descontrai e ao mesmo tempo cria conexões.

E7: ...o impacto é extremamente positivo e existente, nós vivemos e trabalhamos, e quando eu digo vivemos é porque a gente interage não só no momento de trabalho, mas a gente interage com as pessoas em um ambiente muito linear, onde a hierarquia ela é necessária apenas em alguns pontos da operação, mais como guia, como orientação, mas em compensação esses eventos como aniversários, como *happy hours* e afins, de forma segura quando era possível aglomerar, era muito importante pra misturar a empresa no bom sentido, e também pra que a gente pudesse reforçar a nossa interação desde os *C-levels*, o CEO da empresa, até uma pessoa que tá acabando de entrar na empresa, independente da função. Então, acredito que essa integração acaba sendo importantíssima e um motor muito grande pra que a gente possa ter a nossa cultura renovada e reforçada também.

E8: O grande impacto que eu acredito é que nós somos divididos em andares, então no aniversariantes mês nós conseguimos unir alguns andares, conseqüentemente algumas pessoas que nunca se veem. Então essas pessoas são quase estranhas dentro da própria empresa, e aí com certeza, sem dúvida alguma, o aniversariantes do mês é um dos eventos mais importantes de integração que a empresa tem, que é pra que as pessoas se encontrem, e elas têm um motivo pra que elas se encontrem. No caso, é a alimentação, é aquele motivo de parabéns, enfim, é um lazer, mas que com certeza faz com que as áreas se agreguem cada vez mais ... as *lives* é pra integrar, e pra passar a nossa cultura, que é do ambiente gostoso de se trabalhar, que é você se sentir em casa aqui na empresa...

6.7 Ações Informais

Estas ações trazem o reflexo da cultura, pois fazem parte da vivência dos colaboradores da empresa. De acordo com Matos (2009), as empresas já entendem que os momentos informais, como *happy hour* e afins, favorecem a consolidação e engajamento por objetivos em comum, não apenas relacionados a motivos de trabalho.

As ações informais que ocorrem na **meutudo**, para 87% dos entrevistados essas ações são vistas como relevantes, sendo relatado, inclusive, os benefícios dessas ações, portanto, como possuem um impacto positivo, afirmando ser um momento de leveza, diversão, descontração, para relaxar, o qual integra e transcende a consideração apenas relacionada ao trabalho em si, mas do ser humano. Sendo relatado, inclusive pelo entrevistado E8, características que reforçam o porquê destas ações serem importantes para o mercado de *fintechs*.

E4: ...deixa o ambiente mais leve. A gente lida com negócios, a gente é uma Fintech né? Como a gente, é esse ramo financeiro, ele é um ramo que você precisa se concentrar, você precisa tá mais focado nos números, e aí quando tem esses momentos de descontração, você se conecta daquele momento, e torna tudo mais leve.

E6: ...porque faz você ter mais interação com os seus colegas de trabalho, eles deixam de ser simplesmente colegas de trabalho, aqueles que você tá ali constantemente vendo diariamente vendo pra amigos, você cria uma relação de mais afinidade de que você começa a conversar sobre outras coisas e não só trabalhe e aquilo deixa o ambiente mais leve, eu acho que é muito importante...

E7: ... impacta de forma positiva, porque o funcionário vai tá integrado a empresa não apenas com uma força de trabalho, ele não sente apenas um funcionário, mas como parte pertencente daquela comunidade. Então, quando a empresa nos fornece momentos de interação, de divertimento, enfim, que proporcionem esses momentos, essas memórias pros funcionários, a gente força todo esse vínculo com a empresa, não apenas empregatício, mas também o vínculo sentimental, emocional. Então, a gente cria memórias, reforça as amizades, transborda as amizades pra fora dos

limites da empresa. Então acredito que esses momentos acabam agregando não só pro bem-estar no local da empresa, mas pra vida das pessoas também...eu acredito que esse mercado ele acaba sendo muito diluído em ações rápidas, ele tem uma circulação muito rápida também de funcionários, então acaba que você não gera um vínculo muito forte, principalmente quando você não tem uma cultura muito estabelecida. Então, ações como essa acabam tornando o funcionário mais fidelizado a cultura e os objetivos da empresa, em compensação, ele acaba também se tornando uma parte predominante naquilo que a gente encontra como personalidade da empresa, ou seja, ele vai se ver naquela empresa e não vai servir só apenas como funcionava.

Enquanto o entrevistado E1, apesar de concordar com os demais, afirmando ser um momento de alívio, confronta afirmando que não impacta nem positivamente, nem negativamente no seu trabalho, certamente porque não pode participar. Ademais, é importante observar que o entrevistado E8 reconhece a importância desses momentos, reconhece como um benefício, mas afirma um ponto de atenção que pode ser interpretado como uma possibilidade de impacto negativo nestas ações.

E1: ...*happy hour*... eu não vejo tanto como trabalho, eu vejo como um momento de alívio, onde se eu quiser eu participo... é uma escolha pessoal minha que num tem muito a ver comigo no trabalho, entende? Esses momentos... eu sou umas pessoas que dificilmente participa, acontece na sexta e eu tenho aula e tal. Então assim eu diria que é indiferente assim, não impacta nem positivamente nem negativamente.

E8: Como gestor eu acho muito importante os *happy hours*, por motivos de que muitos colaboradores se sentem não tão à vontade pra dar uns feedbacks necessários, no momento *happy hour* eu acho que por baixarem a guarda, por estarem no momento mais descontraído eles tem vontade de falar, e ser um feedback super válidos, de coisas que estão erradas tanto no meu trabalho, quanto, enfim, nos processos da gente, e aí eu já tive vários insights legais, vários insights legais por colaboradores se comunicarem nesse momento de maior descontração. Se não for feito com muito cuidado, já tive situações também, onde não foi proveitoso e acabou, enfim, gerando situações desconfortáveis de trabalho, se o *happy hour* não for bem conduzido por um líder ou por um gestor.

Portanto, conclui-se que os dados coletados, quando confrontados à teoria, não apenas concordam ou discordam com afirmações dos autores, como acrescentam conteúdos pertinentes à este objeto de estudo especificamente, o qual enriquece a pesquisa.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo geral compreender os impactos do endomarketing no contexto de *fintech*, a partir do estudo de caso da empresa **meutudo**. O primeiro objetivo específico, analisar a influência do endomarketing para o cliente interno e os impactos causados ao cliente externo, foi alcançado a partir da análise da relação da empresa com o cliente interno, o colaborador, que é o alvo das campanhas de endomarketing, e os impactos ocasionados ao cliente externo diante desse objetivo.

A partir da análise e discussão dos resultados, é possível afirmar que a empresa tem uma consideração de que o colaborador é um cliente pela maioria dos entrevistados, enquanto alguns revelaram pontos a serem melhorados. O tratamento do colaborador como um cliente interno é importante, pois foi afirmado pelos entrevistados que essa atitude tem um reflexo positivo para o cliente externo, uma vez que eles se comunicam constantemente com o cliente externo, de forma direta e indireta, por meio do atendimento e postagens do marketing, respectivamente.

O segundo objetivo específico contempla a relevância do endomarketing para a comunicação interna, uma vez que o endomarketing não pode existir sem haver algum tipo de comunicação. Logo, ao identificar e analisar alguns documentos divulgados internamente como a revista, as peças de endomarketing; como convites, comunicados, aniversariantes, boas-vindas e afins, além de evidências das entrevistas, sem dúvida o endomarketing contribui não apenas para propagar informações, mas para que a mensagem seja absorvida mais facilmente para a empresa como um todo, de forma que todos fiquem alinhados e possam vivenciar as experiências proporcionadas pela empresa, sendo esse um impacto extremamente positivo.

Após identificar por meio do *site* da **meutudo** (2021), e das mídias digitais, as práticas de endomarketing aplicadas na **meutudo**, a pesquisa buscou investigar suas influências na construção da cultura vivenciada na empresa, terceiro objetivo específico. Essa investigação iniciou-se, principalmente, por meio das entrevistas, das quais os entrevistados afirmaram que o impacto dessas ações é benéfico, pois são um motivo em comum que os colaboradores têm para integrar-se, além disso, essas ações disseminam a cultura pretendida pela empresa. Porém, também

relataram pontos que a empresa deve atentar-se no gerenciamento das ações promovidas para que não tenha margem para um impacto indesejado, portanto negativo.

À luz desta pesquisa, as práticas de endomarketing são fundamentais no mercado de *fintechs*, uma vez que elas têm uma rotina muito ágil, com diversas mudanças, o qual exige-se muita concentração, como relatado em alguns trechos das entrevistas. Portanto, as ações propiciadas pelo endomarketing funcionam como uma quebra de rotina, e impactam de forma geral positivamente, inclusive na satisfação dos colaboradores diretamente no seu trabalho, na sua relação com os clientes e empresa.

A partir dos dados abordados e apresentados neste trabalho, foi possível uma compreensão mais abrangente sobre o tema e sobre o mercado de *fintech*, contribuindo tanto gerencialmente, pois outras empresas podem atentar-se para aplicar esta oportuna prática, quanto academicamente, no apoio a estudos futuros.

Esta monografia tem como limitação o estudo de apenas uma *fintech*, cuja experiência pode inspirar outras startups. Para pesquisas futuras, sugere-se a investigação em outras realidades organizacionais. Além disso, a abordagem desse tema em pesquisas vinculadas à área de recursos humanos pode ser estudada, uma vez que foi abordada de forma pontual nesta pesquisa, sendo relatado nas entrevistas realizadas a presença desta área na aplicação do endomarketing.

REFERÊNCIAS

ACE STARTUPS. **Porque um endomarketing bem feito é uma vantagem competitiva? São Paulo, 2020.** Disponível em:

<https://acestartups.com.br/endomarketing-vantagem-competitiva/>

Acesso: em 25 de jul. de 2021.

AMARAL, Sueli Angélica do. Marketing e inteligência competitiva: aspectos complementares da gestão da informação e do conhecimento. *In*: AMARAL, Sueli Angélica do (Org.). **Marketing na ciência da Informação**. Brasília: Editora Universitária de Brasília, 2007.

ANDRADE, M. M. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

ARGENTINI, P. A. **Comunicação empresarial: a construção da identidade, imagem e reputação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE STARTUPS. **Crescimento das Startups: veja o que mudou nesses cinco anos!** São Paulo, 2020. Disponível em:

<https://abstartups.com.br/crescimento-das-startups/> Acesso em: 16 de jun. 2021.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE STARTUPS. Mas afinal, o que são startups?

Disponível em: <https://abstartups.com.br/definicao-startups/> Acesso em: 05 de maio 2021.

BARBIERI, Eduarda; ALMEIDA, Cristóvão Domingo de. Endomarketing em startup educacional: o canal em formato de quadro negro. Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação *In*: XXI CONGRESSO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO NA REGIÃO CENTRO-OESTE. Goiânia. **Anais [...]** Goiânia: UFMT – Universidade Federal do Mato Grosso, 2019.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 70 ed., São Paulo, 2011.

BARROS, Regina da Silva de Camargo. *Reducing consumer vulnerability: a collaborative fintech perspective*. *In*: XLIV ENCONTRO DA ANPAD - EnANPAD 2020, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: Universidade Federal de São Paulo, 2020. Disponível em: http://www.anpad.org.br/abrir_pdf.php?e=Miq3NDc= Acesso em: 10 de jun. 2021.

BEKIN, Saul Faingaus. **Endomarketing: como praticá-lo com sucesso**. 3 ed., São Paulo: Person Pretince Hall, 2004.

BISPO, Anselmo Lino. **Venda orientada por marketing**. Brasília: SENAC –DF, 2008.

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

CALHEIROS, Marília Alves; KELLERMANN, Maristela Schein; CALHEIROS, Paulo Renato; PASQUALI, Eren Melo. Motivação Para Mudança de Comportamento Aplicada ao Marketing Interno. **Competência**, Porto Alegre, v. 4, n. 2, p. 125-134, 2011. Disponível em: <http://seer.senacrs.com.br/index.php/RC/article/view/77/81> Acesso em: 18 de jun. 2021.

CERQUEIRA, Wilson. **Endomarketing**: educação e cultura para a qualidade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

CERVI, Cleber; FROEMMING, Lurdes Marlene Seide. Afinal, o que é endomarketing? Estudo das estratégias de endomarketing de uma Universidade Comunitária do Rio Grande do Sul. **Revista de Administração IMED**, Passo Fundo, v. 7, n. 1, p. 114-136, ago. 2017. Disponível em: <https://seer.imed.edu.br/index.php/raimed/article/view/883>. Acesso em: 22 jun. 2021.

COSTA, Daniel. **Endomarketing inteligente**: a empresa pensada de dentro para fora. Porto Alegre: Dublanense, 2014.

DA ROSA, Débora Pellizzari; RIBAS, Fabio Teodoro Tolfo; ALVES, Juliano Nunes. Análise das Práticas de Endomarketing em uma Metalúrgica. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo – ReAT**, v. 1, n. 1, jul./dez., 2012. Disponível em: <https://periodicos.ufpel.edu.br/ojs2/index.php/AT/article/viewFile/860/948#:~:text=De%20acordo%20com%20o%20objetivo,s%C3%A3o%20bastante%20not%C3%B3rias%20aos%20entrevistados>. Acesso: 20 de jun. 2021.

DALPIAZ, Roni Carlos Costa. **Endomarketing um a um**: marketing interno como forma de motivação individualizada. Torres, 2002. Disponível em: <https://portalintercom.org.br/anais/centrooeste2019/resumos/R66-0630-1.pdf> Acesso em: 10 jun. 2021.

ÉPOCA NEGÓCIOS. **Goldman Sachs investirá até R\$ 2,1 bilhões em acordo com fintech MeuTudo**. São Paulo, 2020. <https://epocanegocios.globo.com/Startup/noticia/2021/06/goldman-sachs-investira-ate-r-21-bilhoes-em-acordo-com-fintech-meutudo.html>

FAGOTTI, Anna Puebla Vitkoski; BÍSCOLI, Fabiana Regina Veloso. **A comunicação interna como recurso de fortalecimento da cultura organizacional: um estudo de caso**. Revista Expectativa – Unioeste; vol. XI, n. 11, jan-dez/2012. Disponível em: <http://e-revista.unioeste.br/index.php/expectativa/article/view/7277>. Acesso em: 22 de jun de 2021.

FEEDZ. **Feedz**. Disponível em: <https://www.feedz.com.br/> Acesso em: 20 de ago. de 2021.

FERNANDES, A. R.; LEBARCKY, F. V.; FERREIRA, K. A. Gestão da diversidade e endomarketing: existe uma relação? **XXXIV EnANPAD**, Rio de Janeiro, p. 4-7, 2011. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/GPR3014.pdf>. Acesso em: 24 jul. 2021.

FINNOVATION. **Novo Mapa de Fintechs do Brasil**. 2019. Disponível em: <http://finnovation.com.br/mapa-de-fintechs-brasil/> Acesso em: 22 de jun. de 2021.

FRANÇA, Ana Shirley (org.) et al. **Comunicação empresarial**. São Paulo. Atlas, 2014.

GRAZIANO, Graziela Oste; OSWALDO, Yeda Cirera; PIZZINATTO, Andrea Kassouf; SPERS, Valéria Elias. Programas de endomarketing na indústria de produtos orgânicos: um estudo do marketing de relacionamento. **Revista Brasileira de Marketing – ReMark**, v. 15, n. 5. Outubro/Dezembro. 2016. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/remark/article/view/12156> Acesso em: 15 de maio de 2021.

HEMAIS, OLIVEIRA e CASSOTI. Marketing interno e gestão de pessoas. Revista Gestão e Tecnologia. Pedro Leopoldo, v. 13, n. 3, p. 101-127, 2013. *In*: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 16 ed., 2010, Rio de Janeiro. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: UFRJ, 2010. Disponível em: <http://www.gapcongressos.com.br/eventos/z0070/trabalhos/final_247.pdf>. Acesso em: 19 de jun. 2021.

INKOTTE, Alexandre Luz. **Endomarketing**: elementos para a construção de um marco teórico. Santa Catarina: Universidade Federal de Santa Catarina, 2000. Disponível em: https://books.google.com.br/books/about/Endomarketing.html?id=1XLLZwEACAAJ&redir_esc=y Acesso em: 10 jun. 2021.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. Tradução de: Sônia Midori Yamamoto. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012. (Título Original: **Marketing Administration**)

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 10 ed., São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. Tradução de: Sabrina Cairo. 15. ed., São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015. (Título Original: **Marketing Principles**)

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Recursos Humanos**: Princípios e tendências. 2. ed., São Paulo: Saraiva, 2011.

LEONG, C. et al. *Nurturing a fintech ecosystem: the case of a youth microloan startup in China*. **International Journal of Information Management**, v. 37, n. 2, p. 92–97, 2017.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Práticas de recursos humanos**: conceitos ferramentas e procedimentos. São Paulo: Atlas, 2009.

LOPES, Andréa. **O benefício do endomarketing como ferramenta de gestão de pessoas**. 2015. Disponível em: <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/o-beneficio-do-endomarketing-como-ferramenta-de-gesto-de-pessoas/>. Acesso em: 10 de jun. 2021.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de marketing: foco na decisão**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

MARCONI, M. D.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 7 ed., São Paulo: Atlas, 2010.

MATOS, G. G. de. **Comunicação empresarial sem complicação: como facilitar a comunicação na empresa, pela via da cultura e do diálogo**. São Paulo: Manole, 2005.

MATOS, G. G. de. **Comunicação empresarial sem complicação: como facilitar a comunicação na empresa, pela via da cultura e do diálogo**. 2 ed., São Paulo: Manole, 2009.

MEUTUDO. **Blog Oficial meutudo**. Disponível em: <https://meutudo.com.br/blog/>

MEUTUDO. **Instagram Oficial meutudo**. Disponível em: <https://www.instagram.com/meutudoapp/?hl=pt>

MEUTUDO. **LinkedIn Oficial meutudo**. Disponível em: <https://br.linkedin.com/company/meutudoapp>

MEUTUDO. **Site Oficial meutudo**. Disponível em: https://meutudo.com.br/?utm_source=youtube&utm_medium=organic&utm_campaign=tutorial-cadastro-fb

MEUTUDO. **Youtube Oficial meutudo**. Disponível em: <https://www.youtube.com/channel/UCrUqHgEWM2SPW-Keo-z950A>

MINAYO, M. C. Amostragem e saturação em pesquisa qualitativa: consensos e controvérsias. **Revista Pesquisa Qualitativa**, v. 5, n. 7, p. 1-12, 2017.

MINTO, A.; VOELKERLING, M.; WULFF, M. *Separating apples from oranges: identifying threats to financial stability originating from fintech*. **Capital Markets Law Journal**, v. 12, 2017. Disponível em: <https://academic.oup.com/cmlj/article-abstract/12/4/428/4111214?redirectedFrom=fulltext> Acesso em: 10 de jun. 2021.

MUNDO MARKETING. **Endobranding: por dentro do branding interno**. São Paulo: 2020. Disponível em: <https://www.mundodomarketing.com.br/artigos/paulo-meira/28304/endobranding--por-dentro-do-branding-interno.html> Acesso em: 11 de jun. 2021.

OLIVEIRA, Emanuelle. **Estudo de Caso**. 2010. Disponível em: <https://www.infoescola.com/sociedade/estudo-de-caso/> Acesso em: 18 de agosto de 2021.

OLIVEIRA, Nascimento A. de. **Gestão estratégica de marcas própria**. 2 ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

PERES, Teresa Cristina de Oliveira. **Ferramentas do endomarketing para avaliar e propor melhorias no clima organizacional de uma biblioteca universitária pública**. São Paulo: Instituto de Psicologia da USP, 2010. Disponível em: <http://repositorio.febab.org.br/items/show/5205>. Acesso em: 20 de Jun. de 2021.

PIMENTA, M. A. **Comunicação empresarial**. Campinas: Alínea, Campinas, 2004.

PIZZINATTO, K. N; FARAH, E. O. **Pesquisa pura e aplicada para marketing: processos e aplicações**. São Paulo: Atlas, 2012.

REIS, Thompson Augusto; BRUGNEROTTO, Tiago dos Reis; SEVILHA, Isabel Cristina; CREMONEZI, Graziela Oste Graziano; OSWALDO, Yeda Cirera. Endomarketing, liderança e comunicação: reflexos na organização. **Revista Brasileira de Marketing – ReMark**: São Paulo, v. 17, n. 1, Janeiro /Março, 2018. Disponível em: <https://www.cadernomarketingunimep.com.br/ojs/index.php/cadprofmkt/article/view/80> Acesso: 15 de maio de 2021.

RIES, Eric. **A startup enxuta**: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas. Tradução de: Editores. São Paulo: Lua de Papel, 2012. (Título Original: **The Lean Startup**)

SANTOS, Mariana Teófilo dos. **Endomarketing aplicado em empresas de serviços**. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/endomarketing-aplicado-em-empresas-de-servi%C3%A7os> Acesso em: 24 de jul. de 2021.

SILVA, Paulo Bruno Rodrigues da; ESTENDER, Antônio Carlos. O impacto do endomarketing nas organizações. **Revista Inovação, Projetos e Tecnologias – IPTEC**, v. 6, n. 1, 2018. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/iptec/article/view/9384/4151> Acesso em: 10 de jun. 2021.

SILVA, Severino Francisco da. **Marketing de serviço**: fundamentos, análises e prática no setor de saúde. Maceio: EduFal, 2005.

ZAVOLOKINA, L.; DOLATA, M.; SCHWABE, G. **FinTech–What’s in a Name?** Thirty seventh international conference on information systems, Dublin: Ireland, 2016.

APÊNDICE A RECORTES DAS ENTREVISTAS TRANSCRITAS

Cliente Interno

E2: ...com certeza, tanto por sentir esse bem-estar, por sentir muitas vezes como a minha segunda casa, principalmente por passar muito mais tempo aqui do que em casa mesmo, e tanto pelo meu desenvolvimento como pessoa e como profissional. Desde que eu entrei aqui na empresa eu já consegui alcançar muito os meus objetivos e eu tenho plena consciência de que eu vou conseguir alcançar os que ainda não foram possíveis...

E6: ...tipo, não tenho muita experiência em muitas empresas, né? Mas eu acho muito interessante. Assim, a forma como eles busca desde o começo fazer você tá dentro do processo, fazer você entender como funciona todo o processo, tanto pra o melhor atendimento ao cliente, como pra você ter um espírito de se incluir ali naquele processo de você faz parte do processo em si. Então eu achei muito legal, foi uma perspectiva bem diferente de outras empresas que eu trabalhei, bem interessante.

Diferencial das ações internas para o Cliente Externo

E1: ...Quando você olha pro todo dá um sentimento de que a gente é lembrado, assim principalmente pela área de RH, né?... Em nos sentirmos parte da empresa, ainda mais pra área de *customer*, mas eu ainda sinto que em alguns momentos os líderes que estão no dia a dia juntamente com os funcionários não têm esse mesmo sentimento que o pessoal do RH tem...

E2: ...Toda vida que a gente passa por uma ação eu sempre percebo bastante como é que funciona a interação dos demais, às vezes nem me importo tanto com o que eu sinto porque eu já tenho muito viva essa questão da cultura, dos valores, de qual é a missão da empresa, de ter esse foco no cliente, de ter comprometimento tanto com o cliente quanto com a empresa. E eu quero que as outras pessoas tenham esse mesmo sentimento que eu sei que hoje eu já possuo.

Impacto no trabalho

E5: ...a Culture Rocks, por exemplo, é uma ação que fez muita diferença, assim, eu tinha chegado na empresa a pouco tempo quando eu participei da primeira, do primeiro evento que foi um evento que reconhece, que dissemina a cultura, e que faz, que passa essa visão do que a empresa quer ser como empresa, né? Com

valores e tal...e nesse evento eu consegui ter um impacto muito forte sobre a conexão que eu tinha com o propósito...

E6: ...eu acho que essas pequenas ações, esses pequenos acompanhamentos fazem todo o processo tanto pra gente evoluir no trabalho como pra gente atender melhor o cliente, pra gente entender que todas as nossas ações fazem diferenças.

Reflexos da satisfação do colaborador

E4: quando a gente tá muito satisfeito com aquilo que a gente faz, a gente consegue fazer de forma mais transparente, a gente consegue falar a verdades, né? A verdade que eu percebo aqui de algo que eu faço é a mesma verdade que eu faço pelo cliente.

E7: ...Eu lido principalmente com pessoas que conversam todos os dias com o cliente, então a minha satisfação, ela funciona também como um balizador, digamos assim, onde o cliente ele não vai falar diretamente comigo, mas ele vai diretamente com todas as pessoas que passam por minha orientação. Então isso funciona como uma grande corrente, onde o cliente é sempre o beneficiado, mas em compensação todos nós fazemos parte da corrente, fazemos parte também desse círculo de benefícios.

Importância da Comunicação

E1: ...eu acho que quando é enviado lá no Slack aquela mensagem bonitinha, tipo do São João que foi enviado, chama bem mais atenção e são imagens bem bonitas que a gente, é bom de olhar... eu consigo identificar a marca.

E7: ...eu acredito que uma arte ou uma identidade visual eles fazem total diferença pra poder tirar a coisa do engessado, e transmitir uma imagem mais consolidada daquilo que a ideia quer passar. Então eu acredito que quando se conceitua tudo numa peça ou numa imagem aquilo fica mais dinâmico, mais divertido, e a imagem acaba passando uma ideia mais concreta do que um texto não passaria, passaria despercebido, possivelmente.

E5: ...claro que a gente tem diversas formas de comunicação, e que assim, muitas pessoas elas absorvem essa comunicação de formas diferentes, então existem pessoas que tem, que são mais visuais, que são de pessoas que gostam de uma leitura, tem gente que gosta mais de áudio, então assim, de acordo com o que como você absorve, você também vai desejar que essa comunicação seja feita, mas de uma forma geral, quando a gente tá no nosso dia a dia, como a gente é bombardeado de informação, e de texto o tempo todo, quando você recebe mais um texto pra você ler existe uma preguiça mental natural, especialmente esse contexto muito grande, um texto que não seja quebrado ou que não seja intercalado com figuras, você tem uma preguiça mental de: putz, lá vem um texto, já passou,

eu tô em frente a tela, toda hora. Então tem que ser uma coisa que me tire, me quebre a rotina da leitura ou que me quebre a rotina do olhar, e aí a partir da quebra dessa rotina, automaticamente eu vou ficar atenta aquilo, né? E aí eu vou prestar atenção na mensagem, a mensagem vai ser decodificada e naturalmente eu vou ser informado do que tá sendo passado. Então na minha visão, ela é, o texto escrito é importante, mas somente quando ele vem acompanhado de uma coisa que me chame mais atenção do que, da escrita que no caso, especialmente a imagem com o texto é muito mais.

E4: ...eu acho que a peça, se for visual, ela impacta mais, porque a pessoa ela bate o olho e já vê ali cores, formas e objetos, enfim. O texto às vezes ali na rotina, acaba que a pessoa ou não lê todo, ou não consegue interpretar ele inteira ali, então eu acho que a peça ela é mais impactativa nesse sentido.

E2: ...agora eu acho que a revista, ela pode abrir muito mais... trazer mais pessoas da área do *customer*, por que que eu digo da área do *customer*? porque é mais da mais da metade da empresa, é a principal área, com mais pessoas, sem dúvidas é a área do cliente... trazer uma conversa entre a tecnologia e a área do *customer*, porque um tá muito ligado, o outro pois qualquer alteração na área da tecnologia, na área do produto, isso vai refletir no atendimento, é natural, um efeito cadeia, então assim, trazer essa conversas, até que pra que uns sintam ali a dor do outro, até mesmo pra que também o pessoal do atendimento entender que às vezes a resolução no aplicativo não vem tão rápida, porque já existe uma demanda gigantesca na área da tecnologia, então eu acho que essa aproximação entre as áreas é muito importante, porque quando a gente sabe da dor do outro, a gente vai ter mais sensibilidade, quando a gente tá mais próximo, a gente naturalmente vai se sensibilizar, vai ter essa empatia, de entender como é que funciona, a dinâmica, a didática do outro, e realmente o trabalho fica mais fluido e até de entender né?

E3: ...a revista principalmente foi muito esclarecedora, né? Teve a história da empresa que eu acho que muita gente não sabe, né? Muita gente que entrou agora. Então assim, eu vejo que tudo isso melhora a nossa comunicação, né?...e eu acho que deveria ter mais vezes inclusive, eu sei que a gente não tem na verdade, a gente não tem tantas ações de *lives* assim internas...esses momentos poderiam ser mais fortalecidos sabe? Porque aí se a gente fortalece melhora ainda mais a nossa comunicação, por exemplo, eu vejo que muitas vezes a gente não tem uma visão muito clara de tudo, né?...

E4: ...a revista inclusive ficou fascinante, a gente se vê nela, mesmo se não for não sendo citado diretamente você vê cada situação que você vive isso, então você consegue respirar esse universo.

E7: eu acredito que as *lives* assim como a revista, elas refletem nosso cotidiano, nosso estilo de vida como empresa, nossa cultura, e reforçam nossa comunidade. Então eu acredito que o espírito de comunidade ele precisa desses alimentadores

digamos assim com a revista, como as *lives*, pra que a gente possa sentir não só pertencente, mas integrante a essas atividades internas da empresa e por consequência que a gente se sinta visto e lembrado em atividades como a revista, por exemplo, que interage com todos os funcionários...além dessa questão de transmitir informação, serve como um comunicador, como divulgador de informações, e não só necessariamente informações de cunho institucional, mas informações mais cotidianas de entretenimento e afins, então acabam mesclando muito o estilo do canal que transmite muito também o perfil da empresa, né? E dos funcionários também, um perfil mais descolado, um mais descontraído, mas sem perder a seriedade e o objetivo de concluir as nossas ofertas.

E8: ...a revista eu acho que é nessa linha que eu te falei, que é exatamente de mostrar quem é quem na empresa, pra saber a quem você pode recorrer, eu acho que é importantíssimo pro nosso desenvolvimento interno, dado que tá crescendo muito rapidamente...

Integração

E1: ...Quando tava podendo ter os aniversários do mês presencial, onde todo mundo descia lá pro primeiro andar, tinha gente ali que nunca nem se via direito porque ficamos só no primeiro andar... tem gente fica só no terceiro, e nem tem a oportunidade de se conhecer. E aí quando a gente tem esses eventos, onde todo mundo fica junto, eu acho que integra sim, e aí é onde vem a grande questão da pandemia e do home office né? Porque tem gente que nunca se viu, que só se vê a foto do Slack, tem gente que eu converso desde março e nunca me viu, aí me vê na empresa: aí, é tu que eu converso tanto no Slack? É sou eu...

E3: ...eu acho que pro presencial funciona muito né? Aniversariantes do mês de enfim ter o momento lá de cantar os parabéns, né? De conversar depois do expediente, de ter um *happy hour*, enfim, de ter essas ações, é muito legal pra quem tá presencial, muito legal mesmo, e ajuda muito, mas eu acho que poderiam ser pensadas em outras formas de interação com todo mundo, né? Que o pessoal também que tá home office.

E5: ...elas são muito integradoras, e elas são fundamentais pro processo, ... Esses são dias importantes, são dias especiais onde as pessoas querem se sentir especiais, elas querem ter um dia diferente, então assim, a gente precisa realmente tentar tornar o dia dela um dia especial, né? O que eu acho que tem que acontecer cada vez mais é que isso tem que se estender pra quem tem contato mais direto com essa pessoa na ponta, por exemplo, uma liderança mais direta dessa pessoa, porque a gente vai deixar de fazer umas ações assim mais genéricas, como um bolo, por exemplo, que que todo mundo vai cantar o parabéns, e a gente vai fazer uma coisa mais específica que tem a ver com o universo daquela pessoa. Então, por exemplo, assim, talvez ela se sentiria mais homenageada, ou mais digamos

querida, se o líder dela soubesse, por exemplo, que ela ama bolo de fubá, e ao invés de trazer um bolo de milho ou de um recheado, trouxesse um bolo de fubá e com alguma coisa que tu remetesse à memória dela, ou sei lá, às vezes uma coisa muito específica vai tocar ela muito mais profundamente do que uma super mega festa que vai envolver todo o mundo.

E6: ...pelo que eu participei, pelo que eu já vi é muito interessante, porque eu acho que às vezes até foge um pouco da visão de empresa normalmente que você tem, né?...Então eu acho que tipo essas ações de aniversariantes do mês, de até comemorações da excelência semanais, das reuniões semanais da excelência que vão trazer os resultados e tudo mais são muito importantes porque faz a gente interagir...

Ações Informais

E2: ...é um momento assim de relaxar. Eu sei que tem momento pra tudo, que tem momento que a gente tem que ficar sério, que a gente tem que trabalhar, mas também é muito importante esse momento da gente poder extravasar, da gente poder brincar, relaxar, então assim isso é uma das coisas que eu mais gosto... é simplesmente sensacional, então eu acho muito importante, muito bacana, aproxima né? a gente vai ter essa conversa às vezes até pra conhecer coisas pessoais das pessoas...

E3: ...eu tinha acabado de entrar na empresa, foi bem recente... um dia que eu pude ficar até mais tarde na empresa, que eu pude conhecer as pessoas, eu nunca tinha conversado, eu pude ter contato com líderes, que eu ainda não era líder, né? Então, tipo assim, eu pude ter contato com pessoas de vários outros setores, de conversar coisas diversas, de afunilar os relacionamentos. Então eu vejo que com certeza todas essas ações assim que a empresa consegue promover dentro da empresa presencialmente são muito efetivas e com certeza melhora a relação de trabalho....

E5: ...eu acho na verdade assim, que são as ações mais interessantes que são promovidas, porque elas são promovidas sem o cunho formal, de uma coisa que tá no script né? Então quando as coisas são muito naturais, exatamente essa é a cultura, as coisas acontecem de forma muito natural porque aquilo é parte, né? Das pessoas, que ela é parte da empresa, existe uma naturalidade em fazer aquilo. Então, tipo assim, quando as pessoas ficam na empresa, porque elas gostam de estar na na empresa, porque rola um *happy hour*? porque os amigos são legais, porque as a conversa é boa, não é só porque tem uma cerveja, ou porque o ambiente é cool, porque eu poderia ir pra um bar super descolado e teria essa mesma coisa que teria nesse aspecto, mas o que as pessoas gostam é de trocar uma ideia, e promover essa essas coisas. ... num tem aquela: hoje é o dia do *happy hour*, todo mundo tem que ficar né? Não é uma programação que está agendado,

é uma coisa que vai acontecer, e aí essa naturalidade vai fazendo com que as pessoas tenham esse ambiente seguro de conversa, né? De troca, de conhecimento, eu vou conhecendo outras pessoas de outras áreas, eu vou me aprofundando numa rotina de que não é da minha área, eu vou tirando determinadas visões que eu tenho sobre as pessoas, né? Eu vou aceitando mais as pessoas a partir desses encontros, me abrindo mais a essas pessoas, então a empresa só ganha porque isso é uma coisa muito, extremamente rica, que levaria muito trabalho pra fazer num processo natural de de trabalho de recursos humanos por exemplo.